



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdai inovatyviose mados sektoriaus mažosiose ir vidutinėse įmonėse

Baigiamasis magistro projektas

Liveta Semionovienė

Projekto autorė

Doc. Dr. Jolita Čeičytė-Pranskūnė

Vadovė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdai
inovatyviose mados sektoriaus mažosiose ir vidutinėse įmonėse**

Baigiamasis magistro projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

Liveta Semionovienė

Projekto autorė

Doc. Dr.

Jolita Čeičytė-Pranskūnė

Vadovė

Prof. Dr.

Monika Petraitė

Recenzentė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Liveta Semionovienė

Žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdai inovatyviose mados sektoriaus mažosiose ir vidutinėse įmonėse

Akademinių sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

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

Liveta Semionovienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Semionovienė, Liveta. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdai inovatyviose mados sektoriaus mažosiose ir vidutinėse įmonėse. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Jolita Čeičytė-Pranskūnė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: žiedinė ekonomika, mados sektorius, žiedinis verslo modelis, barjerų įveikimo būdai, MVĮ

Kaunas, 2025. 91 p.

Santrauka

Didėjant aplinkos taršai ir atliekų kiekiui, ypač mados sektoriuje, bei griežtėjant politiniam spaudimui dėl tvarumo, išryškėja žiedinės ekonomikos svarba ir poreikis, todėl įmonės turi ieškoti būdų, kaip pertvarkyti savo verslo modelius pagal žiedinės ekonomikos principus. Ypač svarbus vaidmuo tenka mažosioms ir vidutinėms įmonėms, kurios sudaro didžiąją dalį šio sektoriaus, tačiau pastebima, kad tik nedidelė dalis įmonių sugebėjo pertvarkyti savo verslo modelius ir veikti pagal žiedinės ekonomikos principus. Literatūros analizė atskleidė, kad diegdamos žiedinius verslo modelius MVĮ susiduria su reikšmingais barjerais: finansiniais, vartotojų pritraukimo, administraciniais, tiekimo grandinės problemomis, žinių bei kompetencijų trūkumu, spragomis teisinėje sistemoje. Taip pat pastebima, jog dauguma žiedinių verslo modelių tyrimų yra orientuoti į dideles įmones, o MVĮ tyrimų šioje srityje yra nedaug. Todėl šio **darbo tikslas** yra pagrįsti žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdus inovatyviose mados sektoriaus mažosiose ir vidutinėse įmonėse.

Uždaviniai:

1. atskleisti žiedinių verslo modelių diegimo mados sektoriaus inovatyviose mažosiose ir vidutinėse įmonėse problematiką;
2. pateikti žiedinių verslo modelių diegimo barjerų ir jų įveikimo būdų mados sektoriaus inovatyviose mažose ir vidutinėse įmonėse teorinius sprendimus;
3. pagrįsti žiedinių verslo modelių diegimo inovatyviose mados sektoriaus mažosiose ir vidutinėse įmonėse tyrimo metodologiją;
4. atlikti žiedinių verslo modelių diegimo inovatyviose mados sektoriaus mažosiose ir vidutinėse įmonėse empirinį tyrimą ir pateikti rekomendacijas.

Darbo objektas: žiedinius verslo modelius diegiančios inovatyvios mados sektoriaus mažosios ir vidutinės įmonės.

Tyrimo metodai: Teorinės analizės dalyje atliekama mokslinės literatūros bei informacijos šaltinių analizė. Empirinio tyrimo dalyje atliekamas kokybinis tyrimas pusiau struktūrizuoto interviu forma.

Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad inovatyvios Lietuvos mados sektoriaus MVĮ diegdamos žiedinius verslo modelius labiausiai susiduria su sunkumais pritraukiant vartotojus, spragomis teisinėje sistemoje, administracine našta, didele konkurencija, tiekimo grandinės problemomis, pardavimo kanalų trūkumu, žinių ir informacijos prieinamumo, žmogiškųjų resursų stoka bei technologiniais ir finansiniais barjerais. Barjerams įveikti įmonės taiko įvairius būdus iš kurių pagrindiniai yra šie: vartotojų edukacija, aktyvi komunikacija, ilgalaikiai santykiai su vartotojais,

partnerysčių kūrimas, skaitmenizacija, paslaugų pirkimas pagal poreikį, nesamdant nuolatinių etatų, administracinių procesų automatizavimas, pasinaudojimas ES investicijomis, paramos programomis, masinės gamybos vengimas bei patikimų tiekėjų atsirinkimas, prioritetą teikiant vietiniams tiekėjams. Pagrindinės rekomendacijos apima bendradarbiavimą su nišiniais mikroinfluenceriais, dalyvavimą mugėse ir pop-up stendų naudojimą vartotojų edukacijai. Siūloma rinktis vietinius žaliavų tiekėjus arba dirbti tiesiogiai su gamintojais siekiant mažinti kaštus ir užtikrinti tiekimo grandinės skaidrumą. Taip pat atsisakyti perteklinių žaliavų, kad nereiktų jų sandėliuoti, taikyti nesunkiai modifikuojamus produktų modelius, kuriuos būtų galima pritaikyti kiekvienam klientui individualiai, bendradarbiauti su partneriais bei stiprinti ilgalaikį ryšį su klientais per papildomas paslaugas ir vertybinę prizmę.

Semionovienė, Liveta. Ways to Overcome Barriers to Implementing Circular Business Models in Innovative Small and Medium-Sized Enterprises in the Fashion Sector. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Jolita Čeičytė-Pranskūnė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: circular economy, fashion sector, circular business model, ways to overcome barriers, SMEs.

Kaunas, 2025. 91 p.

Summary

With increasing environmental pollution and waste, especially in the fashion sector, and increasing political pressure on sustainability, the importance and need for a circular economy is becoming increasingly evident, and companies must look for ways to restructure their business models in accordance with the principles of a circular economy. A particularly important role is played by small and medium-sized enterprises, which make up the majority of this sector, but it is noticeable that only a small proportion of companies have been able to restructure their business models and operate in accordance with the principles of a circular economy. The literature analysis revealed that when implementing circular business models, SMEs face significant barriers: financial, consumer attraction, administrative, supply chain problems, lack of knowledge and competencies, and gaps in the legal system. It is also noticeable that most research on circular business models is focused on large companies, while there is little research on SMEs in this area. Therefore, the aim of this paper is to substantiate ways to overcome barriers to implementing circular business models in innovative small and medium-sized enterprises in the fashion sector.

Objectives:

1. to reveal the issues of implementing circular business models in innovative small and medium-sized enterprises in the fashion sector;
2. to provide theoretical solutions to the barriers to implementing circular business models and ways to overcome them in innovative small and medium-sized enterprises in the fashion sector;
3. to substantiate the research methodology for implementing circular business models in innovative small and medium-sized enterprises in the fashion sector;
4. to conduct an empirical study of implementing circular business models in innovative small and medium-sized enterprises in the fashion sector and to provide recommendations.

The **object** of the paper: innovative small and medium-sized enterprises in the fashion sector implementing circular business models.

Research methods: the theoretical analysis part includes an analysis of scientific literature and information sources. The empirical research part includes a qualitative study in the form of a semi-structured interview.

The results of the empirical study revealed that innovative Lithuanian fashion sector SMEs, when implementing circular business models, mostly face difficulties in attracting consumers, gaps in the legal system, administrative burden, high competition, supply chain problems, lack of sales channels, lack of knowledge and information accessibility, lack of human resources, and technological and financial barriers. To overcome barriers, companies apply various methods, the main of which are the following: consumer education, active communication, long-term relationships with consumers, building partnerships, digitalization, purchasing services on demand without hiring permanent positions, automation of administrative processes, use of EU investments, support programs, avoidance of mass production, and selection of reliable suppliers, giving priority to local suppliers. The main recommendations include cooperation with niche micro-influencers, participation in fairs and the use of pop-up stands for consumer education. It is suggested to choose local suppliers of raw materials or work directly with manufacturers in order to reduce costs and ensure supply chain transparency. It is also recommended to abandon excess raw materials so that they do not need to be stored, apply easily modifiable product models that can be adapted to each customer individually, cooperate with partners and strengthen long-term relationships with customers through additional services and a value prism.

Turinys

Turinys.....	7
Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
1. Žiedinio verslo modelio diegimo MVĮ mados sektoriaus įmonėse problemos analizė	13
1.1. ES iniciatyvos skatinant perėjimą prie žiedinės ekonomikos ir Lietuvos situacija	13
1.2. MVĮ vaidmuo žiedinėje ekonomikoje	15
1.3. Dabartinė mados sektoriaus situacija ir poreikis pereiti prie žiedinės ekonomikos	15
1.4. Žiedinių verslo modelių taikymo barjerai mados MVĮ	17
2. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdų inovatyviose mados sektoriaus MVĮ teoriniai sprendimai	19
2.1. Žiedinės ekonomikos samprata	19
2.2. Žiedinio verslo modelio apibrėžimas ir tipologijos	23
2.3. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerai	28
2.4. Specifiniai MVĮ žiedinių verslo modelių diegimo barjerai	31
2.5. Barjerų įveikimo būdai, pereinant prie žiedinių verslo modelių	34
3. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdų inovatyviose mados sektoriaus mažose ir vidutinėse įmonėse metodologija	38
4. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdų inovatyviose mados sektoriaus mažose ir vidutinėse įmonėse Lietuvoje tyrimo rezultatai	42
4.1. Įmonių apžvalga	42
4.2. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdų inovatyviose mados sektoriaus mažose ir vidutinėse įmonėse atvejų analizė	43
4.2.1. „Looptex“ atvejis	43
4.2.2. „Rent Boutique“ atvejis	49
4.2.3. „ŠARKA lėta mada“ atvejis	57
4.2.4. „Grand Duchess“ atvejis	65
4.2.5. „Zefyras atvejis“	69
4.2.6. „Reda Paula“ atvejis	75
4.3. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija	80
Išvados..	84
Literatūros sąrašas	86
Informacijos šaltinių sąrašas	90

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Greitosios mados pramonės vertė, mlrd.USD	17
2 lentelė. Linijinės ir žiedinės ekonomikos skirtumai. (parengta autorės remiantis Rutkowska ir Sulich, 2021).....	21
3 lentelė. Žiediniai verslo modeliai pagal ReSOLVE. (Brendzel-Skowera, 2021)	25
4 lentelė. Žiedinio verslo modelio tipai	28
5 lentelė. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerai	31
6 lentelė. Specifiniai MVĮ žiedinių verslo modelių diegimo barjerai	33
7 lentelė. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdai ir suinteresuotos šalys.....	36
8 lentelė. Instrumentarijus ir jo pagrindimas.....	40
9 lentelė. Įmonių apžvalga	42
10 lentelė. ŽVM diegimo barjerai ir patvirtinančios citatos iš interviu su „LoopTex“.....	45
11 lentelė. ŽVM diegimo barjerai, jų įveikimo būdai ir patvirtinančios citatos iš interviu su „LoopTex“	47
12 lentelė. ŽVM diegimo barjerai ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Rent Boutique“.....	52
13 lentelė. ŽVM diegimo barjerai, jų įveikimo būdai ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Rent Boutique“.....	55
14 lentelė. ŽVM diegimo barjerai ir patvirtinančios citatos iš interviu su „ŠARKA lėta mada“	60
15 lentelė. ŽVM diegimo barjerai, jų įveikimo būda ir patvirtinančios citatos iš interviu su „ŠARKA lėta mada“.....	63
16 lentelė. ŽVM diegimo barjerai ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Grand Duchess“	66
17 lentelė. ŽVM diegimo barjerai, jų įveikimo būda ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Grand Duches“	68
18 lentelė. ŽVM diegimo barjerai ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Zefyras“	71
19 lentelė. ŽVM diegimo barjerai, jų įveikimo būda ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Zefyras“	73
20 lentelė. ŽVM diegimo barjerai ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Reda Paula“	77
21 lentelė. ŽVM diegimo barjerai, jų įveikimo būda ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Reda Paula“	79

Paveikslų sąrašas

1 pav. Lietuvoje veikiančių mažųjų ir vidutinių įmonių skaičius (Lietuvos statistikos departamentas, 2023).....	15
2 pav. Mados sektoriaus pajamų prognozė trilijonais JAV dolerių (Uniform Market, 2024)	16
3 pav. Žiedinės ekonomikos modelis (Europos Parlamentas, 2023)	20
4 pav. 9R schema (parengta autorės, remiantis Kirchherr ir kt., 2017)	22
5 pav. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerai ir jų įveikimo būdai	82

Santrumpų ir terminų sąrašas

MVĮ – mažosios ir vidutinės įmonės;

BVP – bendras vidaus produktas;

ES – Europos Sąjunga;

ŽE – žiedinė ekonomika.

Ivadas

Temos aktualumas. Šiandieniniame pasaulyje vis dar vyrauja linijinė ekonomika, kuriai būdingas intensyvus gamtos išteklių naudojimas ir dideli susidarančių atliekų kiekiai. Negailestinga statistika skelbia, kad mados pramonė kasmet pagamina apie 92 mln. tonų tekstilės atliekų. Tai labai prisideda prie aplinkos taršos, be to pramonė išmeta net 10 % viso pasaulio anglies dvideginio. Prognozuojama, kad iki 2030 m. mados pramonės išmetamas šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis padidės daugiau nei 50 %. Net 87 % visame pasaulyje drabužiams naudojamo pluošto yra sudeginama arba patenka į sąvartynus, o į naujus drabužius perdirbama labai mažai – vos mažiau nei 1 %. Mados pramonė yra atsakinga už 20 % viso pasaulio švaraus vandens užteršimą dažymo bei kitais gamyboje naudojamais produktais (WasteManaged, n.d.). Atsižvelgiant į šiuos skaičius tampa akivaizdu, kad norint sumažinti neigiamus tekstilės padarinius reikalingi pokyčiai. Perėjimas nuo linijinės ekonomikos prie žiedinės yra pokytis, kuris turi potencialą sumažinti drabužių pramonės poveikį aplinkai ir prisidėti prie ateities vartotojų elgsenos formavimo. Žiedinės ekonomikos esmė yra tai, kad drabužiai nešiojami kaip įmanoma ilgiau, o jų gamyba nekenkia aplinkai. Ši ekonomika vadovaujasi tokiais principais: perdirbimas, mažinimas, perpardavimas, atnaujinimas, taisymas ir nuoma (Gautam, 2024). 2015 m. Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja patvirtino 17 darnaus vystymosi tikslų 2016–2030 metams. 192 valstybės, tarp kurių yra ir Lietuva, įsipareigojo įgyvendinti šiuos tikslus. Viena iš svarbių darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo priemonių yra žiedinė ekonomika (Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija, 2021). Tačiau žiedinė ekonomika yra sudėtinga, sisteminė ir daugiapakopė sąvoka, o jos principų ir praktikos taikymas skirtingose šalyse ir pramonės šakose yra nevienodas. Žiedinės ekonomikos verslo modeliai yra vienas iš pagrindinių veiksmų, skatinančių sisteminius pokyčius tvarumo ir žiediškumo srityse. Anot prof. dr. L. Dagilienės (metai), perėjimas prie žiedinės ekonomikos turėtų būti grindžiamas verslo modelio transformacija. Verslo žiediškumą lemia ne tik pelningas vienkartinis produkto ar paslaugos pardavimas, bet ir sisteminis indėlis į gaminių gyvavimo ciklo ilginimą bei efektyvus bendradarbiavimas su verslo partneriais, vartotojais, valdžios institucijomis ir pilietine visuomene. Tačiau perėjimas prie žiedinės ekonomikos verslo modelių yra sudėtingas ir neaiškus, vis dar yra nemažai spragų, nors žiedinės ekonomikos principai yra plačiai aptariami teoriniu lygmeniu, trūksta praktinio pritaikymo ir aiškių įgyvendinimo gairių (Dagilienė ir kt., 2023).

Problema – kaip įveikti barjerus, su kuriais susiduria mados sektoriaus inovatyvios mažosios ir vidutinės įmonės diegdamos žiedinius verslo modelius?

Darbo objektas – žiedinius verslo modelius diegiančios inovatyvios mados sektoriaus mažosios ir vidutinės įmonės.

Darbo tikslas – pagrįsti žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdus inovatyviose mados sektoriaus mažosiose ir vidutinėse įmonėse.

Uždaviniai:

1. atskleisti žiedinių verslo modelių diegimo mados sektoriaus inovatyviose mažosiose ir vidutinėse įmonėse problematiką;
2. pateikti žiedinių verslo modelių diegimo barjerų ir jų įveikimo būdų mados sektoriaus inovatyviose mažose ir vidutinėse įmonėse teorinius sprendimus;

3. pagrįsti žiedinių verslo modelių diegimo inovatyviose mados sektoriaus mažosiose ir vidutinėse įmonėse tyrimo metodologiją;

4. atlikti žiedinių verslo modelių diegimo inovatyviose mados sektoriaus mažosiose ir vidutinėse įmonėse empirinį tyrimą ir pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodai: Teorinės analizės dalyje atliekama mokslinės literatūros bei informacijos šaltinių analizė. Empirinio tyrimo dalyje atliekamas kokybinis tyrimas pusiau struktūrizuoto interviu forma.

1. Žiedinio verslo modelio diegimo MVĮ mados sektoriaus įmonėse problemos analizė

Aplinkosauginiai iššūkiai ir didėjantis vartotojų sąmoningumas pastaraisiais metais skatina verslus ieškoti tvaresnių veiklos sprendimų. Mados sektorius, pasižymintis dideliu resursų naudojimu ir atliekų susidarymu, išsiskiria kaip viena pagrindinių sričių, kur žiedinės ekonomikos principai gali sukelti reikšmingų pokyčių. Perėjimas prie žiedinės ekonomikos galėtų ne tik būti naudingas aplinkai, bet ir sustiprintų konkurencingumą, paskatintų inovacijas, paspartintų ekonomikos augimą ir sukurtų naujų darbo vietų. Vien Europos Sąjungoje iki 2030 metų ši transformacija galėtų sukurti apie 700 000 darbo vietų (Europos Parlamentas, 2023). Tačiau mažosios ir vidutinės įmonės (MVĮ) susiduria su įvairiomis kliūtimis, siekdamos įdiegti žiedinį verslo modelį. Žemiau analizuojamos ES iniciatyvos ir Lietuvos situacija žiedinės ekonomikos kontekste, aptariamas MVĮ vaidmuo bei detaliau nagrinėjami MVĮ žiediniai verslo modeliai, apžvelgiama dabartinė mados sektoriaus situacija ir poreikis pereiti prie žiedinės ekonomikos.

1.1. ES iniciatyvos skatinant perėjimą prie žiedinės ekonomikos ir Lietuvos situacija

Perėjimui prie žiedinės ekonomikos skatinti yra suformuluoti ilgalaikiai (iki 2050 m.) bei trumpalaikiai (iki 2030 m.) Lietuvos pramonės transformacijos į žiedinę ekonomiką tikslai. 2022 m. kovo mėn. Komisija pristatė ES tvarios ir žiedinės tekstilės ekonomikos strategiją, kurioje apibrėžtas siekis užtikrinti, kad iki 2030 m. tekstilės gaminiai, kurie tiekiami ES rinkai, būtų ilgaamžiai bei tinkami perdirbti, jų gamybai turėtų būti naudojama kuo daugiau perdirbtų pluoštų ir be kenksmingų medžiagų, atsižvelgiant į aplinką bei socialines teises. Tikimasi, kad iki 2030 m. greitoji moda bus išėjusi iš mados, o vartotojai galės džiaugtis įperkama, aukštos kokybės tekstilės gaminiiais, be to, bus plačiai paplitusios ir pelningos taisymo bei pakartotinio naudojimo paslaugos (Europos Komisija, 2022). Ilgalaikiai tikslai yra tiesiogiai susiję su ES pramonės transformacijos tikslais: tikimasi, kad iki 2050 m. visuomenė pereis prie anglies požiūriu neutralios, netoksiškos, aplinką tausojančios bei visiškai žiedinės ekonomikos (Europos Parlamentas, 2021).

2021 m. sukurtas Lietuvos pramonės perėjimo prie žiedinės ekonomikos kelrodis. Dokumente nurodoma, jog šiuo metu Lietuva dar tik pradeda žengti žiedinės ekonomikos transformacijos keliu. Palyginti su kitomis ES šalimis, Lietuvos žiedinės ekonomikos rodikliai yra žemi, todėl norint, kad Lietuvos pramonė galėtų konkuruoti su žiedinės ekonomikos lyderėmis, reikia daug ką nuveikti. Kelrodyje pristatoma į ateitį orientuota Lietuvos pramonės perėjimo prie žiedinės ekonomikos darbotvarkė, kurios tikslas – kartu su verslo atstovais, vartotojais, piliečiais ir pilietinės visuomenės organizacijomis sukurti švaresnę ir konkurencingesnę Lietuvos pramonę, gebančią prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų ir tvarios ateities rinkos reikalavimų (Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija, 2021).

2022 m. buvo pristatyta Tvarių ir žiedinių tekstilės gaminių strategija, kurioje pateikiami veiksmai, skirti visam tekstilės gaminių gyvavimo ciklui, kurie taip pat remia žaliosios ir skaitmeninės ekosistemos transformaciją. Joje analizuojami tekstilės gaminių projektavimo ir naudojimo metodai, atsižvelgiant į tvarias technologijas ir novatoriškus verslo modelius (Europos Komisija, 2022).

Lietuvos perėjimo prie žiedinės ekonomikos iki 2035 m. gairės, priimtose 2023 metais, atveria dar platesnes galimybes. Gairėse nurodyti jau vykdomi projektai, skatinantys žiedinę ekonomiką, taip pat pasiūlytos naujos priemonės. Iki 2035 metų joms numatyta pritraukti daugiau nei 4,4 mlrd. Eur tiek iš privataus, tiek iš viešojo sektoriaus šaltinių (Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, 2023).

Lietuva pasižymi sparčiai augančia linijine ekonomika, kuri daugiausia priklauso nuo importo ir yra orientuota į eksportą, o prekyba ir pramonės procesų specializacija čia užima svarbų vaidmenį. Žiedinė ekonomika Lietuvoje sudaro vos 3,3 %, o žiediškumo spraga siekia daugiau negu 96 %. Lietuvoje kasmet neperdirbama apie 7 200 tonų tekstilės atliekų, o 80 % šių atliekų keliauja į sąvartynus arba yra deginamos. Tekstilės perdirbimo ir efektyvesnio daiktų naudojimo galimybės, ypač pailginant drabužių tarnavimo laiką, suteikia šiam sektoriui didelį augimo potencialą. Dabartinė tekstilės atliekų problema Lietuvoje kasmet sukelia 20,5 mln. eurų nuostolių. Tačiau perdirbtų pluoštų naudojimas drabužių gamyboje galėtų suteikti reikšmingą aplinkosaugos naudą, sumažinant energijos suvartojimą 53 %, vandens vartojimą – 99 %, ir cheminių medžiagų poreikį – 88 % (Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija, 2021). Strauka ir kt. (2020) savo tyrime išskyrė Lietuvos silpnybes pereinant link žiedinės ekonomikos. Straipsnyje teigiama, kad Lietuvos pramonės produktyvumas yra palyginti žemas, o dominuojanti užsakomoji gamyba lemia silpną tiesioginę integraciją į vertės grandines ir užimtumą žemiausiame BVP kūrimo segmente. Dauguma apdirbamosios gamybos įmonių orientuojasi į užsakymų vykdymą, todėl jų gebėjimas prisidėti prie ekodizaino iniciatyvų yra ribotas – persiorientavimas priklausys nuo užsakovų poreikių. Lietuvos vartotojai dažniausiai yra stipriai ekonomiškai motyvuoti ir nėra linkę skatinti įmones kurti aplinkai draugiškus sprendimus. Be to, silpna gerųjų pavyzdžių komunikacija Lietuvoje lemia tai, kad žiedinės ekonomikos koncepcija atrodo nutolusi nuo šalies įmonių, nors tokių pavyzdžių Lietuvoje yra. Klasterizacija taip pat nėra pakankamai išvystyta, nes Lietuvos įmonės dažnai nesidomi bendradarbiavimu technologiniuose projektuose, o klasterių veikla daugiausia apsiriboja renginių ir konferencijų organizavimu. Akademinių karjeros patrauklumas taip pat yra ribotas dėl žemų tyrėjų atlyginimų, lyginant su vakarų šalimis, o mokslo kofinansavimo sistema vis dar nėra sukurta. Be to, silpnas tarpinstitucinis bendradarbiavimas trukdo žiedinės ekonomikos plėtrai, nes ši sritis apima bent trijų ministerijų valdymo sritis, tačiau trūksta struktūruoto strateginio bendradarbiavimo ir koordinavimo mechanizmo. Nors Lietuvoje tvarumas yra pakankamai svarbus vietos vartotojams, tačiau jį vis dar užgožia produkto kaina: tik 25 % visų gyventojų yra pasirengę mokėti daugiau už tvarų produktą (Bruneckienė ir kt., 2021).

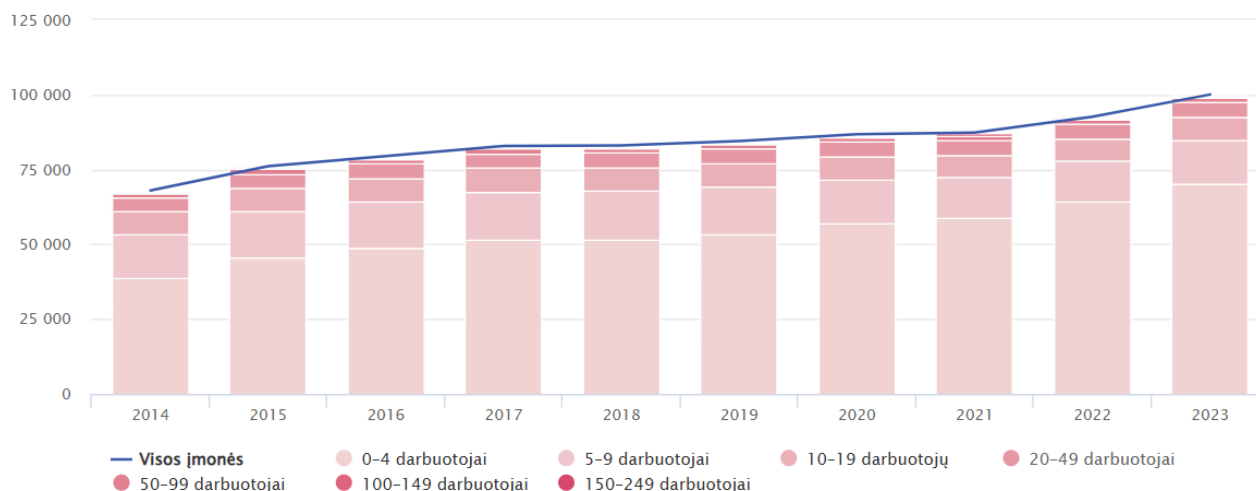
2024 metų liepą pradėtas taikyti naujas reglamentas, kuriuo siekiama didesnio ES rinkoje esančių gaminių tvarumo. Šis reglamentas dar labiau padidino spaudimą valstybėms pereiti prie žiedinės ekonomikos modelio. Šis dokumentas sudaro teisinį pagrindą ekologinio projektavimo reikalavimų nustatymui ir vertinimui, kurie bus įgyvendinami per deleguotuosius aktus. Dokumentas išplečia ankstesnį ekologinio dizaino taikymą nuo energiją vartojančių gaminių iki beveik visų fizinių produktų, įskaitant tekstilės gaminius, baldus, plieną, statybines medžiagas ir kt. Reglamento tikslas – užtikrinti, kad visi ES rinkoje pateikiami gaminiai būtų ilgaamžiai, taisomi ir lengvai išardomi, perdirbami, pagaminti iš perdirbtų medžiagų bei turėtų mažesnę anglies pėdsaką. Vienas svarbiausių pokyčių yra skaitmeninio gaminio paso įvedimas, kuriame saugoma svarbi gaminio informacija: kilmė, sudėtis, perdirbimo galimybės bei anglies pėdsakas. Reglamentas numatomas taikyti palaipsniui nuo 2025 m., tačiau jau dabar verslui rekomenduojama ruošti pokyčiams, Tai ypač aktualu tekstilės sektoriui, kadangi šis įvardijamas, kaip vienas pirmųjų prioritetinių sektorių. Lietuvos mados sektoriaus MVĮ turės atitikti naujus standartus tiekdamas gaminius į ES rinką. Šis reglamentas tampa svarbiu spaudimu MVĮ pergaltoti savo verslo modelius, pradėti diegti žiedinės ekonomikos principus bei pereiti nuo linijinio modelio prie žiedinio verslo modelio (Europos Komisija, 2024).

1.2. MVĮ vaidmuo žiedinėje ekonomikoje

Labai mažų, mažųjų ir vidutinių įmonių (MVĮ) kategorijai priskiriamos įmonės, kurios samdo mažiau nei 250 darbuotojų ir kurių metinė apyvarta neviršija 50 milijonų eurų ir (arba) bendras metinis balansas neviršija 43 milijonų eurų sumos. Europos Sąjungoje yra daugiau nei 23 mln. MVĮ, kurios sudaro 99 proc. įmonių ir suteikia dvi iš trijų privačiojo sektoriaus darbo vietų. Jos yra pagrindinis ekonomikos variklis (EUR-Lex, n.d.). Lietuvoje mažųjų ir vidutinių įmonių skaičius kasmet didėja ir 2023 metais veikiančių MVĮ buvo 100 045 (1pav.).

Veikiančių mažų ir vidutinių įmonių skaičius

Metų pradžioje



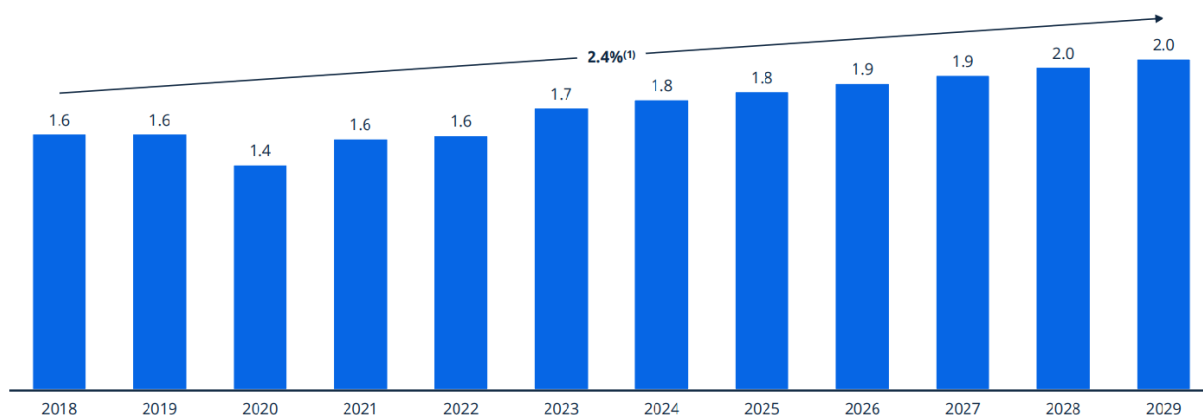
1 pav. Lietuvoje veikiančių mažųjų ir vidutinių įmonių skaičius (Lietuvos statistikos departamentas, 2023)

Nors dauguma MVĮ ES ir Lietuvoje jau pradeda taikyti tam tikras tvarumo priemones, tik nedidelė jų dalis yra visiškai integravusios žiedinės ekonomikos principus į savo verslo modelius - 2024 m. atliktas tyrimas atskleidė, kad 93 % ES MVĮ įgyvendina bent vieną išteklių efektyvumo priemonę, tokią kaip energijos taupymas, atliekų mažinimas ar perdirbimas. Tačiau tik 25 % MVĮ turi strategiją, siekiančią sumažinti anglies dioksido pėdsaką ar pasiekti klimato neutralumą (European Commission, 2024). Tai rodo, kad reikia tolesnių pastangų ir paramos, siekiant skatinti MVĮ pereiti prie visiškai žiedinės ekonomikos. Brendzel-Skowera (2021) savo straipsnyje atskleidė mokslinių tyrimų spragą dėl žiedinių verslo modelių kūrimo MVĮ įmonėse, nors šios įmonės yra svarbios ekonomikai, bet dauguma mokslinių tyrimų yra orientuoti į dideles įmones, o štai MVĮ tyrimų yra nedaug. Pasak autorės MVĮ įmonės susiduria su sunkumais diegiant ŽE principus dėl ribotų finansinių bei organizacinių išteklių, be to jos dažnai stokoja žinių apie ŽE, taip pat joms trūksta aplinkosauginio sąmoningumo, kvalifikacijų bei gebėjimų, kurie reikalingi norint pertvarkyti dabartinius linijinius verslo modelius į žiedinius (Brendzel-Skowera, 2021). Taip pat pastebėta, kad MVĮ susiduria su techninių išteklių stoka, technologijų prieinamumo problemomis bei rinkos paklausos trūkumu. Didelės įmonės gali investuoti į naujas technologijas, o štai MVĮ dažnai priklauso nuo esamos rinkos technologijų ir tendencijų.

1.3. Dabartinė mados sektoriaus situacija ir poreikis pereiti prie žiedinės ekonomikos

Mados sektorius apima platų veiklos spektrą – nuo tekstilės gamybos ir drabužių dizaino iki prekybos bei rinkodaros ir tai yra viena dinamiškiausių bei sparčiausiai besikeičiančių pramonės šakų pasaulyje. Mados pramonė reikšmingai veikia pasaulio ekonomiką, sukurdamą milijonus darbo vietų

bei skatindama vartotojų paklausą. 2024 m. duomenimis 430 milijonų žmonių iš 3,62 milijardų pasaulio darbuotojų dirba mados sektoriuje – tai sudaro 11,9 % visos pasaulio darbo jėgos. 2024m. pasaulinės drabužių pajamos siekia 1,8 trilijonų JAV dolerių, prognozuojama, kad iki 2029m. pasaulinės drabužių pajamos sieks 2 trilijonus JAV dolerių (Uniform Market, 2024) (2pav.).



2 pav. Mados sektoriaus pajamų prognozė trilijonais JAV dolerių (Uniform Market, 2024)

Apie 5 proc. Europos Sąjungos namų ūkių išlaidų sudaro išlaidos drabužiams ir avalynei, iš kurių maždaug 80 proc. skiriama drabužiams ir 20 proc. – avalynei. Lietuvoje 2019 m. drabužiams ir avalynei buvo paskirta 5,7% namų ūkių išlaidų. Pagal šį rodiklį Lietuva užima penktą vietą tarp šalių, daugiausiai pinigų skiriančių drabužiams (Eurostat, 2020).

Tuo pačiu mados sektorius susiduria su nemažais iššūkiais, susijusiais su tvarumu, technologinėmis inovacijomis ir besikeičiančiomis vartotojų nuostatomis. Pastarąjį dešimtmetį mados sektoriuje labai populiari tapo greitosios mados tendencija. Dėl greitosios mados per pastaruosius 15 metų dvigubai išaugo drabužių gamyba, nors drabužių naudojimo trukmė sumažėjo beveik 40 %. Pasaulinis drabužių vartojimas siekia 62 milijonus tonų per metus ir prognozuojama, kad iki 2030 metų šis skaičius sieks 102 milijonus tonų. Greitoji moda yra populiari tuo, kad vartotojams yra suteikiama galimybė įsigyti stilingą aprangą už prieinamą kainą. Tokia apranga dėvima vos kelis kartus, o vėliau dažniausiai yra tiesiog išmetama. (Niinimäki ir kt., 2020). Greitosios mados padariniai yra ne tik aplinkosauginiai, bet ir socialiniai, kurie yra susiję su darbuotojų išnaudojimu bei netinkamomis darbo sąlygomis drabužių gamybos fabrikuose. Tokiose besivystančiose šalyse, kaip Indija, Kambodža, Bangladešas ir kt., drabužių gamyba dažnai priklauso nuo pigių darbo jėgos išteklių, kur darbuotojai, daugiausiai moterys ir jauni žmonės, dirba ilgą laiką pavojingomis sąlygomis ir gauna labai mažus atlyginimus (Webster, 2023). Nors daugėja žmonių, pasisakančių už tvarią madą, tačiau dauguma nenori atsisakyti greitosios mados. 2024 m. duomenimis greitosios mados pramonės vertė yra 136,19 milijardo dolerių, prognozuojama, kad iki 2027 m. ji sieks 184,96 milijardus dolerių (1 lentelė).

1 lentelė. Greitosios mados pramonės vertė, mlrd.USD

Metai	Greitosios mados pramonės vertė (mlrd. USD)
2021	91.23
2022	106.42
2023	122.98
2024	136.19
2025	150.82
2026	167.02
2027	184.96

Siekiant sumažinti neigiamus linijinės ekonomikos padarinius vis didesnis dėmesys skiriamas žiedinei ekonomikai. Įmonės, kurios įgyvendina žiedinės ekonomikos modelius ne tik prisideda prie aplinkos tausojimo, bet ir gali pasiekti aukštesnį pelningumą nei tos, kurios dirba pagal linijinės ekonomikos principus. Perėjimas prie žiedinės ekonomikos suteikia mados industrijai galimybę ne tik reikšmingai sumažinti poveikį aplinkai, bet ir atverti 560 mlrd. JAV dolerių vertės ekonominį potencialą. Siekiant įgyvendinti šią viziją, būtina keisti nusistovėjusį požiūrį, diegti inovatyvius verslo modelius ir skatinti glaudų bendradarbiavimą tarp visų grandinės dalyvių (Ellen MacArthur Foundation, 2019).

1.4. Žiedinių verslo modelių taikymo barjerai mados MVĮ

Linijinės ekonomikos modelio keliamos grėsmės verčia žmoniją pereiti prie žiedinės ekonomikos verslo modelio. Literatūroje pastebima, kad MVĮ perėjusios prie žiedinių verslo modelių ne tik prisidėtų prie tvarumo, bet ir gautų įvairių naudų: įmonės, kurios taiko žiedinės ekonomikos principus, gali pasiekti didesnę pelningumą, nei jų konkurentai linijinėje ekonomikoje (Ahmadov, Durst, Gerstlberger ir Kraut, 2023). Teigiama, kad MVĮ perėjusios prie žiedinių verslo modelių turėtų galimybę pritraukti naujų klientų, kurie skiria dėmesį tvarumui, kadangi daugėja klientų, kurie domisi aplinkai draugiškomis alternatyvomis. Taip pat kadangi vietoj naujų žaliavų naudojamos perdirbtos žaliavos yra sutaupomi kaštai ir įmonės tampa atsparesnės įvairiems tiekimo grandinės sutrikimams bei žaliavų kainų svyravimams (SwitchMed, 2020). Tarptautinės organizacijos Ellen MacArthur Foundation duomenimis inovatyvūs žiediniai verslo modeliai, įskaitant nuomą, perpardavimą, perdarymą ir remontą, turi potencialą augti iki 23% iki 2030 metų, sudarydami 700 milijardų JAV dolerių vertės galimybę ir prisidedami prie trečdalio su mados pramone susijusių emisijų sumažinimo (Ellen MacArthur Foundation, 2021). Tačiau nors šie verslo modeliai turi potencialą augti, literatūroje teigiama, kad diegiant žiedinės ekonomikos principus įmonėse pats didžiausias iššūkis yra žiedinių verslo modelių, kurie skatintų tvarų išteklių naudojimą bei perpardavimą kūrimas. Pastebima, kad tik nedaugelis įmonių sugebėjo pertvarkyti savo veiklą pagal ŽE principus. Su didžiausiais sunkumais susiduria MVĮ įmonės, nes jos turi ribotus finansinius ir organizacinius išteklius. Be to, nors galima rasti nemažai žiedinių verslo modelių kūrimo ir diegimo koncepcijų, jos dažniausiai orientuotos į dideles įmones, o štai dėl žiedinių verslo modelių projektavimo mažų ir vidutinių įmonių (MVĮ) sektoriuje išryškėja tyrimų spraga. Žiedinių verslo modelių teikiama nauda pasireiškia ilginiui, o ne iš karto, o štai MVĮ dažniau orientuojasi į greitą finansinę grąžą – tai sukelia papildomų sunkumų

(Takacs ir kt., 2023). Sekančiame tyrime, atliktame 2021 metais su MVĮ grupe, buvo siekiama įvertinti įmonių organizacinę brandą įgyvendinant ŽE principus. Atlikus tyrimą nustatyta, kad įmonių žinios apie žiedinę ekonomiką yra nepakankamos. Pastebėtas žemas aplinkosaugos sąmoningumo lygis ir kvalifikacijos trūkumas, reikalingas perprojektuoti esamus modelius į žiedinius verslo modelius. Tai paaiškina, kodėl ŽE modeliai dar nėra plačiai paplitę. Identifikuotas poreikis atlikti gilesnę analizę bei kurti praktinius įrankius, kurie padėtų įmonėms diegti ŽE verslo modelius (Brendzel-Skowera, 2021). Taip pat straipsnyje pabrėžiama, kad nors žiedinės ekonomikos modeliai atneša daug naudos, tačiau MVĮ susiduria su įvairiomis kliūtimis, tokiomis kaip finansinių išteklių ribotumas, techninių žinių trūkumas, aiškių teisinių reglamentų bei vyriausybės skatinimo trūkumas ir rinkos bei tiekimo grandinės problemos.

2. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdų inovatyviose mados sektoriaus MVĮ teoriniai sprendimai

2.1. Žiedinės ekonomikos samprata

Žiedinės ekonomikos ištakos siekia XVIII a. pabaigą – XIX a. pradžią, kai Anglijos darbininkų grupė, žinoma kaip luditai, protestavo prieš naujų mašinų diegimą. Jie baiminosi, kad šios mašinos atims jų darbo vietas. Nors tuo metu medžiagos dar nebuvo perdirbamos, luditai siūlė naujas technologijas naudoti senų medžiagų perdirbimui, o ne naujų gamybai. Žiedinės ekonomikos vystymąsi stabdė keli svarbūs veiksniai. Pramonės revoliucija ir anglimi kūrenamų garo mašinų atsiradimas atvėrė galimybę gaminti pigią energiją bei skatino naujų transporto priemonių, tokių kaip traukiniai ir laivai, plėtrą, taip sumažindama žaliavų gavybos kaštus. Cheminių medžiagų ir elektrifikacijos pažanga XIX a. paskatino sintetinių medžiagų, tokių kaip cheminės trąšos ir celiuliozės popierius, gamybą. XIX a. pabaigoje kilęs higienos šalininkų judėjimas atmetė atliekų ir organinių medžiagų perdirbimą, laikydamas jį pagrindine epidemijų priežastimi. XX a. trečiajame dešimtmetyje ėmė formuotis vartotojiška visuomenė, kurioje perteklinis vartojimas ir daiktų kaupimas tapo gyvenimo būdu (Visuotinė lietuvių enciklopedija, n.d.).

Nors terminas „žiedinė ekonomika“ gali būti palyginti naujas, pati koncepcija nėra visiškai nauja. Ji išsivystė iš skirtingų mąstymo krypčių, tokių kaip 3R (sumažinti, pakartotinai naudoti, perdirbti), „cradle-to-cradle“ (nuo lopšio iki lopšio), pramoninė ekologija, mėlynoji ekonomika ir biomimikrija (Tuladhar, Iatridis ir Dimov, 2022). Taigi „žiedinė ekonomika“ veikia kaip bendras terminas, apimantis daugybę koncepcijų ir nors teigiama, kad nėra aiškos vienos kilmės vietos ar autoriaus, susijusio su žiedinės ekonomikos sąvokos atsiradimu, tačiau tarp svarbių indėlininkų yra Vokietijos chemikas Michaelas Braungartas, JAV profesorius Johnas Lyle'as, jo studentas Williamas McDonough'as, bei architektas ir ekonomistas Walteris Stahelis (Winans, Kendall ir Deng, 2017).

Žiedinės ekonomikos koncepcijai populiarėjant, vis daugiau autorių prisidėjo prie šios sąvokos apibrėžimo kūrimo. Mokslinės literatūros analizė rodo, kad žiedinės ekonomikos sąvoka yra intensyviai nagrinėjama ir aptariama, todėl akivaizdu, jog nėra vieningo ir tiksliai apibrėžto žiedinės ekonomikos apibrėžimo. Organizacija Ellen MacArthur Foundation, skatinanti žiedinės ekonomikos idėjas, žiedinę ekonomiką apibrėžė kaip siekimą iš naujo apibrėžti augimą, sutelkiant dėmesį į visos visuomenės naudą. Tai reiškia laipsnišką ekonominės veiklos atsiejimą nuo ribotų išteklių vartojimo, projektuojant produktus, kurie nekurtų atliekų. Remiantis perėjimu prie atsinaujinančių energijos šaltinių, žiedinis modelis kuria ekonominį, gamtinį bei socialinį kapitalą. Jis grindžiamas tokiais trimis principais: atliekų ir taršos atsisakymas, produktų ir medžiagų kuo ilgesnis išlaikymas vartojimo cikle bei natūralių sistemų atkūrimas. (Ellen MacArthur Foundation, 2015). Sekančiame straipsnyje teigiama, kad žiedinė ekonomika apibūdina ekonominę sistemą, kuri remiasi verslo modeliais, kurie pakeičia „gyvavimo pabaigos“ koncepciją, mažinant, pakartotinai naudojant, perdirbant ir atkuriant medžiagas gamybos, paskirstymo ir vartojimo procesuose, veikdama mikro lygyje (produktai, įmonės, vartotojai), mezo lygyje (ekologiniai pramoniniai parkai) ir makro lygyje (miestas, regionas, šalis), siekiant pasiekti tvarų vystymąsi, kuris reiškia aplinkos kokybės, ekonominės gerovės ir socialinės lygybės kūrimą, skirtą dabartinėms ir ateities kartoms (Figge ir kt., 2023). Bruneckienė ir kt. (2021) žiedinę ekonomiką apibrėžė kaip ekonominį modelį, kuriame siekiama sumažinti išteklių ir atliekų sąnaudas, emisijas bei energijos nuostolius, tinkamai valdant šiuos procesus ir sujungiant juos į uždarą energijos ir medžiagų ciklą.

Ellen MacArthur Foundation (2015) teigia, kad žiedinė ekonomika yra pagrįsta 5 pagrindiniais principais:

- Atkuriamosios kilpos - atliekos laikomos „maistu“, tai reiškia, kad jos yra visiškai perdirbamos ir vėl panaudojamos naujų gaminių gamybai, taip sudarant uždarą ciklą.
- Atsparumo didinimas per įvairovę - padeda didinti atsparumą, efektyvumą ir užtikrinti pusiausvyrą prisitaikant prie pokyčių.
- Energijos gavimas iš atsinaujinančių šaltinių.
- Sisteminis mąstymas - gaminių projektavime būtina atsižvelgti į jų poveikį aplinkai viso gyvavimo ciklo metu.
- Kaskadinis požiūris - siekiama didinti žaliavų ir gaminių pakartotinį naudojimą skirtinguose vertės grandinės etapuose, mažinant pirminių žaliavų poreikį ir optimizuojant išteklių vartojimą.

Europos parlamento tyrimų tarnyba pateikė žiedinės ekonomikos modelį (3 pav.). Šis modelis grindžiamas tuo, kad produktų gyvavimo ciklas turėtų būti kuo ilgesnis, o ištekliai turėtų būti nuolat pakartotinai naudojami. Tai padėtų sumažinti atliekas, tausoti gamtos išteklius bei mažinti neigiamą poveikį klimatui (Europos Parlamentas, 2023).



3 pav. Žiedinės ekonomikos modelis (Europos Parlamentas, 2023)

3 paveiksle pavaizduotame modelyje atsispindi šie aspektai:

1. Žaliavos – žiedinėje ekonomikoje siekiama naudoti tvarias, atsinaujinančias arba perdirbtas žaliavas tam, kad būtų sumažintas poveikis aplinkai.
2. Tvarus dizainas – gaminiai turi būti kuriami taip, kad juos būtų lengva pataisyti, perdirbti ar naudoti pakartotinai. Toks dizainas padėtų sumažinti atliekų susidarymą jau produkto kūrimo stadijoje.
3. Gamyba - gamybos procesai yra optimizuoti, taikomos efektyvios technologijos, mažinamas energijos bei išteklių naudojimas, o atliekos perdirbamos ir panaudojamos naujoje gamyboje.

4. Paskirstymas – produktai yra efektyviai paskirstomi ir tiekiami rinkai, naudojant tvarias logistikos sistemas, kurios sumažina energijos vartojimą ir aplinkos taršą.
5. Vartojimas, pakartotinis naudojimas, taisymas - vartotojai skatinami ilgesnį laiką naudoti produktus. Sugedus produktams, rekomenduojama ne išmesti, o bandyti juos pataisyti.
6. Surinkimas – panaudojus produktą, jis surenkamas tam, kad būtų galima jį pakartotinai naudoti ar perdirbti.
7. Atliekų tvarkymas – tam, kad būtų kuo mažesnis poveikis aplinkai, nepanaudotos atliekos turi būti perdirbamos ar tinkamai utilizuojamos. Tai yra svarbus žingsnis siekiant uždaro ciklo.
8. Likusios atliekos – į šią kategoriją įeina atliekos, kurios nepanaudojamos ar neperdirbamos ir turi būti pašalinamos. Siekiama šį etapą kuo labiau sumažinti.

Apžvelgus žiedinę ekonomiką ir jos principus, naudinga panagrinėti ir jos skirtumus lyginant su šiuo metu vyraujančia tradicine linijine ekonomika. Tai leidžia geriau suprasti, kaip skirtingi šie modeliai veikia ir kokią įtaką turi išteklių naudojimui bei atliekų valdymui ir aplinkai. Žemiau 2 lentelėje pateikiami pagrindiniai žiedinės ir linijinės ekonomikos skirtumai (Rutkowska ir Sulich, 2021).

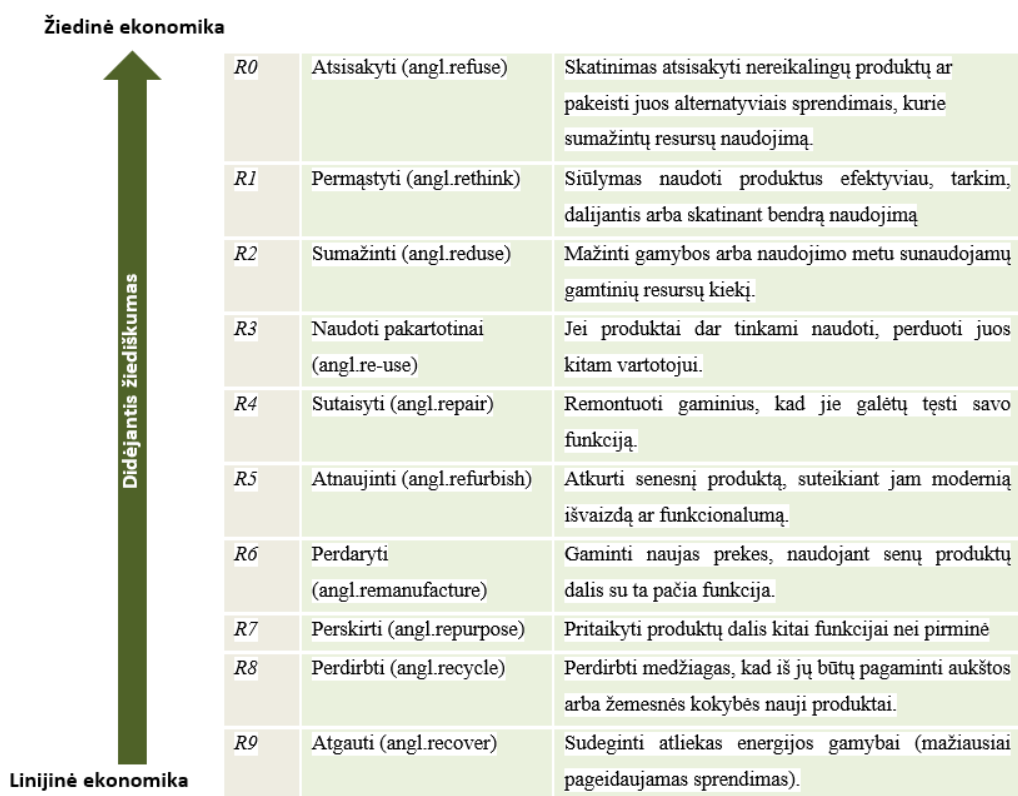
2 lentelė. Linijinės ir žiedinės ekonomikos skirtumai. (parengta autorės remiantis Rutkowska ir Sulich, 2021)

	Linijinė ekonomika	Žiedinė ekonomika
Ekonomikos augimas	Remiamasi neribotu ekonomikos augimu	Siekama atskirti ekonomikos augimą nuo gamtinių išteklių suvartojimo
Energijos šaltiniai	Naudojami neatsinaujinantys energijos šaltiniai	Naudojami atsinaujinantys energijos šaltiniai
Išteklių naudojimas	Būdingas intensyvus gamtinių išteklių (energijos ir medžiagų) naudojimas	Orientuojamasi į energijos efektyvumą
Tarša ir tvarumas	Sukeliamos šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijos	Skatinamos švarios gamybos technologijos
Biologinės įvairovės apsauga	Pridedama prie biologinės įvairovės naikinimo	Saugoma biologinė įvairovė
Vartojimas	Remiamasi neribotu vartojimu	Siekama tvaraus vartojimo
Socialinė atsakomybė	Stokojama įmonių socialinės atsakomybės	Skatinama įmonių ir investuotojų socialinė atsakomybė
Socialinis pasitikėjimas	Silpnėjantis socialinis pasitikėjimas	Didėjantis socialinis pasitikėjimas

Iš 2 lentelės matyti, kad žiedinė ekonomika yra linijinės ekonomikos priešingybė. Linijinei ekonomikai būdingas neribotas ekonomikos augimas, intensyvus gamtinių išteklių eikvojimas ir neatsinaujinančios energijos naudojimas, o visa tai skatina vartojimą, didina taršą, kelia grėsmę biologinei įvairovei ir mažina socialinį pasitikėjimą. Atvirkščiai, žiedinė ekonomika orientuojasi į tvarų vystymąsi, naudodama atsinaujinančius energijos šaltinius, efektyviai tvarkydama išteklius, tausodama aplinką, skatindama socialinę atsakomybę ir didindama visuomenės pasitikėjimą.

Mokslinėje literatūroje bei kituose šaltiniuose pažymima, jog žiedinės ekonomikos samprata aiškinama ne tik akcentuojant skirtumus tarp jos ir linijinio ekonomikos modelio, bet ir pabrėžiant

strategijas, kurios veda į žiedinės ekonomikos įgyvendinimą. Literatūroje galima rasti, kad žiedinės ekonomikos principai apibūdinami tokiomis skirtingomis grupėmis, kaip 3R, 6R ir 9R. 3R principų grupė yra siauriausia ir apima mažinimo, pakartotinio panaudojimo bei perdirbimo (angl. *reduce, reuse, recycle*) veiksmus (Jawahir ir Bradley, 2016). Šiuo principu siekiama optimizuoti gamybą, sumažinus naujų gamtos išteklių naudojimą bei apriboti aplinkos taršą, sumažinus išmetamų teršalų ir atliekų kiekį. 3R strategija laikoma pagrindu žaliesiems ir išteklius tausojantiems gamybos principams, kurie buvo išvystyti 1990 metais remiantis „lean“ gamybos strategija. Lyginant su šiuo požiūriu, „lean“ strategija daugiausia orientuojasi į 1R principą (sumažinimą) ir buvo pradėta taikyti 1980-aisiais. Vėliau buvo sukurta platesnė 6R metodika. 6R principai išplečia 3R grupę, pridėdami dar tris elementus: perprojektavimą, atstatymą ir atnaujinimą (angl. *redesign, recover, remanufacture*). Remiantis 6R principais akcentuojama, kad dėmesys turi būti skiriamas ne tik atliekų tvarkymui, bet ir produkto kūrimo etapams, kai produktas yra sukuriamas taip, kad jį būtų galima perprojektuoti, perdaryti ir atkurti, todėl ypatingas dėmesys skiriamas antrinių žaliavų rinkos plėtrai. Kirchherr ir kt. (2017) apibrėžė dar platesnę 9R principų grupę į kurią įeina tokie elementai, kaip atsisakymas, permąstymas, sumažinimas, pakartotinis naudojimas, sutaisymas, atnaujinimas, perdarymas, perskirtimas, perdirbimas ir atgavimas (angl. *refuse, rethink, reduce, re-use, repair, refurbish, remanufacture, repurpose, recycle, recover*) (4pav.).



4 pav. 9R schema (parengta autorės, remiantis Kirchherr ir kt., 2017)

Viršutinės strategijos (R0-R2) skirtos užkirsti kelią atliekų susidarymui gamybos ar naudojimo etapuose. Jos laikomos aukščiausio žiediskumo lygio, nes leidžia išteklius naudoti efektyviausiai. Vidurinės strategijos (R3-R7) orientuojasi į produktų bei jų komponentų gyvavimo trukmės prailginimą, padedant išvengti jų išmetimo ankstyvoje stadijoje. Apatinės strategijos (R8-R9) siekia

atgauti vertę iš medžiagų, tačiau jos yra mažiau tvarios ir jų efektyvumas yra ribotas, nes dažnai prarandama daug išteklių ar energijos.

Žiedinė ekonomika neabejotinai turi daug privalumų ir gali atverti daug galimybių siekiant mažinti išteklių naudojimą pertvarkant gamybos procesus ir diegiant etinio vartojimo principus. Ji teigiamai veikia ekonomikos augimą, skatina konkurencingumą ir inovacijas, mažina žaliavų kainas ir sukuria darbo vietas, kurioms reikalingi aukštos kvalifikacijos specialistai. Žiedinė ekonomika taip pat skatina efektyvesnį išteklių naudojimą, produktų ilgaamžiškumą, perdirbimą bei tvarių verslo modelių kūrimą, visa tai leidžia įmonėms pasiekti konkurencinį pranašumą. Be to, ji skatina bendradarbiavimą tarp įmonių ir viešųjų institucijų, skatina vietinių darbo vietų kūrimą ir sprendžia nedarbo problemas. Vartotojų sąmoningumas apie žiedinės ekonomikos naudą yra svarbus faktorius, nes jis tiesiogiai veikia požiūrį į aplinkosaugą ir tvarumo principus, kuriant ilgalaikį tvaraus vystymosi pagrindą (Jimenez-Fernandez, Aramendia-Muneta ir Alzate, 2023).

Taigi, nors literatūroje galima rasti daug skirtingų žiedinės ekonomikos apibrėžimų, tačiau jų visų esmė yra panaši. Apibendrintai žiedinė ekonomika – tai tvarus ekonominis modelis, kurio tikslas efektyviai naudoti išteklius, mažinti atliekas skatinant perdirbimą bei pakartotinį naudojimą. Žiedinė ekonomika grindžiama uždarų ciklų principais, sisteminiu mąstymu ir inovatyviais verslo modeliais, siekiant aplinkosaugos, ekonominės bei socialinės naudos dabartinėms ir būsimoms kartoms.

2.2. Žiedinio verslo modelio apibrėžimas ir tipologijos

Verslo modelis gali būti apibūdinamas kaip supaprastinta vertės pasiūlymo, vertės kūrimo ir jos pateikimo, taip pat vertės elementų sąveikos organizacijoje struktūra. Tai pagrindinis organizacijos veikimo principas, apibrėžiantis jos darbo pobūdį, vertybes, požiūrį į aplinką, klientus ir darbuotojus, o svarbiausia – pajamų šrautus (Geissdoerfer, Vladimirova ir Evans, 2018).

Tam, kad išliktų konkurencingos, įmonės turi nuolat ieškoti naujų būdų bei galimybių, kaip galėtų adaptuoti savo verslo modelius reaguodamos į rinkos pokyčius, vartotojų nuostatas bei ekologines ir socialines tendencijas. Tendencijos vaidina svarbų vaidmenį formuojant verslo modelius, todėl norėdamos išlikti konkurencingomis įmonės turėtų ne tik prisitaikyti prie tendencijų, bet ir numatyti bei įvertinti ateities pokyčius. Tai reiškia, kad jos privalo koreguoti savo vertės pasiūlymus, atsižvelgdamos į turimus išteklius bei kompetencijas, arba į naujai atsirandančias galimybes. Verslo modelio inovacijos ne tik padeda įmonėms išlikti rinkoje ir konkuruoti, bet ir gali sustiprinti jų atsparumą aplinkos pokyčiams, tapdamos konkurencinio pranašumo šaltiniu (Powell ir Hughes, 2016).

Žiediniai verslo modeliai yra palyginti nauja sąvoka. Pirmą kartą ji buvo užfiksuota mokslinėje literatūroje 2012 metais, kai Ellen MacArthur fondas įtraukė verslo modelio aspektą į žiedinės ekonomikos koncepciją. Kaip ir pačios žiedinės ekonomikos, taip ir žiedinio verslo modelio apibrėžimų literatūroje galima rasti daug ir labai skirtingų. Knygoje, išleistoje 2022 metais žiedinis verslo modelis apibrėžiamas kaip modelis, kai pagrindinė įmonė ir jos partneriai, naudojami inovacijomis, siekiant sukurti, užfiksuoti ir pateikti vertę, gerinant išteklių efektyvumą, prailginant produktų ir dalių gyvavimo trukmę, taip realizuojant aplinkosaugos, socialines ir ekonomines naudas. Šis apibrėžimas pabrėžia sisteminį požiūrį, pagal kurį kuriamos paslaugos ir produktai pagrįsti ŽE principais kartu su kitais vertės grandinės dalyviais (Dagilienė ir kt., 2022). Brendzel-Skowera (2021) žiedinį verslo modelį apibrėžia kaip verslo modelį, kurio konceptualioji vertės kūrimo logika remiasi

išlaikomos ekonominės vertės panaudojimu gaminiuose pritaikius naujus pasiūlymus gamyboje. Įmonės, kurios nori sukurti ir įgyvendinti žiedinį verslo modelį, turi persvarstyti vertės pasiūlymus, vartodamos mažiau išteklių ir/arba naudodamos perdirbtas medžiagas, siekiant sukurti žiedinės vertės grandines, pagerinti aplinkos kokybę, socialinę lygybę bei ekonominę gerovę (Dagilienė ir kt., 2022). Verslo modelis - tai organizacijos veikimo principas, apimantis tai, kaip ji kuria, teikia ir išlaiko vertę ir sėkmingas perėjimas prie žiedinės ekonomikos nėra tik atskirų aspektų klausimas. Jis sukuria sisteminius pokyčius platesnėje aplinkoje ir skatina darnaus vystymosi praktiką. Pagrindinė perėjimo sėkmės sąlyga – žiedinės ekonomikos integravimas į esmines verslo inovacijas, kurios taps pagrindinėmis konkurencingumo priemonėmis tiek dabar, tiek ateityje (Larsson, 2018).

Norint pereiti prie žiedinės ekonomikos praktikoje reikalingas radikalus verslo modelio pokytis. Tai nėra tik mažų optimizacijų įvedimas į esamą modelį, bet iš esmės naujas požiūris į vertės kūrimo, tiekimo ir vartojimo grandines (Dagilienė ir kt., 2022). Dėl žiedinio ciklo vertės grandinių dinamikos ir sudėtingumo literatūroje galima rasti platų žiedinių verslo modelių tipų spektrą, kurie skiriasi ir pagal jų taikymo sritis, ir pagal veiklos intensyvumą. Šie modeliai gali apimti įvairias skirtingas strategijas – nuo perdirbimo ir išteklių atgavimo iki paslaugų nuomos ar produktų gyvenimo trukmės prailginimo. Literatūroje pateikiamos skirtingos teorijos ir koncepcijos siūlo įvairius žiedinių verslo modelių apibrėžimus ir klasifikacijas, kurios padeda suprasti, kaip organizacijos gali diegti ŽE principus savo veikloje. Mados sektoriuje žiediniai verslo modeliai apima įvairias strategijas, kurios orientuotos į tvarumą, atliekų mažinimą ir išteklių efektyvų panaudojimą per visą gaminių gyvenimo ciklą. Nors visi žiediniai verslo modeliai siejasi su darniu vystymusi, tačiau jų skirtumas yra daromo pokyčio laipsnis. Silpnesnį pokytį atlieka tie verslo modeliai, kurie labiausiai orientuojasi į neigiamo poveikio aplinkai mažinimą, o štai stiprų pokytį atlieka tokie verslo modeliai, kurie orientuojasi į struktūrinius pokyčius organizacijose bei visuomenėje kuriant vertę (Bruneckienė ir kt., 2021). Žemiau pateikti žiedinių verslo modelių tipai, kurie aprašyti skirtinguose literatūros šaltiniuose.

Organizacija Ellen MacArthur (2021) verslo modelius suskirstė į tris kategorijas:

1. „Ilgesnis vartotojo naudojimas“ – tikslas, kad vartotojas naudotų produktą ilgiau ir intensyviau. Tai apima produktų dizaino tobulinimą, kad jie būtų tvarūs tiek fiziškai, tiek emociškai, suteikiant paslaugas, kurios palaiko ilgalaikį naudojimą. Pvz. patarimai apie „pasidaryk pats“ pritaikymą.
2. „Daugiau vartotojų vienam produktui“ - kurdamos platformas arba paslaugas, įmonės skatina produktų naudojimą kelių vartotojų. Produktai gali būti perduodami kitiems vartotojams periodiškai arba vienkartinio pagrindu.
3. „Ne tik fiziniai produktai“ - dėmesys skiriamas nematerialiems, skaitmeniniams produktams arba paslaugoms, kurios pakeičia, papildo ar sustiprina vartotojų poreikius mados ir stiliaus srityje.

Taip pat organizacija siūlo verslo modelius, kurie suteiktų galimybę mados pramonei augti, tuo pačiu mažinant priklausomybę nuo pirminių išteklių, šie modeliai skatintų produktų ir medžiagų žiediskumą ekonomikoje (Ellen MacArthur Foundation, 2021):

1. Perpardavimas (angl. resale) – į jį įeina naudotų daiktų pardavimas tarp vartotojų internete ir fizinėse parduotuvėse, trečiųjų šalių prekyba fizinėse parduotuvėse ir internetu bei prekių supirkimo ir perpardavimo programos, kurias vykdo prekių ženklai. Šis modelis lyginant su linijiniu galėtų CO2 emisijas sumažinti net 47%.

2. Nuoma (angl. rental) – čia įeina trumpalaikė nuoma tarp vartotojų, kuri gali būti vienkartinės arba periodinės nuomos formos, didelio masto nuomos platformos bei prenumeratos modeliai, valdomus prekės ženklų ar kelių prekės ženklų platformų.
3. Taisymas (angl. repair) – pažeistų produktų ar jų dalių taisymas siekiant, kad jie vėl būtų tinkami naudoti. Šis modelis lyginant su linijiniu galėtų CO2 emisijas sumažinti 31%.
4. Perdirbimas (angl. remaking) - procesas, kurio metu iš esamų produktų ar komponentų gaminami nauji produktai. Tai gali apimti išardymą, perdažymą ar perdirbimą.

Brendzel-Skowera (2021) žiedinius verslo modelius klasifikuoja pagal ReSOLVE metodiką. Ši metodika nurodo šešis verslo veiksmų kelius, kurie gali padėti įmonėms pereiti prie žiedinės ekonomikos : atkurti, dalintis, optimizuoti, uždaryti ciklą, virtualizuoti ir keisti. Detaliau šie veiksmai aprašyti 3 lentelėje.

3 lentelė. Žiediniai verslo modeliai pagal ReSOLVE. (Brendzel-Skowera, 2021)

Atkurti(angl. regenerate)	Veiklos, kuriomis siekiama atkurti, išsaugoti ir gerinti ekosistemas bei grąžinti biologinius išteklius į biosferą.
Dalintis(angl. share)	Dalijimasis ištekliais tarp skirtingų vartotojų, pavyzdžiui, per produktų bendrą naudojimą, pakartotinį naudojimą ar ilginant jų techninį tarnavimo laiką per priežiūrą,taisymą ir dizainą.
Optimizuoti(angl. optimize)	Esamų produktų efektyvumo gerinimas, taip pat švaistymo mažinimas gamybos ir tiekimo grandinėje per visus jų gyvavimo ciklo etapus.
Uždaryti ciklą (angl. loop)	Komponentų ir medžiagų laikymas uždaruose cikluose, teikiant pirmenybę vidiniams ciklams, pvz., pakartotiniam produktų naudojimui ar perdirbimui.
Virtualizuoti(angl. virtualize)	Išteklių naudojimo virtualizavimas, kai funkcijos teikiamos tiesiogiai arba netiesiogiai skaitmeniniu būdu.
Keisti (angl. exchange)	Neatnaujinamų medžiagų keitimas pažangiomis medžiagomis, naudojantis naujomis technologijomis ar paslaugų formomis.

Žiediniai verslo modeliai remiasi keliais pagrindiniais principais: produktų bei medžiagų atnaujinimu, perdirbimu, remonto ir paslaugų teikimo modeliais, keičiančiais tradicinį prekių pardavimą. Literatūroje akcentuojama, kad vertės kūrimas šiuose žiediniuose modeliuose vyksta per uždarus medžiagų ciklus, kai medžiagos išnaudojamos ir perdirbamos, siekiant sukurti naujus produktus, todėl žiediniai modeliai padeda atsieti įmonės veiklą nuo naujų resursų naudojimo. Siekiant tvarumo didelis dėmesys skiriamas bendradarbiavimui tarp tokių suinteresuotų šalių, kaip vyriausybė, verslas, nevyriausybinių organizacijų bei piliečiai. Produktai ir medžiagos turi būti atnaujinami, siekiant prailginti jų gyvavimo laikotarpį ir sumažinti atliekų kiekį, taip pat skatinamas perėjimas nuo tradicinio prekių pardavimo prie paslaugų teikimo, kai vartotojai moka už paslaugas, o ne už pačius produktus, tokiu būdu mažinamas naujų produktų pirkimas, skatinama naudotis produktais tik tada, kai jų reikia. Į šį modelį įeina paslaugos, susijusios su produkto priežiūra, remontu, arba nuoma. Taip pat, svarbu produktų atstatymas ir restauravimas, kuomet seni gaminiai yra atnaujinami pagal aukštus kokybės standartus, tokiu būdu galėtų sumažėti naujų produktų gamyba ir sumažėtų atliekų kiekis. Tokie modeliai ne tik leidžia efektyviau naudoti išteklius, bet ir skatina vartotojus bei įmones elgtis atsakingiau, mažinant naujų žaliavų poreikį ir prisidedant prie tvaresnės ekonomikos kūrimo. Pagrindinė žiedinių verslo modelių idėja - išnaudoti ekonominę vertę, likusią po produkto naudojimo, kuri gali būti panaudota kuriant naujus produktus. (Oliveira Neto ir kt.,2024)

Populiariausios ir universaliausios (tinkamos tiek įmonėms, tiek visoms tiekimo grandinėms) yra Bocken ir kt. (2016) apibrėžtos žiedinių verslo modelių strategijos, susiaurinančios, lėtinančios ir uždarančios medžiagų srautus įmonėse ir tiekimo grandinėse:

1. Orientavimasis į išteklių efektyvumą (angl. Narrow the loop) – čia minima išteklių naudojimo efektyvumo sąvoka, kuri yra naudojama ir linijiniame verslo modelyje. Esmė yra sunaudoti kuo mažiau medžiagų, gaminių, komponentų bei energijos gamybos, projektavimo, tiekimo, naudojimo bei atnaujinimo metu. Šiai strategijai yra būdinga tai, kad gaminys ar jo gaminių ir tiekimo procesas daro mažiau neigiamą įtaką aplinkai, tačiau tuo pačiu šis gaminys pasižymi ta pačia kokybe. Nors orientacija į išteklių efektyvumą pilnai neatspindi žiediškumo, tačiau mažesni išteklių sunaudojimai yra susiję su gaminių bei procesų tobulinimu, kurie leidžia pasiekti žiedinės ekonomikos tikslus.
2. Orientavimasis į produktų ir medžiagų naudojimo laiką (angl. Slow the loop) – siekiama gaminius, medžiagas bei komponentus naudoti ilgiau bei pakartotinai. Kuriant ilgaamžius gaminius ir prailginant jų naudojimo trukmę, ilgėja arba intensyvėja paties gaminio gyvavimo ciklas, o tai lemia išteklių srauto sulėtėjimą. Tai padeda sumažinti aplinkos poveikį, nes naujų gaminių gamyba ir platinimas gali būti atidėti, o atliekų kiekis – sumažintas. Bocken, N. M. P. ir kt. (2016) akcentuoja, kad strategijos, kurios orientuojasi į išteklių efektyvumą ir gaminių naudojimo trukmės ilginimą, yra panašios tuo, kad jos leidžia sumažinti išteklių srautus, tačiau pagrindinis skirtumas yra tas, kad ilgesnio gaminių naudojimo strategija pabrėžia laiką, o išteklių efektyvumo strategija – išteklių naudojimo greitį. Jei išteklių efektyvumas nekompensuoja visų srautų, sistema iš esmės nepasiekia sutaupymo. Pavyzdžiui, organinė tekstilė greitosios mados sektoriuje galėtų iliustruoti šį principą.
3. Orientavimasis į atliekų pavertimą žaliavomis (angl. Close the loop) – siekiama pakartotinai panaudoti bei perdirbti atliekas. Inovatyvūs gamybos būdai gali skatinti panaudotų tekstilės gaminių perdirbimą, kurie šiuo metu į vertės kūrimo grandinę šiuo metu nėra intensyviai gražinami. Kaip pavyzdys pateikiamas amerikietiška tekstilės įmonė „Evrnu“, kurioje medvilninės drabužių atliekos yra paverčiamos aukšta kokybe pasižyminčiu celiuliozės pluoštu. Tokiu būdu sumažinami milžiniški atliekų kiekiai bei rinkoje siūlomi nauji gaminiai.

Daño, Drábik ir Hanuláková (2020) žiedinius verslo modelius klasifikuoja pagal keturis aspektus:

1. Išteklių kūrimo vertę - pabrėžiama, kaip įmonės gali sukurti vertę regeneruodamos ir naudodamos antrinius išteklius, o ne tik naudodamos pirminius išteklius. Tai apima žiedinius procesus, kuriuose medžiagos ir energija yra nuolat perdirbamos, o ne išmetamos į aplinką po naudojimo.
2. Vertę paslaugų ir produktų sistemose - šis kriterijus susijęs su paslaugų, produktų kūrimu ir tiekimu pagal žiedinės ekonomikos principus. Tai gali būti naujų paslaugų (pavyzdžiui, produktų kaip paslaugų modelių) kūrimas arba produktų pritaikymas, kad jie taptų tvaresni ir ilgaamžiškesni.
3. Produkto ilgaamžiškumo dizaino strategijas - remiamasi dizaino strategijomis, kurios siekia prailginti produktų gyvenimo ciklą ir sumažinti jų išmetimą į sąvartynus. Tai apima tiek techninius sprendimus, tiek inovatyvius požiūrius į gaminių naudojimą ir priežiūrą.

4. Medžiagų ciklus - remiamasi koncepcija, jog produktai ir jų komponentai turėtų būti nuolat grąžinami į gamybos grandinę siekiant, kad būtų sukurti uždari medžiagų ciklai. Tai apima įvairius perdirbimo, pakartotinio naudojimo ir atnaujinimo procesus.

Vermunt ir kt.(2019) žiedinius verslo modelius skirsto į dvi kategorijas, pirmoji yra „produktas kaip paslauga“, kur produktas yra įmonės nuosavybė, o klientai gauna galimybę naudotis produktais pagal paslaugų sutartis, kaip nurodyta produktų–paslaugų sistemose. Antroji kategorija apima produktų ilgaamžiškumo modelius: verslo modelius, kurie siekia pratęsti produkto gyvavimo trukmę per jo pakartotinį naudojimą, atnaujinimą, priežiūrą arba remontą:

1. Produktas kaip paslauga - šiame modelyje pagrindinis vertės pasiūlymas grindžiamas paslaugų teikimu, kur esminis aspektas yra tai, kad produkto nuosavybė išlieka įmonės rankose, o klientui produktas suteikiamas pagal nuomos sutartį. Klientai gauna ne tik galimybę pasinaudoti produktu, bet ir papildomas paslaugas, tokias kaip taisymas, priežiūra ar grąžinimas. Dažnai šios paslaugos nėra vykdomos tiesiogiai gamintojo, bet perduodamos trečiosioms šalims. Naudojant nuomos sutartis pajamos paskirstomos per tam tikrą laiką ir nėra gaunamos tik pardavimo metu. Šis modelis yra grindžiamas ilgalaikiais tiekėjo ir kliento santykiais, kurie gali būti pritaikyti pagal individualius kliento poreikius. Naudojant šį modelį ypač svarbu, kad marketingo strategijos būtų orientuotos į klientų paslaugų poreikių supratimą. Kadangi produkto nuosavybė išlieka tiekėjo rankose, šiam tenka papildoma atsakomybė bei finansinės rizikos veiksniai, kuriuos gali būti sunku valdyti.
2. Produktų ilgaamžiškumo modelis – šis modelis kartojasi su aukščiau aprašytais, naudodamos šį modelį įmonės siekia pratęsti produktų gyvavimo laiką, išnaudodamos likutinę naudotų produktų vertę. Tai apima pakartotinį naudojimą, remontą, restauravimą ar perdirbimą

Išanalizavus literatūrą galima pastebėti, kad daugelis žiedinių verslo modelių yra glaudžiai susiję ir dažnai persidengia, kadangi visų jų pagrindinis tikslas yra maksimaliai išnaudoti esamus išteklius ir sumažinti atliekų kiekį. Pagal atliktą žiedinių verslo modelių literatūros analizę, sistemingai apibendrinus surinktą informaciją, sudaryta 4 lentelė, kurioje pateikiami pagrindiniai žiedinių verslo modelių tipai bei trumpi jų apibūdinimai. Išskirti 3 žiedinių verslo modelių tipai. Pirmajam modeliui būdinga tai, jog vertė klientui yra kuriama ne per produkto nuosavybę, o per paslaugų teikimą, t.y. nuomą. Tokiu būdu mažinamas vartojimas, skatinamas uždaras ciklas, kuomet pasinaudoję drabužiu, klientai jį grąžina įmonei ir šis yra naudojamas toliau. Antrajam modeliui priklauso prekyba naudotais drabužiais, tokiu būdu taip pat skatinamas uždaras ratas ir produktas yra naudojamas ilgiau skirtingų vartojų. Paskutiniam žiedinio verslo modelio tipui būdinga tai, jog yra siekiama, kad drabužis tarnautų kuo ilgiau, todėl drabužiai yra naudojami iš aukštos kokybės medžiagų, kurias vėliau būtų galima perdirbti, skatinama drabužius ne išmesti, o taisyti ar atnaujinti ir siekiama drabužius kurti taip, kad klientai rečiau juos keistų.

4 lentelė. Žiedinio verslo modelio tipai

Žiedinio verslo modelio tipai	Apibūdinimas	Esminės veiklos	Autoriai
Produktas kaip paslauga	Pagrindinis vertės pasiūlymas grindžiamas paslaugų teikimu, kur esminis aspektas yra tai, kad produkto nuosavybė išlieka įmonės rankose, o klientui produktas suteikiamas pagal nuomos sutartį. Nuoma gali būti vienkartinės arba periodinės formos, didelio masto nuomos platformos bei prenumeratos modeliai. Klientai gauna ne tik galimybę pasinaudoti produktu, bet ir papildomas paslaugas, tokias kaip taisymas, priežiūra.	Nuoma	Ellen MacArthur Foundation (2021); Vermunt ir kt. (2019); Oliveira Neto ir kt.(2024)
Perpardavimas	Naudotų daiktų pardavimas tarp vartotojų tiek internete, tiek fizinėse parduotuvėse, trečiųjų šalių prekyba tiek fizinėse parduotuvėse, tiek internetu, taip pat prekių supirkimo ir perpardavimo programos, kurias įgyvendina prekių ženklai.	Naudotų drabužių prekyba	Ellen MacArthur Foundation (2021)
Ilgamžiškumo modelis	Siekama gaminius, medžiagas bei komponentus naudoti ilgiau. Tai apima produktų dizaino tobulinimą, kad jie būtų tvarūs tiek fiziškai, tiek emociškai, suteikiant paslaugas, kurios palaiko ilgalaikį naudojimą.	Tvaresnių audinių naudojimas, produktų perdirbimas, pakartotinis naudojimas, taisymas, atnaujinimas	Bocken ir kt. (2016); Ellen MacArthur Foundation (2021); Vermunt ir kt.(2019); Daño ir kt. (2020); Oliveira Neto ir kt.(2024)

Žiediniai verslo modeliai turi neabejotinai daug naudų, jie suteikia galimybę įmonėms padidinti savo aplinkosaugos, socialinius, ekonominius rodiklius. Iš ekonominės pusės šie modeliai didina įmonės konkurencinį pranašumą, didina nepriklausomybę nuo išteklių, skatina inovacijas, didina našumą, mažina išlaidas, įmonės tampa mažiau priklausomos nuo išteklių. Taikant šiuos modelius mokami mažesni aplinkosauginiai mokesčiai, išvengiama baudų. Įgyvendinus žiedinius verslo modelius sukuriama papildoma darbo vieta, gerėja įmonės įvaizdis visuomenėje. Šie modeliai taip pat neabejotinai naudingi aplinkai, kadangi pertvarkomi techniniai bei biologiniai medžiagų ir energijos srautai tam, kad jie taptų naudingi aplinkai, tokiu būdu prisidedama prie aplinkos taršos mažinimo (Bruneckienė ir kt., 2021).

2.3. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerai

Nors žiedinės ekonomikos principai turi daugybę privalumų, tokių kaip atliekų mažinimas, resursų taupymas ir ilgalaikio tvarumo užtikrinimas, tačiau yra nemažai barjerų, trukdančių įmonėms diegti žiedinius verslo modelius. Šiame skyriuje bus aptariami pagrindiniai barjerai, trukdantys sėkmingai pereiti prie žiedinių verslo modelių: finansiniai, tieimo grandinės problemos, vartotojų elgsena, technologiniai iššūkiai, veiksmingų teisės aktų bei vyriausybės paramos trūkumas bei reikalingų kvalifikacijų/žinių apie žiedinius verslo modelius trūkumas.

Finansiniai barjerai

Norint pereiti prie žiedinių verslo modelių reikalingos didelės investicijos į naujas technologijas, darbuotojų mokymus ir perdirbimo procesus. Įmonėms žiedinis verslo modelis gali atrodyti mažiau patrauklus nei linijinis, kadangi nėra aiškumo ar investicijos atsipirks ir jei taip, tai nėra aiškumo kada jis atsipirktų. Dėl šių priežasčių daugelis įmonių lieka priklausomos nuo pigesnių ir greitesnių linijinių gamybos metodų, kurie padeda greičiau generuoti pelną, nes perėjimas prie žiedinės ekonomikos reikalauja didelių pradinių išlaidų, kurios gali neatsipirkti per trumpą laiką. (Hina ir kt.,2022).

Tiekimo grandinės problemos

Vienas didžiausių barjerų, išskiriamas literatūroje yra sudėtinga tiekimo grandinė. Efektyvus bendradarbiavimas su suinteresuotaisiais asmenimis, tiekėjais ir partneriais yra labai svarbus norint pereiti prie žiedinių verslo modelių (Abdelmeguid, Afy-Shararah ir Salonitis, 2023). Pereinant prie žiedinės ekonomikos reikia pakeisti tiekimo grandines, šis procesas ne tik ilgai užtrunka, bet reikalauja ir daug finansinių išteklių, kadangi reikalinga tiekimo sutarčių peržiūra ar tiekimo šaltinių paieška. Mados sektoriaus tiekimo grandinė yra globalizuota, itin fragmentuota, ji apima daugybę suinteresuotųjų šalių ir veiklų, todėl sunku užtikrinti žiedišumą. Paprastai mados sektoriaus tiekimo grandinė prasideda Europos Sąjungoje arba JAV, kur įsikūrę didieji prekių ženklai ir mažmenininkai, kontroliuojantys beveik visą tiekimo grandinę ir atsakingi už tyrimus ir plėtrą, rinkodarą, dizainą, platinimą bei pardavimus. Gamyba dažnai perkeliama į besivystančias šalis, daugiausia į Aziją - čia sąnaudos yra mažesnės, o aplinkosaugos reguliavimai yra ne tokie griežti (Dagilienė ir kt.,2022). . Vienai įmonei sunku pasiekti žiedinę ekonomiką be plataus masto įsipareigojimo, komunikacijos ir bendradarbiavimo su visomis tiekimo grandinės suinteresuotosiomis šalimis. Verslo modelių nesuderinamumas, pasitikėjimo stoka ir konkurencija dažnai neleidžia užmegzti sėkmingo bendradarbiavimo, kuris yra labai svarbus pereinant prie žiedinių verslo modelių (Hina ir kt.,2022). Mados tiekimo grandinėje trūksta skaidrumo, nepakanka informacijos, kokias medžiagas naudoja tiekimo partneriai (Saccani, Bressanelli ir Visintin, 2023).

Vartotojų elgsenos kliūtys

Literatūroje plačiai apžvelgiamas dar vienas barjeras - tai vartotojų susidomėjimo ir informuotumo žiedine ekonomika stoka. Vartotojų nenoras keisti savo pirkimo įpročius arba neteisinga nuomonė apie atnaujintus ar perdirbtus produktus gali apriboti žiedinių produktų paklausą (Hina ir kt.,2022). Didelė dalis vartotojų vis dar yra stipriai prisirišę prie greitos mados vartojimo ir nesuvokia neigiamų pasekmių, kurias sukelia per didelis vartojimas. Vartotojai nerodo didelio susidomėjimo pirkti naudotus drabužius (Hugo ir kt. 2021). Tekstilės surinkimo rodikliai yra labai maži, nors išsivysčiusiose šalyse yra tekstilės surinkimo galimybė, o besivystančiose šalyse iš viso nėra tekstilės surinkimo programų. Vartotojai yra įpratę prie linijinių verslo modelių, todėl juos įtikinti dalyvauti žiediniuose verslo modeliuose yra sudėtinga (Dissanayake ir Weerasinghe,2022)..

Technologiniai iššūkiai

Žemos kokybės technologijos bei nepakankamos technologinės žinios neleidžia efektyviai pereiti prie žiedinių verslo modelių (Hina ir kt.,2022). Kaip vienas didžiausių technologinių sunkumų yra įvardijamas medžiagų perdirbimas. Dizaineriai, kuriantys drabužius dažnai neturi galimybės priimti

tvarių sprendimų projektavimo procese, nes jų sprendimus dažniausiai lemia įmonių pelno tikslai. Kai kurios įmonės atsisako naudoti perdirbtas medžiagas dėl kokybės problemų, kadangi perdirbta tekstilė kai kuriais atvejais yra prastesnės kokybės nei pirminė tekstilė. Perdirbimo pramonės mastai yra mažesni, nei pirminių žaliavų pramonės, todėl perdirbtos medžiagos yra brangesnės nei naujos žaliavos, todėl jos vis dar yra laikomos nišiniu produktu. Perdirbtų medžiagų kainos ne tik brangesnės, bet ir yra nepastovios. Kainos gali svyruoti labiau nei pirminių žaliavų, nes perdirbimo procesas priklauso nuo anksčiau sukaupėtų medžiagų kiekio, kuris gali būti nestabilus. Be to, jei rinka nesuteikia pakankamų paskatų, šis nestabilumas dar labiau išryškėja. Tokia situacija sukelia neapibrėžtumą ir mažina investuotojų motyvaciją investuoti į perdirbtų medžiagų sektorių (Grafström ir Aasma, 2021). Taip pat yra sudėtinga suderinti aukštos kokybės, sudėtingus arba techninius produkto reikalavimus su antrinių žaliavų naudojimu. Pavyzdžiui, perdirbta medvilnė turi trumpesnius pluoštus ir prastesnę kokybę, o tai gali sumažinti produkto tarnavimo laiką ir šis bus greičiau išmetamas. Tekstilės gaminių taisymas yra brangus dėl būtinybės pasitelkti rankinį darbą, sutaisyti produktą dažnai kainuoja brangiau nei pirkti naują kas skatina pirkti naujus produktus (Dagilienė ir kt., 2022). Daugelis verslų nežiūri į atliekas kaip į išteklius, o vertina jas kaip sąnaudas, kas trukdo iniciatyvoms uždaryti išteklių grandinę. Rūšiavimas atliekamas rankiniu būdu dėl medžiagų nustatymo ir rūšiavimo technologijų trūkumo, tai reikalauja didelio darbo jėgos kiekio. Dar vienas barjeras yra tas, kad audiniai yra gaminami su įvairių spalvų, apdailos elementų mišiniu. Nors kai kurios medžiagos gali būti perdirbtos tiek cheminiu, tiek mechaniniu būdu, vis dar yra neišskus klausimas, ar šį procesą galima išplėsti, ir ar tai būtų ekonomiškai naudinga. Cheminis perdirbimas yra brangus, mechaninis perdirbimas negrąžina tokios pačios kokybės produkto (Dissanayake ir Weerasinghe, 2022).

Veiksmingų teisės aktų bei vyriausybės paramos trūkumas

Dar vienas barjeras aprašytas literatūroje yra spragos teisinėje sistemoje, teisinis reglamentavimas nėra iki galo aiškus, nėra vieningų teisinių standartų, trūksta vyriausybės paramos bei paskatos diegiant žiedines inovacijas ir dažnai iškyla įvairių tarptautinių teisinių nesutarimų (Bhandari ir kt., 2022). Anot Hina, M. ir kitų vyriausybė sudaro papildomų kliūčių žiedinių verslo modelių įgyvendinimui. Nustatyti teisės aktai dažnai yra nesuderinami su žiedine ekonomika. Dažni vyriausybės politikos pokyčiai ir trūkstanti atitinkami teisės aktai apsunkina atliekų perdirbimo ir jų naudojimo kitose pramonės šakose plėtrą. Nors yra įmonių, kurios siekia naudoti atliekas kaip žaliavas, galiojantys teisės aktai tam dažnai trukdo. Europos Sąjungoje galiojantys atliekų teisės aktai nesuteikia aiškių gairių dėl atliekų ir šalutinių produktų skirtumo, kas apsunkina atliekų pervežimus tarp valstybių narių ir neleidžia veiksmingai įgyvendinti žiedinės ekonomikos principų. Dėl šių neaiškumų įmonės susiduria su sunkumais, skatinant perdirbtų produktų naudojimą. Taip pat, trūksta politinės paramos, skatinančios produktų ir perdirbtų medžiagų pakartotinį naudojimą, o tai sukelia papildomas išlaidas, tokias kaip aukštesnė perdirbtų prekių kaina ir papildomos atliekų tvarkymo išlaidos. Taip pat besivystančiose šalyse dažnai nėra pakankamai išvystyta teisinė bazė ir priežiūros sistemos, todėl žiedinės ekonomikos iniciatyvų įgyvendinimas šiose šalyse yra komplikotas. Dar vienas pastebėtas aspektas yra tas, kad esami reglamentai neviseškai atitinka žiedinių sistemų reikalavimus, daugelis oficialių procedūrų ar reglamentų, pvz., apskaitos reglamentai, vis dar yra pritaikyti linijiniam modeliui (Bet ir kt., 2018).

Reikalingų kvalifikacijų/žinių apie žiedinius verslo modelius trūkumas

Dar vienas barjeras paminėtas literatūroje yra tas, kad įmonėms trūksta žinių apie žiedinę ekonomiką, trūksta reikalingų kvalifikacijų bei įgūdžių, norint pertvarkyti verslo modelius į žiedinius. Norint, kad įmonės galėtų prisidėti prie žiedinės ekonomikos perėjimo, joms būtina turėti atitinkamas žinias. Jos turi suprasti, kaip, kodėl ir ką reikia daryti, kad būtų pereita nuo linijinio prie žiedinio verslo modelio. Tačiau dėl žiedinės ekonomikos naujumo, sudėtingumo daugelis žmonių nesugeba įgyti reikiamų žinių (Bet ir kt., 2018). Literatūroje aprašytų barjerų apibendrinimas pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerai

Barjeras	Apibūdinimas	Autorius
Finansiniai barjerai	Reikalingos didelės investicijos į tvaresnius sprendimus, kurios gali neatsipirkti per trumpą laiką.	Hina ir kt. (2022)
Tiekimo grandinės problemos	Mados sektoriaus tiekimo grandinė yra globalizuota, itin fragmentuota, ji apima daugybę suinteresuotųjų šalių ir veiklų.	Abdelmeguid ir kt.(2023); Hina ir kt.(2022), Dagilienė ir kt. (2022); Saccani, Bressanelli ir Visintin, (2023)
Vartotojų elgsenos kliūtys	Vartotojai nenori keisti savo pirkimo įpročių, renkami produktus už prieinamesnę kainą	Hina ir kt. (2022); Hugo ir kt. (2021); Dissanayake ir Weerasinghe, (2022)
Technologiniai iššūkiai	Perdirbimo, rūšiavimo, taisymo sunkumai.	Hina ir kt. (2022); Grafsröm ir Aasma (2021); Dagilienė ir kt.(2022); Dissanayake ir Weerasinghe (2022)
Veiksmingų teisės aktų bei vyriausybės paramos trūkumas	Nėra vieningų teisinių standartų, trūksta vyriausybių paramos diegiant žiedinės inovacijas, dažnai iškyla įvairių tarptautinių teisinių nesutarimų.	Bhandari ir kt.(2022); Hina ir kt. (2022); Bet ir kt.(2018)
Reikalingų kvalifikacijų/žinių apie žiedinius verslo modelius trūkumas	Įmonėms trūksta žinių apie žiedinę ekonomiką, trūksta reikalingų kvalifikacijų bei įgūdžių, norint pertvarkyti verslo modelius į žiedinius.	Bet ir kt.(2018)

2.4. Specifiniai MVĮ žiedinių verslo modelių diegimo barjerai

Nors dauguma barjerų žiedinių verslo modelių įgyvendinimui yra universalūs, jų poveikis ir sprendimo būdai skiriasi priklausomai nuo įmonės dydžio. Didelėms įmonėms lengviau diegti žiedinius verslo modelius, kadangi jos turi daugiau resursų bei struktūrinių pranašumų. MVĮ susiduria su didesniais iššūkiais nei didesnės įmonės dėl ribotų išteklių, paprastesnės struktūros ir mažesnių inovacijų galimybių, todėl naudinga apžvelgti jų specifinius barjerus.

Finansiniai barjerai

Tai vienas pagrindinių barjerų tiek stambioms įmonėms, tiek ir MVĮ. Perėjimas prie žiedinio verslo modelio reikalauja daug investicijų. Pradinės investicijos, netiesioginės išlaidos, susijusios su laiko ir žmogiškųjų išteklių sąnaudomis, bei numatomas atsipirkimo laikotarpis yra itin reikšmingi MVĮ, nes jos dažnai yra jautresnės bet kokioms papildomoms išlaidoms, atsirandančioms dėl tvarių verslo praktikų (Ormazabal ir kt.,2018). Taip pat pastebėta, kad MVĮ, susiduria su sunkumais pritraukiant reikiamą finansavimą iš bankų tvariems sprendimams įgyvendinti, investicijoms į naujų žaliųjų prekių ir paslaugų kūrimą arba energiją taupančios įrangos įsigijimą. Bankai nėra linkę atsižvelgti į šių įmonių poreikius, ypač kai prašoma laikino grąžinimo atidėjimo. Be to, bankininkai dažnai nesupranta žiedinės ekonomikos komercinio potencialo, ypač kai kalbama apie naujų žaliųjų inovatyvių produktų kūrimą arba gamybos pradžią, kurie dar nėra prieinami rinkoje. Nepaisant pastangų teikti finansinę paramą žiedinių verslo modelių diegimui Europoje, tiek nacionaliniu, tiek vietiniu lygiu trūksta finansavimo, kuris vis dar yra didelis barjeras daugeliui MVĮ. (Rizos ir kt.,2016). Žiedinės ekonomikos projektai gali nesulaukti reikalingo investuotojų dėmesio dėl informacijos trūkumo arba baimės, kad jie yra pernelyg rizikingi, kadangi dauguma šių projektų yra nauji ir dar nepakankamai išbandyti. Investuotojai gali būti atsargūs dėl galimų neaiškių rezultatų ar ilgalaikių rizikų, susijusių su šio tipo verslo modeliais. Dėl to ypatingai startuoliai ir mažos įmonės dažnai susiduria su sunkumais pritraukiant finansavimą. (Kirchherr ir kt.,2018). Dėl ribotų išteklių, MVĮ negali leisti sau investuoti į brangius mokymus, inovacijas ar technologijas (Hina ir kt.,2022).

Neigiamas vadovo bei darbuotojų požiūris į ŽE ir baimė prisiimti riziką

Tai įmonės vadovo bei darbuotojų įpročiai, požiūris ir nuostatos, susijusios su žiedinės ekonomikos verslo modelių įgyvendinimu. Dažniausiai MVĮ vadovas taip pat yra ir įmonės savininkas ir jis turi reikšmingą poveikį priimamiems sprendimams. Kai kurie MVĮ vadovai gali turėti teigiamą požiūrį į žiedinę ekonomiką, o kai kurie – ne (Ahmadov ir kt., 2023). Be to, įmonės savininkai ar vadovai gali skirtingai vertinti priimamą riziką. Didžioji dalis vadovų mėgsta stabilumą, bijo patirti finansinius nuostolius (Takacs ir kt.,2023). Didelis rizikos vengimas gali kliudyti žiedinės ekonomikos įgyvendinimui, net jei yra pripažįstama potenciali šio proceso nauda (Rizos ir kt.,2016).

Tiekimo grandinės problemos

Nors su tiekimo grandinės problemomis susiduria įvairaus dydžio įmonės, tačiau MVĮ yra jautresnės šioms problemoms, nei didelės įmonės. Pagrindinė tiekimo problema yra "žaliųjų" tiekėjų, kurie galėtų suteikti specifinius išteklius, reikalingus MVĮ gaminamiems produktams ar paslaugoms trūkumas (Ahmadov ir kt., 2023). Daugeliu atvejų šių išteklių nėra rinkoje arba tiekimo grandinės yra nepakankamai išvystytos. Dar viena tiekimo problema, su kuria susiduria MVĮ - šioms įmonėms trūksta išteklių (laiko ir finansinių), kad galėtų atlikti kilmės patikrinimus kai nori naudoti naują žaliavą (Westover Piller, 2023). Be to, kai kurios MVĮ priklauso nuo pasaulinių tiekimo grandinių, kurios daro didelį neigiamą poveikį aplinkai. Pagrindinė problema iš paklausos pusės, su kuria susiduria MVĮ, yra poreikis sukurti tokį verslo atvejį, kad klientai pasirinktų „žalią“ produktą ar paslaugą. Reikia pateikti tikslus duomenis ir papildomus įrodymus apie žaliųjų prekių ir paslaugų naudą, bei įtikinti potencialius klientus, kad žiedinės ekonomikos modelis yra ateitis, ir kad klaidinga manyti, jog žalieji produktai ir paslaugos yra prastesnės kokybės nei tradiciniai. (Rizos ir kt.,2016).

Administracinė našta

Įmonėms kyla įvairiausių biurokratinių sunkumų taikant teisės aktus dėl tvarumo (Mura ir kt.,2019). Nors su šiais iššūkiais susiduria įvairaus dydžio įmonės, tačiau MVĮ į šiuos barjerus reaguoja jautriau, kadangi administraciniai reikalavimai yra sudėtingi, jų nagrinėjimas ilgai trunka, didesnės įmonės įprastai turi teisinius departamentus, padedančius greičiau įgyvendinti visus reikalavimus (Rizos ir kt.,2016).

Didžiųjų įmonių konkurencinis pranašumas

Didelės įmonės yra gerokai pranašesnės, nes gali pasiūlyti mažesnes kainas dėl savo masto ir galimybės finansuoti mažiau pelningus produktus, dėl to mažos ir vidutinės įmonės patiria didesnę kainų spaudimą. Taip pat pastebima, kad egzistuoja „žaliasis plovimas“ (angl. *greenwashing*) , kuomet informacija pateikiama klaidingai, siekiant sukurti teigiamą visuomeninį ar ekologinį veiklos ar prekės įvaizdį (Takacs ir kt.,2023) .

Ribotos MVĮ galimybės rinkodarai ir vartotojų švietimui

MVĮ dažnai turi mažiau galimybių pasiekti didesnes rinkas arba edukuoti vartotojus apie savo tvarius produktus. Didelės įmonės gali skirti daugiau lėšų rinkodarai ir vartotojų informavimui (Rizos ir kt.,2016). vartotojai nėra pakankamai informuoti apie tvarumo naudą ir neturi noro keisti savo įpročių, tai trukdo žiedinės ekonomikos iniciatyvoms (Takacs ir kt.,2023). Literatūroje aprašytų barjerų, kurie yra specifiniai MVĮ, apibendrinimas pateiktas 6 lentelėje.

6 lentelė. Specifiniai MVĮ žiedinių verslo modelių diegimo barjerai

Barjeras	Apibūdinimas	Autorius
Finansiniai barjerai	MVĮ jautresnės bet kokioms papildomoms išlaidoms, joms sunkiau gauti finansavimą iš bankų bei investuotojų. MVĮ negali leisti sau investuoti į brangius mokymus, inovacijas ar technologijas.	Rizos ir kt.,2016; Kirchherr ir kt.,2018; Hina ir kt.,2022.; Ormazabal ir kt.,2018
Neigiamas vadovo bei darbuotojų požiūris į ŽE ir baimė prisiimti riziką	Vadovai gali turėti neigiamą požiūrį į žiedinę ekonomiką, taip pat jie gali bijoti keisti savo esamus įpročius, nuostatas ir vengti rizikuoti diegiant žiedinius verslo modelius.	Ahmadov ir kt., 2023.; Rizos ir kt.,2016; Takacs ir kt.,2023
Tiekimo grandinės problemos	Trūksta tiekėjų, tiekiančių specifinius išteklius, reikalingus žiedinių produktų gamybai, kai kurios MVĮ priklauso nuo pasaulinių tiekimo grandinių, kurios daro didelį neigiamą poveikį aplinkai. Taip pat MVĮ trūksta išteklių, kad galėtų atlikti kilmės patikrinimus kai nori naudoti naują žaliavą.	Westover Piller, 2023.; Rizos ir kt.,2016; Ahmadov ir kt., 2023
Administracinė našta	Didelės įmonės dažniausiai turi teisinius departamentus, kurie padeda išspręsti sudėtingus administracinius reikalavimus o MVĮ tenka tai daryti pačioms.	Rizos ir kt.,2016; Mura ir kt.,2019
Didžiųjų įmonių konkurencinis pranašumas	Didelės įmonės yra gerokai pranašesnės, nei MVĮ nes gali pasiūlyti mažesnes kainas dėl	Takacs ir kt.,2023

	savo masto ir galimybės finansuoti mažiau pelningus produktus	
Ribotos MVĮ galimybės rinkodarai ir vartotojų švietimui	MVĮ negali leisti sau skirti daug lėšų rinkodarai ir vartotojų informavimui.	Rizos ir kt.,2016; Takacs ir kt.,2023

2.5. Barjerų įveikimo būdai, pereinant prie žiedinių verslo modelių

Nors žiedinių verslo modelių diegimas mados sektoriuje susiduria su daugybe barjerų, literatūroje yra aprašyta ir pasiūlymų, kaip būtų galima įveikti iškilusias kliūtis. Šie pasiūlymai gali padėti transformuoti pramonę ir prisidėti prie tvaresnės ateities kūrimo.

Naujų technologijų diegimas

Technologijos ir inovacijos yra pagrindiniai veiksniai, leidžiantys pereiti nuo linijinės ekonomikos prie žiedinės. Inovacijos medžiagose, tokios kaip celiuliozės pagrindu pagaminti pluoštai iš žemės ūkio atliekų (pvz., bananų, ananasų ir apelsinų pluoštai), yra būtinos siekiant sumažinti priklausomybę nuo tradicinių žaliavų, tokių kaip medvilnė ir poliesteris. Taip pat labai svarbūs yra pažangūs perdirbimo metodai, siekiant padaryti žiedinius verslo modelius ekonomiškai patrauklius, tai ypač svarbu kalbant apie įvairių pluoštų ir mišrių medžiagų perdirbimą. Yra sukurti technologiniai išradimai, kurių tikslas sumažinti gamybos proceso neigiamą poveikį aplinkai, kaip pavyzdžiui, vandens naudojimą mažinančios dažymo technologijos arba nulinės atliekos dizaino metodai, taip pat yra esminiai siekiant tvarumo mados pramonėje (Dissanayake ir Weerasinghe, 2022). Sėkmingam mados sektoriaus perėjimui prie žiedinių verslo modelių kaip pagrindinis technologinis įrankis yra įvardijamas skaitmenizavimas. Jis apima įvairias veiklas, tokias kaip 3D dizainas, kuomet dizaineriai prieš gamindami gali sukurti virtualius prototipus, „Blockchain“ technologija, kuri užtikrina tiekimo grandinės skaidrumą, taip pat skaitmenizavimas leidžia užtikrinti atliekų srautų sekimą bei valdymą. Įmonės naudodamos skaitmenines technologijas galėtų sumažinti kylančią administracinę naštą (Colombi ir D'Itria, 2023).

Efektyvi logistikos sistema

Dar vienas svarbus veiksnys yra logistika. Dabartinė po vartojimo drabužių surinkimo sistema yra fragmentuota, nes įvairūs jos nariai, tokie kaip perdirbimo įmonės, labdaros organizacijos ir kiti, veikia nesuderintai. Drabužių atliekos dažnai nėra tinkamai surenkamos ir perdirbamos, o tai trukdo efektyviai valdyti šį procesą. Norint užtikrinti efektyvų visų drabužių, nepriklausomai nuo rūšies, kokybės ir kiekio, perdirbimą, būtina sukurti vieningą po vartojimo surinkimo sistemą. Turėtų būti aiškiai pateikiama informacija apie tai, kur ir kaip galima atsikratyti drabužių, bei tam, kad grąžinimas vyktų efektyviau, reikėtų sukurti paskatinimo sistemą. Norint užtikrinti žiedinių verslo modelių, ypatingai prekių nuomos sistemų, sėkmę, būtina efektyvi logistikos sistema, apimanti prekių grąžinimą, valymą ir kokybės patikrinimą, kas dažnai reikalauja papildomų išteklių ir finansinių išlaidų (Dissanayake ir Weerasinghe, 2022).

Kompetencijų didinimas

Norint pereiti prie žiedinės ekonomikos verslo modelių svarbų vaidmenį atlieka ir atsakingų asmenų kompetencijų apie žiedinę ekonomiką didinimas. Reikia restruktūrizuoti dizaino švietimą, kad jis

apimtų tvarumo aspektus. Kuriant žiedinius produktus būtinas glaudus dizainerių, medžiagų kūrėjų ir chemikų bendradarbiavimas, todėl svarbu, kad šie dalyviai turėtų žinių ir supratimo apie tvarumą. Taip pat būtina suteikti žinias, įrankius ir mokymus visiems tiekimo grandinės nariams, kad būtų skatinamos inovacijos ir užtikrinta ilgalaikė sėkmė įgyvendinant žiedinę ekonomiką (Dissanayake ir Weerasinghe,2022).

Aktyvus vyriausybės įsitraukimas ir finansavimas

Vyriausybės atlieka esminį vaidmenį skatinant perėjimą į žiedinę ekonomiką, taikydamos veiksmingas politikas ir reguliavimus. Tai gali apimti visus produktų gyvavimo ciklo etapus – nuo dizaino iki atliekų tvarkymo – ir skatinti gamintojus taikyti tvarias gamybos praktikas. Tokios politinės priemonės, kaip išplėsta gamintojo atsakomybė, žiedinių verslo modelių finansavimas, mokesčių lengvatos ir kitos paskatos, gali motyvuoti įmones pereiti prie žiedinių modelių. Europos Sąjunga, priskirdama tekstilę prie prioritetinių sričių savo žiedinės ekonomikos veiksmų plane, demonstruoja pažangų požiūrį į tekstilės žiedinius sprendimus per tinkamas politikos priemones ir reguliavimus (Dissanayake ir Weerasinghe,2022). Ekspertai bei tarptautinės organizacijos dažnai rekomenduoja finansuoti projektus, kurie pagrįsti žiedinės ekonomikos principais. Siekiant didinti žiedinės ekonomikos pagrindu veikiančių įmonių ir jų produktų konkurencingumą, taip pat skatinti naujų paslaugų ir verslo modelių pripažinimą rinkoje, svarbu tiek viešasis, tiek privatus sektoriaus finansavimas ir parama verslui, nes tai yra esminiai žiedinės ekonomikos plėtros veiksniai (Lietuvos inovacijų centras, 2021).

Vartotojų sąmoningumo didinimas

Vartotojų sąmoningumo didinimas taip pat yra svarbus veiksnys. Nors vartotojai vis labiau domisi tvarumu, tačiau kaina dažnai išlieka pagrindiniu pirkimo motyvu, todėl siekiant, kad jie įsitrauktų į žiedinę ekonomiką būtina suteikti vartotojams ekonominių naudų, tokių kaip taisymo paslaugos arba nuolaidos už sugrąžintus produktus. Vartotojams reikėtų suteikti informaciją apie galimybes prailginti produkto naudojimo trukmę, pavyzdžiui, teikiant taisymo ir keitimo paslaugas tiesiogiai pardavimo vietose. Dar vienas svarbus aspektas yra informavimas apie drabužių aplinkosaugos poveikį. Kadangi žiedinės mados koncepciją kartais gali būti sudėtinga suprasti, vartotojams reikia pateikti aiškią informaciją apie produkto ekologinį ir socialinį poveikį. Ekologinės etiketės gali tapti naudingais įrankiais, padedančiais vartotojams priimti pagrįstus sprendimus. Reklamos taip pat atlieka svarbų vaidmenį formuojant vartotojų aplinkos žinias ir skatinant juos pirkti žaliuosius produktus. Taip pat vizualinis prekių pateikimas parduotuvėse gali turėti didelės įtakos vartotojų pirkimo elgsenai, nes tinkamai parinktos vitrinų spalvos, apšvietimas ir prekių išdėstymas pritraukia dėmesį ir skatina pirkimą. Dar vienas svarbus skatinantis veiksnys apibrėžiamas literatūroje yra bendraamžių įtaka. Tyrimai rodo, kad vartotojų pasirinkimą pirkti žaliuosius produktus stipriai lemia jų aplinkos, pavyzdžiui, draugų ir šeimos narių, nuomonė. Reklamos kampanijos, pardavėjų komunikacija ir socialiniai tinklai prisideda prie vartotojų supratimo apie aplinkos problemas ir žiedinės ekonomikos privalumus. Šie veiksniai kartu veikia siekiant skatinti žiedinės ekonomikos naudą ir teigiamai įtakoti žiedinės mados vystymąsi (Jimenez-Fernandez ir kt.,2023). Siekiant skatinti vartotojų elgesio pokyčius, būtina įgyvendinti švietimo programas ir informacines kampanijas, kurios populiarintų tokius tvarius veiksmus kaip pakartotinis naudojimas, dalijimasis ir ilgesnis produktų naudojimas (Dissanayake ir Weerasinghe,2022).

Vidiniai organizacijos skatinimo faktoriai

Tai veiksniai, kurie skatina ir motyvuoja įmonę pereiti prie žiedinių verslo modelių. Lyderystė apibūdinama kaip vienas svarbiausių veiksnių įmonės kultūroje, lemiantis sėkmingą žiedinio verslo modelio įgyvendinimą (Rizos ir kt. 2016). Teigiamas darbuotojų požiūris, žinios apie žiedinę ekonomiką ir įsipareigojimas į gali palengvinti organizacijos perėjimą prie žiedinių verslo modelių. Taip pat pastebima, kad naujai įkurtoms startuolių įmonėms yra lengviau įdiegti žiedinės ekonomikos principus, nes jų įmonės kultūra kuriama nuo nulio. Tai daug paprasčiau ir lengviau, nei bandyti pakeisti jau įsitvirtinusias praktikas egzistuojančiose įmonėse.

Žinių perdavimas ir bendradarbiavimas

Dar vienas pasiūlymas padedantis sėkmingai pereiti prie žiedinių verslo modelių yra žinių perdavimas bei bendradarbiavimas, kurie apima prisijungimą prie kitų tvarumo siekiančių MVĮ grupių arba dalyvavimą tiekimo grandinės partnerystėse. Tai suteikia galimybę dalintis patirtimi, kurti bendradarbiavimo galimybes ir pagreitinti perėjimą prie žiedinės ekonomikos (Rizos ir kt. 2016). Žiedinės ekonomikos plėtra reikalauja aktyvaus įvairių suinteresuotųjų šalių įsitraukimo ir paramos. Kadangi žiedinės ekonomikos taikymas apima plačią sritį, svarbi informacija bei patirtis yra išskaidyta tarp skirtingų sektorių bei organizacijų. Todėl itin svarbus vaidmuo tenka žiedinės ekonomikos įžvalgų, geriausių patirčių ir tyrimų telkimui vienoje vietoje. Bendradarbiavimas yra esminis elementas, padedantis MVĮ kompensuoti išteklių bei žinių trūkumą (Samuelsson, P. ir Rostedt, A., 2024). Siekdama įgyvendinti šį tikslą Europos Komisija įkūrė Žiedinės ekonomikos suinteresuotųjų šalių platformą, o daugelis šalių renkasi kurti panašias platformas nacionaliniu lygiu. Žiedinės ekonomikos centrai atlieka įvairias funkcijas, tokias kaip verslo mokymų organizavimas ir įgyvendinimas žiedinio projektavimo temomis, gerųjų žiedinės ekonomikos praktikų kaupimas ir viešinimas, žiedinės ekonomikos projektų vykdymas, pagalba įmonėms ieškant tinkamiausio finansavimo, tiekėjų bei partnerių paieška, taip pat dalyvavimas kuriant su žiedinės ekonomikos plėtra susijusius įstatymus ir kitus reguliavimo mechanizmus (Lietuvos inovacijų centras, 2021).

7 lentelė. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdai ir suinteresuotos šalys

ŽVM diegimo barjerai	Barjerų įveikimo būdai	Suinteresuotos šalys ir jų vaidmuo
Finansiniai barjerai	Aktyvus vyriausybės įsitraukimas, parama verslui, viešasis ir privatus įmonių, diegiančių ŽVM finansavimas, mokesčių lengvatos, investicijų skatinimas	Vyriausybė – taiko veiksmingą politiką, teikia paramą verslui; investuotojai – teikia kapitalą;
Tiekimo grandinės problemos	Skaitmenizavimas (blockchain, atliekų srautų sekimas), tiekimo grandinės partnerystės, efektyvi logistikos sistema	Technologijų įmonės – kuria sprendimus skaitmenizavimui; tiekimo grandinės dalyviai – dalijasi duomenimis, bendradarbiauja
Vartotojų elgsenos kliūtys	Vartotojų švietimas (reklamos kampanijos, pardavėjų komunikacija ir socialiniai tinklai), ekologinės etiketės, ekonominės paskatos (nuolaidos už sugrąžintus produktus, taisymo	Vartotojai – keičia savo pirkimo įpročius, reaguoja į edukaciją; mados sektoriaus įmonės – edukuoja vartotojus, renkasi ekologines etiketes, siūlo

	paslaugos), vizualinis prekių pateikimas (vitrinų spalvos, apšvietimas ir prekių išdėstymas)	klientams taisymo paslaugas, nuolaidas; Vyriausybė – kuria vartotojų švietimo kampanijas
Technologiniai iššūkiai	Naujų technologijų diegimas (inovacijos audiniuose, pažangūs perdėbimo metodai, 3D dizainas, vandens naudojimą mažinančios dažymo technologijos), investicijos į tyrimus	Technologijų įmonės – kuria technologines inovacijas
Veiksmingų teisės aktų bei vyriausybės paramos trūkumas	Veiksmingų politikų ir reguliavimo formavimas	Vyriausybė, ES institucijos, politikos formuotojai – tobulina, kuria teisės aktus, teikia paramą
Reikalingų kvalifikacijų/žinių apie žiedinius verslo modelius trūkumas	Kompetencijų didinimas, mokymai, dalijimasis žiniomis, bendradarbiavimas, Žiedinės ekonomikos platformos kūrimas, Žiedinės ekonomikos centrai	Įmonių vadovai – organizuoja darbuotojams mokymus; darbuotojai – dalyvauja mokymuose
Neigiamas vadovo bei darbuotojų požiūris į ŽE ir baimė prisiimti riziką	Organizacijos kultūros keitimas, lyderystės skatinimas	Įmonių vadovai – formuoja organizacijos kultūrą bei požiūrį į vertybes
Administracinė našta	Skaitmeninių technologijų naudojimas, dalijimasis žiniomis apie teisinius reikalavimus	Technologijų įmonės – diegia skaitmenines technologijas; , Žiedinės ekonomikos suinteresuotųjų šalių platforma – padeda MVĮ administraciniais klausimais
Didžiųjų įmonių konkurencinis pranašumas	MVĮ bendradarbiavimas su kitais verslais dalinantis resursais ir žiniomis	MVĮ – ieško partnerių, Žiedinės ekonomikos centrai, Žiedinės ekonomikos suinteresuotųjų šalių platforma – dalijasi resursais ir žiniomis
Ribotos MVĮ galimybės rinkodarai ir vartotojų švietimui	Mažai kaštų reikalaujančių priemonių taikymas (vizualus prekių pateikimas parduotuvėse, komunikacija socialiniuose tinkluose), taip pat partnerystė su kitomis įmonėmis ar organizacijomis	Vartotojai – keičia požiūrį, edukuojasi; partneriai – padeda komunikuoti

Literatūroje aprašytų žiedinių verslo modelių diegimo barjerų mados sektoriaus mažose ir vidutinėse įmonėse ir jų įveikimo būdų apibendrinimas pateiktas 7 lentelėje. Taip pat lentelėje pateiktos suinteresuotos šalys ir jų vaidmuo. Diegdamos ŽVM mados sektoriaus įmonės susiduria su skirtingais barjeriais, kurių įveikimui reikalingas aktyvus suinteresuotų šalių įsitraukimas. Finansinius barjerus spręsti padeda veiksmingų politikos priemonių taikymas, čia svarbų vaidmenį atlieka vyriausybė, taikanti paramą verslui bei investuotojai, kurie teikia finansavimą. Tiekimo grandinės problemos įveikiamos diegiant skaitmeninius sprendimus, stiprinant logistiką bei bendradarbiavimą tarp tiekimo grandinės dalyvių. Technologijų įmonės atsakingos už inovatyvių sprendimų kūrimą, o tiekimo partneriai dalijasi duomenimis ir bendradarbiauja. Vartotojų elgsenos kliūtis spręsti padeda švietimas, informacinės kampanijos, taisymo paslaugos bei ekonominė paskata. Čia svarbiausią vaidmenį atlieka vartotojai, keičiantys savo elgesį, vyriausybė – inicijuodama švietimo kampanijas bei verslas – siūlydamas tvarius, vartotojams patrauklius sprendimus. Technologiniai iššūkiai įveikiami diegiant technologines naujoves, skatinant investicijas į tyrimus. Čia pagrindinį vaidmenį atlieka technologijų įmonės. Veiksmingų teisės aktų bei vyriausybės paramos trūkumas sprendžiamas vyriausybei ir ES institucijoms formuojant aiškią politiką ir standartus. Barjerai, susiję su kvalifikacijų / žinių trūkumu, neigiamu požiūriu į ŽE, administracinę naštą, konkurenciniu spaudimu ir ribotomis MVĮ galimybėmis rinkodarai ir vartotojų švietimui mažinami per kompetencijų stiprinimą, skaitmenizavimą, organizacijos kultūros keitimą bei dalijimąsi žiniomis ir bendradarbiavimą – čia pagrindinis vaidmuo tenka viešosioms institucijoms, MVĮ vadovams, nevyriausybiniams organizacijoms ir vartotojams.

3. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdų inovatyviose mados sektoriaus mažose ir vidutinėse įmonėse metodologija

Teorinėje darbo dalyje buvo apibrėžta žiedinė ekonomika, žiediniai verslo modeliai, išskirti barjerai, su kuriais susiduria inovatyvios mados sektoriaus mažosios ir vidutinės įmonės diegdamos žiedinius verslo modelius, bei išskirti literatūroje siūlomi barjerų įveikimo būdai. Pastebėta, kad daugumoje tyrimų yra orientuojamasi į dideles įmones, o štai MVĮ empirinių tyrimų šioje srityje yra nedaug, todėl siekiant gilesnės analizės pasirinktas **kokybinis tyrimas**. Kokybinių tyrimų paskirtis – suprasti, pažinti bei apibūdinti nedaug tyrinėtus socialinius reiškinius, socialines sąveikas, žmonių patirtis, atskleisti kaip savo patirtį, kasdieninį gyvenimą įprasmina tyrimo dalyviai. Kokybiniai tyrimai nagrinėja individualius asmenis, dažniausiai yra remiamasi interviu ar stebėjimais (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Empirinio tyrimo tikslas – identifikuoti žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdus inovatyviose mados sektoriaus mažosiose ir vidutinėse Lietuvos įmonėse.

Empirinio tyrimo objektas – žiedinius verslo modelius diegiančios inovatyvios mados sektoriaus mažosios ir vidutinės Lietuvos įmonės.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti, kaip žiedinio verslo modelio principai pasireiškia inovatyvių mados sektoriaus mažųjų ir vidutinių įmonių verslo modeliuose.
2. Identifikuoti barjerus, su kuriais susiduria inovatyvios mažosios ir vidutinės mados sektoriaus įmonės diegdamos žiedinius verslo modelius.
3. Identifikuoti žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdus.

Tyrimo dizainas. Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas **atvejo analizės** tyrimo dizainas, kadangi siekiama suprasti, kaip mažos ir vidutinės inovatyvios mados sektoriaus įmonės diegia žiedinius verslo modelius, kokos jų patirtys, barjerai su kuriais susiduria ir įveikia šiuos barjerus.

Duomenų rinkimo tyrimo metodas. Tyrime taikomas **pusiau struktūrizuotas interviu**, kuriam būdinga tai, kad pagrindinės pokalbio temos, kurias reikia aptarti yra apsvaustomos iš anksto, taip pat apsvaustomi ir svarbiausi kiekvienos temos klausimai, tačiau pačią klausimyno struktūrą galima keisti reaguojant kaip realiai klostosi interviu. Atsižvelgus į realią situaciją gali keistis ne tik užduodamų klausimų eiliškumas, bet ir jų formuluotės taip pat gali kilti papildomų klausimų, kurie įtraukiami interviu metu (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Svarbu pabrėžti, kad kokybinis tyrimas gali būti paremtas dedukcine ir indukcine logika. Šis tyrimas paremtas **dedukcine** logika todėl, nes iš pradžių yra siekiama teoriškai išanalizuoti barjerus ir jų įveikimo būdus mados sektoriaus MVĮ diegiant žiedinius verslo modelius, o vėliau yra siekiama išnagrinėti ir įvertinti teorinius aspektus atliekant empirinį tyrimą (Witkowsky ir Bingham, 2021).

Remiantis teorine analize, prieš pasirenkant įmones buvo nustatyti pagrindiniai tyrimo **indikatoriai**, kuriais grindžiamas tyrimas:

1. Žiedinio verslo modelio taikymas
 - Nuomos ar prenumeratos modelis
 - Naudotų drabužių prekyba
 - Produkto ilgaamžiškumo modelis
2. ŽVM diegimo barjerai
 - Finansiniai barjerai
 - Technologiniai barjerai
 - Administraciniai barjerai
 - Tiekimo grandinės sunkumai
 - Vartotojų pritraukimo sunkumai
 - Tiesinės/standartų kliūtys
 - Žinių/kompetencijų trūkumas
3. ŽVM įveikimo būdai
 - Investuotojai / Valstybės parama
 - Vartotojų edukacija
 - Partnerystės kūrimas
 - Inovatyvių technologijų naudojimas

Tyrimo klausimų pagrindimą, remiantis indikatoriais, galima rasti instrumentarijaus pagrindime, kuris pateiktas 8 lentelėje.

Tyrimo eiga. Siekiant įgyvendinti tyrimą, buvo suplanuoti pagrindiniai jo etapai:

1. Pasiruošimas tyrimui - suformuluota tyrimo problema, tikslas ir uždaviniai, pasirinkta tyrimo strategija, dizainas, duomenų rinkimo metodas, nustatyta imtis ir kiti svarbūs tyrimo parametrai, taip pat parengtas tyrimo instrumentas.
2. Duomenų rinkimas – interviu atliekamas pagal parengtą klausimyną, o gauti atsakymai transkribuojami.
3. Surinktų duomenų analizė - kiekvienas interviu analizuojamas atskirai, duomenys grupuojami pagal temas ir kategorijas, identifikuojami svarbiausi aspektai.
4. Remiantis analizės rezultatais parengiamos apibendrinančios tyrimo išvados.

Analizės vienetas. Mažosios ir vidutinės Lietuvos mados sektoriaus įmonės, diegiančios žiedinius verslo modelius.

Interviu tyrimo instrumentas. Tyrimo klausimai sudaryti remiantis literatūros analize ir apima 4 pagrindines dalis. Kiekviena dalis turi po esminį klausimą ir po kelis papildomus klausimus. Pirmoji klausimų dalis skirta bendrai susipažinti su įmone ir jos veikla. Antroji klausimų dalis skirta išsiaiškinti kokius žiedinius elementus taiko įmonė. Trečioji klausimų dalis skirta suprasti kaip veikia įmonės žiedinis verslo modelis. Ketvirtojoje klausimų dalyje pateikiami klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti su kokiais barjerai susidūrė įmonė diegdama žiedinius verslo modelius ir kaip pavyko įveikti iškilusius barjerus.

Tyrimo dalyvių atranka. Tyrime buvo taikyta **tikslinė netikimybinė atranka**. Pasak Rupšienės (2007) ši atranka vykdoma tada, kai tyrėjas pasirenka imtį, atsižvelgdamas į konkretų tikslą,

remdamasis tam tikrais kriterijais arba sprendimais (pvz., pagal tam tikras kompetencijas, patirtį, įvykius). Įmonių buvo ieškoma pagal šiuos kriterijus:

- Įmonės veikia Lietuvoje.
- Įmonių dydis – mažosios ir vidutinės. Šiai kategorijai priskiriamos įmonės, kuriose dirba ne daugiau nei 250 darbuotojų ir kurių metinė apyvarta neviršija 50 milijonų eurų ir (arba) bendras metinis balansas neviršija 43 milijonų eurų sumos (EUR-Lex, n.d.).
- Mados sektoriaus įmonės. Šiam sektoriui priskiriamos įmonės, kurios kuria ir parduoda drabužius, aksesuarus bei avalynę. Mados sektorių sudaro įvairių tipų įmonės - tai gali būti prabangos prekių ženklai, masinės gamybos drabužių gamintojai, greitosios mados mažmenininkai bei tiekimo grandinės dalyviai (Gazzola ir kt.,2020).
- Įmonės taiko žiedinius verslo modelius.
- Siekiama apklausti įmones taikančias skirtingus žiedinius verslo modelius: „produktas kaip paslauga“, perpardavimas bei produkto ilgaamžiškumo modelis.

Duomenų fiksavimas ir tyrimo imtis. Pagal iš anksto nustatytus kriterijus buvo atrinkta 13 mažų ir vidutinių įmonių. Įmonės buvo surastos pasitelkiant „Facebook“ ir „Instagram“ platformas. Taip pat įmonių ieškota *locals.lt* svetainėje – tai lietuviško dizaino platforma, kurioje galima rasti vietinių drabužių kūrėjų ir gamintojų produkcijos. Visgi, dėl laiko trūkumo ne visos įmonės sutiko dalyvauti tyrime. Buvo atlikti interviu su šešiomis inovatyviomis Lietuvos mados sektoriaus mažomis ir vidutinėmis įmonėmis, kol buvo pasiektas empirinių duomenų prisotinimas. Šios įmonės buvo suskirstytos į tris pagrindines kategorijas pagal jų taikomus verslo modelius: pirmoji įmonė užsiėmė naudotų drabužių prekyba, antroji užsiėmė nuoma bei naudotų drabužių prekyba, trys įmonės, taiko produkto ilgaamžiškumo verslo modelį, į kurį įeina drabužių taisymas, perdirbimas, tvaresnių medžiagų naudojimas ir aukštesnė gaminių kokybė. Paskutinė įmonė taiko nuomos bei produkto ilgaamžiškumo verslo modelius. Visi interviu buvo atlikti nuotoliniu būdu per „MS Teams“ pranešimų programą. Naudojantis šia programa interviu buvo įrašomi (tiek vaizdas tiek garsas). Interviu įrašai buvo atlikti siekiant užtikrinti informacijos tikslumą ir leisti pokalbio metu susitelkti į tyrimo tikslus, klausimus ir bendravimą. Svarbios tyrimo detalės buvo fiksuojamos ir konspektuojamos po kiekvieno interviu, naudojant įrašus kaip pagalbą. Visi įrašai buvo transkribuojami, vėliau buvo atliekama detali transkribuotų įrašų analizė. Ketvirtame šio darbo skyriuje pateikiami atliktos analizės rezultatai.

Tyrimo duomenų rinkimo laikotarpis. Balandžio mėnesį buvo atliekami interviu ir renkami duomenys tyrimui. Vidutinė interviu trukmė buvo apie 50 min.

8 lentelė. Instrumentarijus ir jo pagrindimas

Esminiai interviu klausimai	Papildomi interviu klausimai	Laukiamas rezultatas
Ar galite trumpai pristatyti savo įmonę?	Kokius produktus kuriate?	Bendrai susipažinti su įmone
	Kada ji įkurta?	
	Kiek žmonių dirba jūsų įmonėje?	

Kaip jūsų įmonė taiko žiedinės ekonomikos principus savo veikloje?	Kaip ir dėl kokių priežasčių pradėjote taikyti žiedinės ekonomikos principus?	Išsiaiškinti kokius žiedinius elementus taiko įmonė
	Kaip šie principai buvo integruoti – nuo įmonės veiklos pradžios ar vėliau?	
Kaip apibūdintumėte savo įmonės verslo modelį?	Kaip jūsų verslo modelyje atsispindi žiedinės ekonomikos principai?	Suprasti kaip veikia įmonės žiedinis verslo modelis
Su kokiais barjerais susidūrė jūsų įmonė, siekdama diegti žiedinius verslo modelius? Kaip pavyko įveikti iškilusius barjerus?	Kokie iškilo finansiniai sunkumai? Kaip juos sprendėte?	Išsiaiškinti su kokiais barjerais susidūrė įmonė diegdama žiedinius verslo modelius ir kaip juos sprendė
	Kokių sunkumų kilo su tiekimo grandine? Kaip juos sprendėte?	
	Kaip vartotojai reaguoja į jūsų žiedinės ekonomikos iniciatyvas? Kokių sunkumų kilo pritraukiant vartotojus? Kokių veiksmų ėmėtės, kad juos pritrauktumėt?	
	Su kokiais technologiniais iššūkiais susidūrėte? Pvz. Perdirbimo, rūšiavimo, taisymo sunkumai. Galbūt pasidalintumėte, kokie sėkmingiausi jūsų įgyvendinti sprendimai?	
	Kaip Lietuvos įstatymai ir politika veikia žiedinių verslo modelių diegimą? Kaip prisitaikėte?	
	Kaip sprendėte informacijos trūkumo, žinių stokos klausimus? Iš kur gavote reikiamų žinių?	
	Kokių administracinių sunkumų kyla? Kaip juos tvarkote?	
	Ar galėtumėte pasidalinti kokių dar sunkumų kyla diegiant žiedinį verslo modelį?	
	Kokių dar patarimų turite, kaip būtų galima palengvinti žiedinių verslo modelių diegimą Lietuvoje?	

Tyrimo etika ir apribojimai. Atliekant tyrimą laikomasi pagrindinių etikos principų (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016):

- Gerbti asmens nepriklausomybę ir laisvę pasirinkti, ar dalyvauti tyrime, ar atsisakyti dalyvauti;
- Tyrimo dalyviams suteikti informaciją apie atliekamą tyrimą;
- Užtikrinti tyrimo dalyvių konfidencialumą, anonimiškumą bei privatumą;
- Užtikrinti tyrimo dalyvių saugumą bei stengtis apsaugoti juos nuo moralinės žalos arba stengtis kuo labiau jos išvengti.

Šiame empiriniame tyrime yra apsiribojama tik Lietuvos įmonėmis ir tik mados sektoriumi, todėl siekiant pritaikyti gautus rezultatus kitoms geografinėms lokacijoms ar kitų gamybos sektorių įmonėms, reikėtų atlikti atskirus empirinius tyrimus. Taip pat tyrimo metu analizuojamos tik mažosios ir vidutinės mados sektoriaus įmonės, todėl tikėtina, kad analizuojant dideles įmones tyrimo analizės rezultatai būtų kitokie.

4. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdų inovatyviose mados sektoriaus mažose ir vidutinėse įmonėse Lietuvoje tyrimo rezultatai

4.1. Įmonių apžvalga

Tyrimo metu buvo pasirinktos mažos ir vidutinės Lietuvos mados sektoriaus įmonės, kurios veikia pagal žiedinį verslo modelį. Siekiant atskleisti žiedinių verslo modelių įgyvendinimo barjerus ir jų įveikimo būdus, pasirinktos įmonės, atstovaujančios skirtingus žiedinių verslo modelių tipus: nuomą, prekybą naudotais drabužiais bei naujų, bet ilgesnio dėvėjimo trukmės drabužių kūrimas į kurį įeina drabužių perdirbimas, taisymas ar atnaujinimas. Žemiau pateiktoje 9 lentelėje remiantis informacija, surinkta iš viešai prieinamų šaltinių (oficialių interneto svetainių, socialinių tinklų) trumpai pristatomos šios įmonės, jų taikomi žiedinių verslo modelių tipai bei trumpi veiklos apibūdinimai.

9 lentelė. Įmonių apžvalga

Įmonė	Įkūrimo metai	Darbuotojų skaičius	Atstovo pareigos	Žiedinio verslo modelio tipas	Interviu trukmė
„Looptex“	2023	10	Įkūrėja	Naudotų drabužių prekyba	30min
„Rent Boutique“	2017	7	Bendraįkūrėja	Nuoma; Naudotų drabužių prekyba	60min
„ŠARKA lėta mada“	1996	2	Įkūrėja	Produkto ilgaamžiškumo modelis	34min
„Grand Duchess“	2022	2	Įkūrėja	Produkto ilgaamžiškumo modelis	24min
„Zefyras“	2012	4	Įkūrėja	Produkto ilgaamžiškumo modelis	99min
„Reda Paula“	2019	1	Įkūrėja	Produkto ilgaamžiškumo modelis Nuoma	55min.

„Looptex“ - Lietuvoje veikianti žiedinės mados sprendimų platforma, kurianti sprendimus tekstilės perdirbimui, pakartotiniam naudojimui ir tvariam vartojimui. Jos tikslas – skatinti atsakingą tekstilės atliekų tvarkymą ir mažinti mados pramonės poveikį aplinkai. „Looptex“ suteikia galimybę parduoti ar atiduoti nebenešiojamus drabužius, taip pat suteikiama galimybė juos pataisyti. Taip pat ši platforma siūlo įvairius edukacinius projektus bei konsultacijas verslo įmonėms susijusius su žiediškumu.

„Rent Boutique“ – Lietuvoje veikianti nuomos platforma, kurioje moterys gali nuomotis dizainerių drabužius ir aksesuarus įvairioms progoms, taip prisidedant prie tvarios mados skatinimo. Pradėjusi nuo nuomos, platforma vėliau perėjo ir prie drabužių perpardavimo galimybės, klientėms suteikdama įsigyti dėvėtus dizainerių drabužius už prieinamą kainą.

„ŠARKA lėta mada“ – lietuviška internetinė platforma, kurią renkasi tie, kuriems svarbu kokybė, natūralumas ir ilgaamžis, nesenstantis stilius. Dauguma drabužių siuvami iš natūralių medžiagų, tokių kaip šilkas, vilna, medvilnė ar viskozė, taip pat platforma išskirtinė tuo, kad savo produkciją siūna tik iš likučių, likusių nuo kitų gamybų.

„Grand Duchess“ – lietuviškas prekės ženklas, kuriantis aukštos kokybės lininius drabužius ir skatinantis lėtą vartojimą. Kiekvienas gaminytis yra laikui nepavaldus, kruopščiai apgalvotas, išskirtinis - turi savo unikalų raštą. Prekės ženklas labai atsakingai renkasi partnerius su kuriais dirba, lininis audinys, kurį naudoja turi OEKO-TEX® Standard 100 sertifikatą, kuris pažymi, jog audinys yra 100% lininis ir jam apdoroti yra taikomi žmogui bei aplinkai nekenksmingi metodai. Prekės ženklas taip pat naudoja tik perdirbtas sagas ir perdirbtas etiketes.

„Zefyras“ – lietuviškas mados prekės ženklas, kuriantis viršutinius drabužius (paltus, švarkus, lietpalčius, sukneles) bei aksesuarus, skirtus tiek vyrams, tiek moterims ir vaikams. Šis prekės ženklas išsiskiria savo įsipareigojimu tvarumui, unikalumui ir kūrybiškumui. Kiekvienas drabužis yra unikalus, pagamintas iš perdirbtų ar likutinių audinių, Be drabužių kūrimo, „Zefyras“ organizuoja dizaino dirbtuves, skirtas tiek vaikams, tiek suaugusiems. Šios dirbtuvės skatina kūrybiškumą ir tvarų požiūrį į madą, leidžiant dalyviams patiems kurti unikalius drabužius ar aksesuarus.

„Reda Paula“ - tai ekologiškos mados prekinis ženklas, pradėjęs veikti 2019 m. Lietuvoje, kuriantis unikalius, vienetinius, rankų darbo drabužius moterims. „Reda Paula“ drabužius kuria iš antrinių žaliavų, kurių didžioji dalis yra natūralūs pluoštai. Be pardavimo prekės ženklas siūlo ir unikalų drabužių nuomos paslaugas, kurių dėka klientai gali naudotis drabužiais trumpą laiką, tokiu būdu mažinant vartojimą ir skatinant tvarumą. „Reda Paula“ skatina klientus dalyvauti „upcycling“ programoje, kurioje nebedėvimi prekės ženklo drabužiai perdirbami ir grąžinami į apyvartą.

4.2. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdų inovatyviose mados sektoriaus mažose ir vidutinėse įmonėse atvejų analizė

Tolimesnėje analizėje MVI įmonės nagrinėjamos remiantis empiriniais duomenimis siekiant nustatyti, kaip žiediškumas pasireiškia įmonių verslo modeliuose, su kokiais barjeriais jos susiduria diegdamos žiedinius verslo modelius bei kokius sprendimus taiko barjerams įveikti.

4.2.1. „Looptex“ atvejis

„Looptex“ verslo modelis yra pagrįstas žiedinės ekonomikos principais: įmonė teikia visą kompleksą skirtingų paslaugų, kurių tiklas – kuo ilgesnis daiktų naudojimas *„pirmiausia skatinsim, kad daiktai, kurie yra esami, būtų ilgiau naudojami pačioje vartojimo grandinėje.“* Įmonė pradėjo save veiklą nuo edukacijos, renginių, susijusių su žiediškumu *„pradžioje darėmes edukaciją, tada renginiai“,* o vėliau tapo žiedinių sprendimų platforma, taikančia įvairaus pobūdžio paslaugas *„[...]kai reikia rasti tuos sprendimus, tekstilės pertekliuj ir labai labai natūraliai stebint tuos tokius poreikius, kurie ištis Lietuvai aktualūs mes prisidėdinėjom paslaugas, [...] kur matėm, kad be vieno tu negali užkurti kito.“* „Looptex“ žiedinių sprendimų platforma surenka drabužius ir prisiėma atsakomybę tinkamai juos sutvarkyti *„[...]paėmę šituos daiktus mes iš tikrųjų prisiimam atsakomybę tinkamai juos sutvarkyti.“* Įmonė teikia taisymo, atnaujinimo, valymo, perpardavimo paslaugas *„[...]pas mus radosi pačios taisymo paslaugos, kažkokios atnaujinimo, valymo paslaugos[...] kas gali būti perparduodama, ruošama perpardavimui. Kas gali būti taisoma, turėtų būti taisoma, tvarkoma, keliauja per šią grandinę.“* Platforma prisiėma atsakomybę ir už tą likusią tekstilės dalį, kuri nėra tinkama pakartotiniam naudojimui, tuomet ieškoma sprendimų ką daryti su šiais produktais *„[...]visada liks ta dalis, kurios tu negali paruošti pakartotiniam naudojimui. Tai tada su visa atsakomybe tu ieškai tolimesnio sprendimo.“* „Looptex“ aktyviai vysto visą tekstilės gyvavimo ciklą apimančią procesą – nuo tekstilės gaminių surinkimo ir rūšiavimo iki jų paruošimo perdirbimui bei pakartotiniam

naudojimui, „[...]visiškai natūraliai užkūrėme visų sprendimų ratą nuo surinkimo, paruošimo pakartotiniam naudojimui iki perdirbimo sprendimų.“ Taip pat „Looptex“ plėtoja partnerystes su išorės paslaugų teikėjais, tokiu būdu kuriama platesnė žiedinės mados ekosistema, kuri užtikrina, kad kuo daugiau tekstilės srautų būtų nukreipta tvariems sprendimams „mes turime partnerystes, ar ne, su paramos organizacijoms. Pagal labai konkrečius poreikius mes galime atliepdami tai, ko jam reikia paskirti vieną ar kitą srautą, nukreipti jiems[...]“. „Looptex“ teikia ir dalines nuomos paslaugas, kurios skirtos konkrečioms poreikiams - fotosesijom, filmavimams ir renginiams „[...]iš tiesų turime projektų su nu tokiais sakyčiau, daliniais nuomos ar neautomatizuotais nuomos sprendimais, kai mes nuomojame fotosesijom filmavimams ir kažkokiem renginiam[...]“.

„Looptex“ atstovė išskyrė ir barjerus, trukdančius diegti žiedinius verslo modelius. Vienas jų – spragos Lietuvos teisinėje sistemoje. Reguliacinė aplinka yra neaiški bei nepritaikyta žiedinių sprendimų vystymui, kai kurie sprendimai neveikia praktikoje, „[...] kol tai atkeliauja iki praktikų, tai arba tam tikri sprendimai būna pakeičiami eigoj ir vienokios tos eilutės būna, kol ar ne, kol kažkaip tai planuojame tą gražų rezultatą, o kitokios jos atgula į teisės aktus arba tai, kas atgula, neveikia praktikoje, priešingai veikia ir padaro daugiau žalos negu naudos[...]“. Įmonės atstovė pastebi, kad yra labai daug apribojimų, susijusių su tekstilės atliekų surinkimu „[...]su tekstilės surinkimu visam šitam kompleksiniam mechanizme, tai yra tikrai labai daug ribojimo, pradedant nuo to, ką tu gali rinkti, kaip turi paruošti, ką gali realizuoti, ko negali realizuoti iki tokių visiškai nu teisinių čia pastarojo meto nesusipratimų[...]“. Šiandieninė Lietuvos teisinė aplinka stipriai riboja įmonės veiklą „[...]pagal šiandieninę teisę Lietuvoje esame labai stipriai apriboti veikti.“ Taip pat kyla sunkumų gaunant atliekų tvarkytojų leidimus, kai kurios savivaldybės neigiamai žiūri į tokio tipo verslą ir leidimų neišduoda „[...]atliekų tvarkytojui leidimas, ką privalo gauti kiekvienas renkantis tekstilę šiandien vien Lietuvoje, [...] esam priversti gauti savivaldybės leidimus ir, be abejo, yra tokių savivaldybių, kurios nenori apsikrauti čia kažkokiais dar ir inovuojančiais sistemų verslais ir tokių leidimų neišduoda.“

Sekantis barjeras, kurį paminėjo „Looptex“ atstovė, tai technologiniai sunkumai. Kaip vienas sudėtingiausių technologinių barjerų įvardijamas perdirbimas. Visų pirma perdirbimo technologijos yra brangios „[...]technologijų randasi, bet tikrai ne, ne visiems jau tam tinkamų, didelė dalis jų brangios, brangu atgauti žaliavą.“ Perdirbta žaliava brangiai kainuoja ir nieks nenori jos pirkti „Paskui tokia brangi niekam nereikalinga[...]“. Taip pat ir perdirbtos žaliavos kokybė yra prastesnė nei naujos „[...]su kokybe dar tenka ten tiesiog negali galinėti ar ne, tie visi trumpinti pluoštai neatlaiko konkurencinių išbandymų[...]“. Taip pat kyla ir rūšiavimo sunkumų, sunku automatizuoti šį procesą, kadangi sunku atrasti technologijų, rūšiuojančių tiksliau nei apmokytas žmogus „[...]kaip sumažinti rankinio darbo, bet mūsų sritis rūšiavimas kol kas sako, kad nu niekas kitas geriau neišrūšiuoja pakartotiniam naudojimui, negu žmogaus akis, apmokyto žmogaus akis.“

Dar vienas barjeras susijęs su vartotojų elgsena, pastebimas didelis vartotojiškumas, žmonės turi daug daiktų „Tai daiktai kraunasi tol, kol antrasolės perpildom [...], tačiau nebenori jų taisyti, atnaujinti „[...]reikia padėti, ar ne, pataisyti, išvalyti, o žmonės nebenori investuoti[...]“. Taip pat pastebima, kad pasitaiko vartotojų, kuriems trūksta žinių apie žiedinės ekonomikos naudą, „[...]pas kai kuriuos žmones stovi daiktai [...] žinių trūkumas, laiko neturėjimas.“ „[...] jie net nesupranta, kad dabar turim visokių galimybių tuos daiktus prikelti antram gyvenimui.“

Taip pat „Looptex“ kyla ir finansinių barjerų, kadangi norint neatsilikti nuo šiuolaikinių tendencijų, technologijų reikia didelių investicijų, kurių nedideliame verslui trūksta „[...] reikalingos investicijos, jeigu tu nori išlikti patrauklus rinkoje, nori užsitikrinti klientų srautą, ar ne, tai tu turi eiti koja kojon su jų poreikiais [...]“. Didžiąją dalį lėšų įmonei teko skirti infrastruktūros kūrimui – leidimams, sandėliams, prekybinėms vietoms „Šitoj srity jaučiamės stipriai atsiliekančys [...] didele dalimi investicijos buvo orientuotos susikurti tą tokią infrastruktūrą, kuri leistų mums veikti, ar ne, gauti leidimus, turėti sandėlius, turėti prekybos vietas[...]“. Be to įmonei kyla sunkumų nustatant kainodarą, kuri būtų palanki ir klientui, ir pačiai įmonei „kadangi žmonės perparduodami naudotą drabužį tikisi atgauti tiek pat pinigų, kiek ir sumokėjo pirkdami naują prekę „kainodaros iššūkis [...] nes žmonės, taigi tikisi perparduodami vėlgi, ar ne, tos pačios ekonominės grąžos.“ Todėl nuolat tenka balansuoti, kad būtų pasiekama abipusė nauda „[...] tai mums nuolat tenka balansuoti, kad būtų nauda abiems pusėms“.

Paskutinis barjeras, kurį išskyrė „Looptex“ atstovė – žmogiškieji ištekliai. Daiktų rūšiavimas, paruošimas pakartotiniam perdirbimui vis dar yra mažai automatizuotas ir stipriai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių „[...] niekas kitas geriau neišrūšiuoja pakartotiniam naudojimui, negu žmogaus akis, apmokyto žmogaus akis[...]“. Šiems darbams atlikti reikalingas kvalifikuotas, apmokytas personalas, gebantis atskirti audinius, kokybę, audinių būklę „[...] darbas tikrai nėra lengvas, jis reikalauja kompetencijų, žinojimo, dažnai vienas ir tas pats žmogus tikrai negali sėdėti ant šešių kėdžių, nes nedarys to tada labai kokybiškai.“ Taip pat įmonės atstovė pasidalino, kad ne visiems žmonėms, atėjusiems dirbti, pavyksta išmokti, nes jiems trūksta suvokimo apie žiedinę ekonomiką, „[...] ne visiems ir pavykdavo, nes neturėjo to visuminio tokio visuminio žiedinės ekonomikos suvokimo[...]“ reikia skirti laiko resursų tuos žmones apmokyti „[...] atėidavo žmonės iš skirtingų sričių, jie labai labai nori save realizuoti tokioje kaip ir tarpdisciplininėje srityje, bet tiesiog juos kažkas turėjo tada apmokyti [...]“ Visi „Looptex“ išskirti žiedinio verslo modelio diegimo barjerai ir juos patvirtinančios citatos pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. ŽVM diegimo barjerai ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Looptex“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinančios citatos
Spragos Lietuvos teisinėje sistemoje	Lietuvos teisinė sistema nepritaikyta ŽE sprendimams ir riboja įmonės veiklą.	„[...] kol tai atkeliauja iki praktikų, tai arba tam tikri sprendimai būna pakeičiami eigoj ir vienokios tos eilutės būna, kol ar ne, kol kažkaip tai planuojame tą gražų rezultatą, o kitokios jos atgula į teisės aktus arba tai, kas atgula, neveikia praktikoje, priešingai veikia ir padaro daugiau žalos negu naudos[...]“ „[...] pagal šiandieninę teisę Lietuvoje esame labai stipriai apriboti veikti.“
	Daug apribojimų, susijusių su tekstilės atliekų surinkimu	„[...] su tekstilės surinkimu visam šitam kompleksiniam mechanizme, tai yra tikrai labai daug ribojimo, pradedant nuo to, ką tu gali rinkti, kaip turi paruošti, ką gali realizuoti, ko negali realizuoti iki tokių visiškai nu teisinių čia pastarojo meto nesusipratimų[...]“ „[...] atliekų tvarkytojui leidimas, ką privalo gauti kiekvienas renkantis tekstilę šiandien vien Lietuvoje, [...] esam priversti gauti savivaldybės leidimus ir, be abejo, yra tokių savivaldybių, kurios nenori apsikrauti čia kažkokiais dar ir inovuojančiais sistemą verslais ir tokių leidimų neišduoda.“

Technologiniai sunkumai	Perdirbimo ir rūšiavimo technologijos brangios ir mažiau efektyvios nei žmogaus darbas	„[...]technologijų randasi, bet tikrai ne, ne visiems jau tam tinkamų, didelė dalis jų brangios, brangu atgauti žaliavą.“ „[...]kaip sumažinti rankinio darbo, bet mūsų sritis rūšiavimas kol kas sako, kad nu niekas kitas geriau neišrūšiuoja pakartotiniam naudojimui, negu žmogaus akis, apmokyto žmogaus akis.“
	Perdirbta žaliava nėra paklausi dėl savo kainos ir prastesnės kokybės	„Paskui tokia brangi niekam nereikalinga[...]“ „[...]su kokybe dar tenka ten tiesiog negali galinėtis ar ne, tie visi trumpinti pluoštai neatlaiko konkurencinių išbandymų[...]“
Vartotojų elgsenos kliūtys	Vartotojai linkę kaupti daug daiktų ir nenori jų taisyti	„Tai daiktai kraunasi tol, kol antrasolės perpildom [...]“ „[...]reikia padėti, ar ne, pataisyti, išvalyti, o žmonės nebenori investuoti[...]“
	Vartotojams trūksta žinių apie žiedinės ekonomikos naudą	„[...]pas kai kuriuos žmones stovi daiktai [...] žinių trūkumas, laiko neturėjimas.“ „[...]jie net nesupranta, kad dabar turim visokių galimybių tuos daiktus prikelti antram gyvenimui.“
Finansiniai barjerai	Norint neatsilikti nuo tendencijų, reikia didelių investicijų, tačiau verslui jų trūksta dėl išlaidų infrastruktūrai	„[...]reikalingos investicijos, jeigu tu nori išlikti patrauklus rinkoje, nori užsitikrinti klientų srautą, ar ne, tai tu turi eiti koja kojon su jų poreikiais [...]“ „Šitoj srity jaučiamės stipriai atsiliekantys [...]didele dalimi investicijos buvo orientuotos susikurti tą tokią infrastruktūrą, kuri leistų mums veikti, ar ne, gauti leidimus, turėti sandėlius, turėti prekybines vietas[...]“
	Sunku nustatyti palankią kainodarą, už naudotą daiktą klientas tikisi tos pačios ekonominės grąžos	„kainodaros iššūkis [...]nes žmonės, taigi tikisi perparduodami vėlgi, ar ne, tos pačios ekonominės grąžos.“ „[...]tai mums nuolat tenka balansuoti, kad būtų nauda abiems pusėms“
Žmogiškųjų išteklių barjerai	Rūšiavimas, paruošimas pakartotiniam perdirbimui priklauso nuo rankinio, kvalifikuoto darbo.	„[...]niekas kitas geriau neišrūšiuoja pakartotiniam naudojimui, negu žmogaus akis, apmokyto žmogaus akis[...]“ „[...]darbas tikrai nėra lengvas, jis reikalauja kompetencijų, žinojimo, dažnai vienas ir tas pats žmogus tikrai negali sėdėti ant šešių kėdžių, nes nedarys to tada labai kokybiškai.“
	Žmonėms trūksta suvokimo apie žiedinę ekonomiką, reikia skirti laiko resursų juos apmokyti	„[...]ateidavo žmonės iš skirtingų sričių, jie labai labai nori save realizuoti tokioj kaip ir tarpdisciplininėj srity, bet tiesiog juos kažkas turėjo tada apmokyti[...]“ „[...]ne visiems ir pavykdavo, nes neturėjo to visuminio tokio visuminio žiedinės ekonomikos suvokimo[...]“

Nors „Looptex“ teko susidurti su įvairiais barjeriais diegiant ŽVM, tačiau įmonės atstovė pasidalino ir barjerų įveikimo būdais, kuriuos taikė arba planuoja taikyti netolimoje ateityje (11 lentelė). Nors Lietuvos teisinėje sistemoje pastebima daug spragų, tačiau įmonė nepasiduoda, stengiasi spręsti šias kliūtis „[...]eiti per tuos kliuvinius ir juos keisti[...]“, įmonės atstovė įsitraukė į tarptautinį projektą, kurio tikslas, kad teisės aktai būtų pritaikyti tam, kad žiedinė ekonomika galėtų būti praktiškai įgyvendinta „[...]ne veltui užsiminiau apie tarptautinį projektą, kuris yra orientuotas, kad pritaikyti Baltijos šalyse teisės aktus prie to, ko reikia praktikams, ne kažkokiam apėjimui, ten sistemos ar kažko

nedarymui, bet tam, kad ta žiedinė ekonomika praktiškai galėtų būti įgyvendinta [...]“. Taip pat, siekdama praktinio žiedinių sprendimų įgyvendinimo, įmonės atstovė pati dalyvauja teisėkūros procesuose „*Daug dirbu pati teisėkūroje, ar ne, kažkokių tai perkėlinėjant teisės aktus[...]“* ir Europos Komisijos darbo grupėse „*[...] tenka ir Europos Komisijos darbo grupėse tam tikrose padalyvaut, kada jau reikia praktikų žvilgsnio[...]“*.

Nors „Looptex“ atstovė pripažino, kad su technologinių iššūkių sprendimu gerokai atsilieka, kadangi buvo susikoncentravę į infrastruktūros plėtrą, tačiau įvardijo ir galimus būdus, padedančius palengvinti technologinę naštą. Pašnekovė pastebėjo, kad nors mados sektorius ilgainiai vėlavo, tačiau pagaliau įžengė į skaitmenizacijos laikotarpį „*[...]turim didžiulį tokį fainą, gerą transformacijos laikotarpį, kai ir skaitmenizacija pagaliau atėjo, ar ne, į mados industriją[...]“*. Įmonė yra pateikusi paraiškas skaitmeniniams projektams „*[...]tai va, tai su skaitmeniniais priteikę čia mes visokių paraiškų [...]“*. Siekiant palengvinti rūšiavimo ir perdirbimo procesus gali būti integruojamas dirbtinis intelektas „*[...] dirbtinio intelekto sprendimų pritaikymo jau tuose rūšiavimo centruose, kai mes kalbame, ar ne, kaip padėti drabužiams, judantiems konvejerine linija greičiau rasti tinkamesnį rūšiavimo sprendimą, negu tai sugeba vien žmogaus akys[...]“*. Technologinius perdirbimo procesus taip pat gali palengvinti infraraudonųjų technologijų taikymas „*[...]infraraudonieji panaudojimo sprendimai, kurie šiuo metu vystomi[...]“*.

Norėdama išspręsti barjerus, susijusius su vartotojų požiūriu „Looptex“ vykdo įvairias edukacijas, skirtas šviesti vartotojus apie žiedinės ekonomikos naudą „*[...]integruodami ten tuos pačius edukacinius veiksmus [...]“*. Taip pat didelis dėmesys yra skiriamas klientų saugumo, pasitikėjimo užtikrinimui „*[...]pirmiausia vis tiek, ar ne, pačiu procesu turi pasitikėti.“* Be to, mažoms įmonėms pačioms sunku vystyti efektyvią komunikaciją, dėl to verta kreiptis į tarpininkus „*[...] jiems reikia išėjimo mases, jiems daug sudėtingiau būtų individualiai vystyti tą patį prekės ženklą[...]“*, tarpininkai padeda sutaupyti lėšas, skiriamas komunikacijai „*[...] jei vykdo individualią komunikaciją, jiems gerokai brangiau kainuoja visi šie sprendimai.“*

Tam, kad finansinė bei technologinė našta būtų lengvesnė „Looptex“ kuria partnerystes su kitomis organizacijomis. Kadangi maža įmonė viena pati negali nusipirkti įrangos, kuri labai brangiai kainuoja, skirtos rūšiavimui, perdirbimui, tai partnerystės padeda sumažinti šią finansinę naštą „*[...]mes kuriame naujas partnerystes [...]“*, partnerių ieškoma ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje „*[...]ieškomės ir užsienio šalyse kokios tai galėtų būti tos sekančios grandys vienam ar kitam srautui nukreipti[...]“*. Taip pat pastebimas didėjantis investuotojų susidomėjimas mados sektoriumi „*[...]stebim didžiulį tų pačių investuotojų susidomėjimą[...]“* ypatingai investuotojai pradėjo domėtis technologiniais sprendimais „*[...]dabar jie domisi technologiniais, fashion techn vadinkime sprendimais[...]“*.

11 lentelė. ŽVM diegimo barjerai, jų įveikimo būdai ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Looptex“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinančios citatos
Spragos Lietuvos teisinėje sistemoje	Dalyvavimas tarptautiniuose projektuose siekiant pritaikyti teisės aktus žiedinei ekonomikai	„ <i>[...] eiti per tuos kliuvinius ir juos keisti [...]“</i> „ <i>[...] ne veltui užsiminiau apie tarptautinį projektą, kuris yra orientuotas, kad pritaikyti Baltijos šalyse teisės aktus prie to, ko reikia praktikams, ne kažkokiam apėjimui, ten sistemos ar kažko nedarymui, bet tam, kad ta žiedinė ekonomika praktiškai galėtų būti įgyvendinta [...]“</i> .

	Dalyvavimas teisėkūros procesuose	„Daug dirbu pati teisėkūroje, ar ne, kažkokių tai perkėlinėjant teisės aktus[...]" „[...] tenka ir Europos Komisijos darbo grupėse tam tikrose padalyvaut, kada jau reikia praktikų žvilgsnio[...]"
Technologiniai sunkumai	Paraiškų teikimas skaitmeniniams projektams	„[...]turim didžiulį tokių fainą, gerą transformacijos laikotarpį, kai ir skaitmenizacija pagaliau atėjo, ar ne, į mados industriją[...]" „[...]tai va, tai su skaitmeniniais priteikę čia mes visokių paraiškų [...]"
	Dirbtinio intelekto ir infraraudonųjų technologijų pritaikymas rūšiavimo procesams	„[...] dirbtinio intelekto sprendimų pritaikymo jau tuose rūšiavimo centruose, kai mes kalbame, ar ne, kaip padėti drabužiams, judantiems konvejerine linija greičiau rasti tinkamesnį rūšiavimo sprendimą, negu tai sugeba vien žmogaus akys[...]" „[...]infraraudonieji panaudojimo sprendimai, kurie šiuo metu vystomi[...]"
Vartotojų elgsenos kliūtys	Vartotojų edukacija ir pasitikėjimo užtikrinimas	„[...]integruodami ten tuos pačius edukacinius veiksmus [...]" „[...]pirmiausia vis tiek ,ar ne, pačiu procesu turi pasitikėti."
	Tarpininkų pagalba komunikacijos klausimais	„[...] jiems reikia išėjimo mases ,jiems daug sudėtingiau būtų individualiai vystyti tą patį prekės ženklą[...]" „[...] jei vykdo individualią komunikaciją, jiems gerokai brangiau kainuoja visi šie sprendimai."
Finansiniai barjerai	Partnerysčių kūrimas, siekiant sumažinti finansinę naštą	„[...]mes kuriame naujas partnerystes[...]" „[...]ieškomės ir užsienio šalyse kokios tai galėtų būti tos sekančios grandys vienam ar kitam srautui nukreipti[...]"
	Investuotojų pritraukimas	„[...]stebim didžiulį tų pačių investuotojų susidomėjimą[...]" „[...]dabar jie domisi technologiniais, fashion techn vadinkime sprendimais [...]"
Žmogiškųjų išteklių barjerai	Tarpdisciplininės programos kompetetingų darbuotojų paruošimui	„[...] žmogus turi žinoti ką jis daro ir kam to reikia." „[...]tobulėja mūsų dabar , ar ne, programos [...]kai kalbama apie tarpdisciplinines programas[...]"
	Darbų paskirstymas pagal turimas kompetencijas	„[...] dažnai vienas ir tas pats žmogus tikrai negali sėdėti ant šešių kėdžių, nes nedarys to tada labai kokybiškai." „Kiekvienas turi dirbti tai, ką moka geriausiai [...]"

Kadangi žmogiškieji ištekliai vis dar užima labai svarbų vaidmenį atliekant rūšiavimo bei paruošimo pakartotiniam perdirbimui darbus, svarbu, jog žmonės būtų gerai apmokyti tai daryti ir turėtų gilesnį supratimą apie žiedinės ekonomikos principus „[...] žmogus turi žinoti ką jis daro ir kam to reikia.“, įmonės atstovė džiaugiasi, kad paruošti darbuotojus padeda tobulėjančios tarpdisciplininės programos. „[...]tobulėja mūsų dabar , ar ne, programos [...]kai kalbama apie tarpdisciplinines programas[...]"

Taip pat viena iš įmonės stiprybių kalbant apie šį barjerą yra suvokimas, jog vienas

žmogus negali būti geras visose srityse, [...] dažnai vienas ir tas pats žmogus tikrai negali sėdėti ant šešių kėdžių, nes nedarys to tada labai kokybiškai. “, todėl siekiant kokybės, darbuotojų komanda yra skirstoma pagal turimas kompetencijas „Kiekvienas turi dirbti tai, ką moka geriausiai [...]“.

4.2.2. „Rent Boutique“ atvejis

Nagrinėjant žiediškumo pasireiškimą „Rent Boutique“ verslo modelyje, tai visų pirma ši platforma prisideda prie drabužių gyvavimo ciklo ilginimo per nuomą „[...] nuoma tai apskritai, jinai tą to drabužio, kaip sakykim, gyvavimo laikotarpį dar labiau prailgina, nes tai ne kaip, kad tiesiog perpardavimo atveju, kad tas, sakykim, ratas baigėsi su tuo, kuris įsigijo, nes jisai galbūt nebūtinai vėl kažkada jį perparduos, o šitas daiktas, pavyzdžiui, gali būti nuomos atveju išnuomotas, nu taip, sakykim, maksimaliai dažniausiai mes skaičiuojam net trisdešimt kartų, nors yra daiktų, kurie išnuomojami ir ilgiau, ir daugiau kartų[...]“ . Taip pat platformoje galima ne tik išsinuomoti, bet ir nusipirkti patinkantį drabužį – drabužiams suteikiama daugiau galimybių jų gyvavimo cikle, kadangi drabužiai vienu metu gali būti ir nuomuojami ir siūlomi pardavimui „[...] įsidiegėm tokią opciją, kad vienu metu daiktas gali būti ir nuomojamas ir parduodamas. Tai realiai dabar gali žmonės paskui dar tą daiktą ir įsigyti. Tai iš esmės realiai yra tiesiog dvejose opcijose ir jeigu, pavyzdžiui, daiktas turi nuomą, tas žmogus galės įsigyti tik tais po nuomos, jeigu jisai po paskutinės nuomos, tai va tai taip realiai žiediškumas ir pasireiškia, kad mes tarpininkaujame žmonėms, kurie nori tiesiog suteikti antrą šansą savo daiktams ir net ne tik antrą šansą, bet daug šansų tiek per nuomą, tiek per perpardavimą.“. Nors pradžioje savo veiklą „Rent Boutique“ pradėjo perkant drabužius ir juos nuomuojuant „[...] mums gavosi taip, kad mes turėjome asortimentą pirkti ir tada nuomoti[...]“, vėliau perėjo prie peer-to-peer modelio, kuomet tapo tik kaip tarpininkai, o ne daiktų savininkai, tokiu būdu drabužio nuosavybė lieka žmogui, o platforma tik padeda rasti klientus ir valdo logistiką „[...] jo nuosavybė mums nepereina, nuosavybė yra vis tiek žmogaus [...], jisai tiesiog mums, kaip sakykim, tarpininkui sumoka komisinį mokesį už tai, kad mes atliekame paslaugą, surandam klientus, pasirūpiname daiktų išsiuntimu, išnuomavimu.“ Platformoje taip pat suteikiama galimybė atsisiųsti ir pasimatuoti drabužius, siunčiamas didesnis kiekis, maksimaliai iki 4 vienetų tam, kad žmogus turėtų didesnę pasirinkimo galimybę siekiama kuo mažiau logistikos. „Kodėl mes siunčiame ne po vieną daiktą, o ten daugiau, tai, kad žmogus išsirinktų, turėtų galimybę, sakykim išsirinkti per vieną kartą iš daugiau, nes tas siuntinėjimas visgi irgi nėra, kaip sakykim, kol kas naudingas aplinkai.“ Greitu metu „Rent Boutique“ planuoja įsidiegti programėlę su kurios pagalba žmonės patys galės lengvai valdyti savo užsakymus, neatnešdami jų į fizinę sandėliavimo vietą „[...] labai tikiuosi, kad galbūt net gegužės gale jau pasileis mūsų apps‘as, kur sakykim jame žmonės galės patogiai tai daryti patys, netgi neatneš mums daiktų [...]“. Tokiu būdu žmonės galės ir patys dėvėti tą daiktą, ir kitam išnuomoti, šitaip papildomai užsidirbdami, platforma veiks kaip tarpininkas ir skaitmeninė erdvė tarp pasiūlos ir paklausos „[...] yra žmonių, kurie kaupia spintoje dėl to, kad tiki, kad gal dar užsidės, bet galbūt tai ir paskatins net ne tik, kad ta prasme galės turėti toį spintoj, bet ir tuo pačiu uždarbiauti iš tų daiktų, nes galės ir pats dėvėti, jeigu norės galės ir kitam išnuomoti. [...] daugiau laisvės tiesiog su tuo daiktu [...]“. Įmonė siekia nebekaupiti daiktų sandėliuose, tokiu būdu būtų nebenaudojami papildomi fiziniai ištekliai (patalpos, lentynos, papildomi darbuotojai drabužių priežiūrai, taip pat sumažėtų logistikos grandinės ilgis, kadangi daiktų nebereiktų vežti / atsiimti sandėlyje „[...] mes tada tokiais atvejais, ypatingai, jeigu tai yra mažas klientas, mes nu neimsim tų daiktų, nes žinom, kad tie fiziniai sandėliai nei ta prasme scalability principu nėra patrauklūs, nei, nei ta prasme, ir mums yra per daug darbo su, nu sakykim, tuos drabužius sandėliuoti, prižiūrėti, saugoti ir taip toliau.“

Analizuojant barjerus su kuriais teko susidurti „Rent Boutique“ vienas iš išskirtų barjerų yra susijęs su vartotojų požiūriu ir įpročiais. Pradedant veiklą buvo sunku pritraukti vartotojus, kadangi šie buvo įpratę prie tradicinių nuomos salonų, kuriuose drabužiai nuomojami tik išskirtinėms progoms „[...]pačioje pradžioje buvo ypatingai sunku tai daryti, nes nuoma, ypatingai kaip ir sakiau, ne vestuvinių suknelių ir ten ne tokių proginių, kuriuos siūlė tie standartiniai nuomos salonai, prie kurių buvo pripratę žmonės, tai buvo tiesiog nu visi galvoja, kad čia yra vėl dar vienas toks nuomos salonas[...]“, buvo sunku pakeisti žmonių mąstymą, kadangi prekės ženklas pirmasis Lietuvoje pradėjo nuomuoti prekių ženklų daiktus [...]kad žmonių sakykim mąstymą pakeisti, tai tikrai buvo daug iššūkių, nes mes apskritai Lietuvoje buvom pirmieji tai pradėję, kurie pradėjome nuomoti prekių ženklų daiktus [...]. “, sunku buvo pritraukti jaunesnio amžiaus auditoriją ir parodyti, kad nuoma nėra senamadiškas dalykas „[...]mums norėjosi kaip tik pritraukti jaunesnę auditoriją, kad suprastų, kad nuoma tai nėra kažkoks senamadiškas dalykas.“ tam reikėjo įdėti daug pastangų „[...]tam reikėjo tikrai labai daug kaip sakoma indėlio[...]“ . Taip pat „Rent Boutique“ atstovė pastebi, kad vis dar pasitaiko vartotojų, kurie vengia nuomotis dėl to, nes drabužis nėra naujas „[...]yra nemažai žmonių, kurie nei karto nesinuomavę ir dar jiems reikia pereiti tam tikrus barjerus[...] tai yra nu kaip dėvėti daiktai [...]“ . Žmonės baiminasi, kad drabužis gali būti prastesnės būklės, nei naujas, „[...]tas daiktas ne naujas ir kokia jo būklė bus, kai mano šventei reikės[...]“ .

Kaip iššūkis išskiriamas ne tik galutinių vartotojų pritraukimas, bet ir partnerių – individualių asmenų, dizainerių ir prekių ženklų, duodančių savo drabužius nuomai/pardavimui, „[...] sunkiausia dėl tų tokių vartotojų, kurie mums duoda savo daiktus, ar ten prekių ženklai, ar ten sakykim kažkokie influenceriai ypatingai, kurie turi labai daug daiktų[...]“ . Pritraukti partnerius teikiančius asortimentą yra labai svarbu, kadangi norint, jog tokio tipo verslas klestėtų reikalingas nuolatinis asortimento atnaujinimas „[...] šitos programėlės arba tiesiog nuoma dažniausiai miršta dėl to, kad nėra nuolatinio asortimento atsinaujinimo ir [...]sėkmė ir yra nuo to, kiek tu turi pasiūlos vartotojams. Jiems aktualios pasiūlos ir kad jina būtų ne sena, o nauja tai vėl čia yra dar iššūkis kaip prisitraukti. “ Pastebima, kad Lietuvoje verslai dažnai linkę vieni kitus laikyti konkurentais, o ne potencialiais partneriais „Ir vėl ypatingai Lietuvoje kažkodėl visi visus labai nori laikyti konkurentais ir nebandyti tapti partneriais.“, todėl pasitaiko atvejų, kad į „Rent Boutique“ žiūrima ne kaip į partnerį, o į konkurentą „[...] jiems atrodo, kad mes esam konkurentas ir viskas, o jie nesupranta, kad mes esame platforma, kuri nori padėti jiems, kaip sakoma, paskleisti, parodyti juos šioje platesnėje rinkoje“ .

Dar vienas barjeras, kurį išskiria „Rent Boutique“ atstovė, tai problemos, susijusios su tiekimo grandine. Prekės ženklui reikalingi partneriai skirtinguose miestuose, padedantys su drabužių priežiūra ir valymu „[...] tikrai bus žmonių, kurie yra ne iš Kauno ir negalės, naudotis mūsų paslauga, kur kur mes galėtumėm padėti jiems tuos daiktus sutvarkyti, prižiūrėti. Tai tų partnerių tikrai reikės daugiau.“ Rasti partnerius užsiimančius drabužių priežiūra ir valymu, kurie galėtų jungtis prie platformos yra sudėtinga „[...] iššūkis susirasti tų tokių partnerių, ypatingai juos kažkaip prijungti prie tos platformos, kad viskas vyktų kuo labiau automatiškai.“ Taip pat pabrėžiami ir iššūkiai susiję su logistika, sunku užtikrinti tvarumą šioje vietoje, kadangi tenka siųsti nemažai siuntų „Kas liečia logistiką vėlgi iššūkis, kaip tai padaryti tvariau ypatingai, jeigu tu nori save pristatyti investuotojams, dažnai klausimas kyla, o tai kaip dėl tų siuntinėjimų.“ , o šiai dienai maža dalis kurjerių prekes vežioja su elektriniais automobiliais „[...] kurjeriai kol kas dar ne visi dirba su elektrinėmis mašinomis, kad tai būtų, sakykim, tvariau. Tai tai čia turbūt vienintelis toksai, kur dar globaliai, kaip apskritai šitoj nuomos žiediniame modelyje yra sudėtinga.“

Sekantis išskirtas barjeras yra tai, kad Lietuvos teisinėje sistemoje trūksta aiškiai apibrėžtų įstatymų, kurie aktualūs veikiant pagal žiedinius verslo modelius, informacija nėra viešai pateikiama „[...]per mažai žinių ir tos informacijos, kaip tu sakai, viešai pateiktos[...]“. Pasak „Rent Boutique“ atstovės, kadangi planuojama artimiausiu metu pereiti prie tokio modelio, jog klientai viską darys patys ir bus patys atsakingi už nuomą, tai kyla neaiškumų, kokius mokesčius jie turės susimokėti, pastebima daug teisinių neapibrėžtumų Lietuvos teisinėje sistemoje, „[...]kai dabar reikia [...] pateikti gyventojų mokesčių deklaracijas [...] per mažai informacijos jeigu aš nuomuoju savo asmeninį daiktą ir iš esmės, kadangi nuoma, tai yra nebaigtinis procesas, tai nėra tik perpardavimas, tu realiai vykdyk veiklą. Iš esmės tai vat čia kilo daug klausimų [...] ir tai nebūtinai iki galo dar ir dabar aišku, kaip visgi tiems žmonėms elgtis[...]“. Iš viso to gaunasi dar vienas iššūkis, nes jei žmogus, norėdamas užsiimti nuoma „Rent Boutique“ platformoje pats, turės gauti individualios veiklos pažymą, „[...]bet dar tiksliai va čia nesuprantam ir jokios kol kas informacijos nėra ir greičiausiai tai bus priskaityta kaip individualiai kažkokiai veiklai [...]“ tikėtina, kad tai gali stipriai sumažinti vartotojų ratą „[...] tai yra iššūkis mums tada pritraukti vartotoją, kad jisai nebijotų to daryti, sakykim, nes nu jisai turės tada [...]išsiimti individualios pažymos liudijimą.“

Dar vienas barjeras, kurį paminėjo „Rent Boutique“ atstovė yra administraciniai iššūkiai. Kadangi platforma dar nėra pilnai automatizuota, ataskaitų ruošimas partneriams ir asortimento valdymas pagrįste atliekami rankiniu būdu „[...] kol kas praktiškai kiekvieną daiktą vos ne rankiniu būdu [...] iš dalies turi patikrinti.“ Kiekvienas daiktas turi būti tikrinamas individualiai, „[...]tai tu tą kiekvieną daiktą turi sutikrinti [...]“. Taip pat kadangi komanda nėra didelė, tai visa administracinė našta tenka mažam žmonių kiekiui „[...]nes šiek tiek yra, nu kadangi maža įmonė, mažai žmonių [...]“, jiems tvarkyti skiriama daug laiko resursų „Na kol kas visi tie administraciniai procesai sueikvoja daug mūsų laiko [...]“.

Kalbant apie finansinius barjerus, tai visų pirma buvo paminėta tai, kad pradėdant nuomos verslą reikėjo nemažai investuoti patiems, kol atsirado partneriai norintys nuomoti savo drabužius. Tai buvo nemenkas iššūkis ir didelė finansinė rizika pačiai įmonei „[...] tiesiog teko tuos daiktus tuo metu pirkti, bet mes suprantam, kad tai yra visų pirma ne verslas, nes tai ir daug kainuoja ir žiediškumo prasme lygiai taip pat yra nu, kaip sakykim, nebūtinai labai tvaru[...]“. Nors įmonei pakankamai nesunkiai pavyko gauti pirminę Europos Sąjungos investiciją, skirtą naujos platformos kūrimui, tačiau pradėjus kurti platformą pastebėta, kad ji neatitinka nei pačios įmonės, nei klientų lūkesčių ir reikalingos dar didesnės investicijos į technologinius sprendimus, kurie yra labai brangūs „[...]mes gavome Europos Sąjungos investiciją. [...]nebuvo taip sudėtinga, kaip kad toliau, norint visa tai vystyti [...] mes jau tada supratom, kad mūsų ta sukurta nauja platforma vis tiek neatitinka pilnai mūsų lūkesčių [...]reikia gerokai didesnių investicijų, kadangi tos investicijos jau yra visiškai į technologinius sprendimus, kurie labai brangiai kainuoja.“ Vėliau įmonei nepavyko įtikinti investuotojų savo žiedinio verslo modelio perspektyvumu, kadangi šie orientuojasi į grynąjį pelną bei greitą grąžą „[...]turėjom labai daug visokių pokalbių su galimais investuotojais ir čia, ir buvo iššūkis, kad mes iki šios dienos ir negavom tos investicijos [...]visiems aktualu, sakykim pajamos[...] vis dar kažkur kažko pritrūkdavo[...] nusišalindavo tie investuotojai.“ Todėl įmonė nusprendė surizikuoti ir investuoti pati „[...]investuoti patys iš savęs tuos pinigus, kas iš tikrųjų kaip yra iššūkis, nes reikia pakrapštyti nemažai kišenes iš karto, nes tu turi susimokėti.“

Paskutiniai išskirti iššūkiai - technologinius iššūkiai su kuriais susiduria įmonė diegiant peer-to-peer drabužių nuomos platformą, kadangi tokio tipo platformos Lietuvoje nėra, įmonė negali naudotis jau

egzistuojančiais sprendimais visa sistema turi būti kuriama „nuo nulio“, įvairūs technologiniai sprendimai ne tik labai daug kainuoja „[...] visi technologiniai sprendimai yra brangūs [...]“ bet ir reikalauja daug rankinio darbo, nėra garantijos, kad sprendimus pavyks įgyvendinti, „[...] labai daug rankinio darbo, kad ją pakurti ir finale tu net nežinai, ar pasikurs [...]“. Pastebima sudėtinga technologinių sprendimų integracija, vienas iš jų yra aukciono integracija, kurios nepavyko padaryti „Norėjome prisijungti aukciono integraciją [...] dėl tam tikrų sprendimų yra ganėtinai sudėtinga[...]“. Kartais būna sunku integruoti dirbtinio intelekto sprendimus „[...] net ir tuos kažkokius dirbtinio intelekto sprendimus kartais yra sudėtinga integruoti dėl tam tikrų technologinių sprendimų paprasčiausiai.“ Visi „Rent Boutique“ išskirti žiedinio verslo modelio diegimo barjerai ir juos patvirtinančios citatos pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė. ŽVM diegimo barjerai ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Rent Boutique“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinančios citatos
Vartotojų požiūrio ir įpročių barjerai	Vartotojai įpratę prie tradicinių nuomos salonų, kuriuose drabužiai nuomojami tik išskirtinėms progoms	„[...]pačioje pradžioje buvo ypatingai sunku tai daryti, nes nuoma, ypatingai kaip ir sakiau, ne vestuvinių suknelių ir ten ne tokių proginių, kuriuos siūlė tie standartiniai nuomos salonai, prie kurių buvo pripratę žmonės, tai buvo tiesiog nu visi galvoja, kad čia yra vat vėl dar vienas toks nuomos salonas[...]“ „[...] kad žmonių sakykim mąstymą pakeisti, tai tikrai buvo daug iššūkių, nes mes apskritai Lietuvoje buvom pirmieji tai pradėję, kurie pradėjome nuomoti prekių ženklų daiktus [...]“.“
	Sunku pritraukti jaunesnio amžiaus auditoriją ir parodyti, kad nuoma nėra senamadiškas dalykas	„[...]mums norėjosi kaip tik pritraukti jaunesnę auditoriją, kad suprastų, kad nuoma tai nėra kažkoks senamadiškas dalykas.“ „[...] tam reikėjo tikrai labai daug kaip sakoma indėlio[...]“.
	Kai kurie vartotojai vengia nuomos, nes drabužis nėra naujas	„[...]yra nemažai žmonių, kurie nei karto nesinuomavę ir dar jiems reikia pereiti tam tikrus barjerus[...] tai yra nu kaip dėvėti daiktai [...]“ „[...] tas daiktas ne naujas ir kokia jo būklė bus, kai mano šventei reikės[...]“.
Sunkumai pritraukiant partnerius, kurie duoda savo daiktus	Partneriai vengia duoti savo drabužius, o nuomos modeliui būtinas nuolatinis asortimento atnaujinimas	„[...] sunkiausia dėl tų tokių vartotojų, kurie mums duoda savo daiktus, ar ten prekių ženklai, ar ten sakykim kažkokie influenceriai ypatingai, kurie turi labai daug daiktų[...]“. „[...] šitos programėlės arba tiesiog nuoma dažniausiai miršta dėl to, kad nėra nuolatinio asortimento atsinaujinimo ir [...]sėkmė ir yra nuo to, kiek tu turi pasiūlos vartotojams. Jiems aktualios pasiūlos ir kad jiniai būtų ne sena, o nauja tai vat čia yra dar iššūkis kaip prisitraukti.“
	Potencialūs partneriai įmonę laiko konkurentu	„Ir vat ypatingai Lietuvoje kažkodėl visi visus labai nori laikyti konkurentais ir nebandyti tapti partneriais[...]“

		„[...] jiems atrodo, kad mes esam konkurentas ir viskas, o jie nesupranta, kad mes esame platforma, kuri nori padėti jiems, kaip sakoma, paskleisti, parodyti juos šioje platesnėje rinkoje.“
Tiekimo grandinės problemos	Sunku rasti partnerius užsiimančius drabužių priežiūra ir valymu	„[...] iššūkis susirasti tų tokių partnerių, ypačiai juos kažkaip prijungti prie tos platformos, kad viskas vyktų kuo labiau automatiškai.“ „[...] tikrai bus žmonių, kurie yra ne iš Kauno ir negalės, naudotis mūsų paslauga, kur kur mes galėtumėm padėti jiems tuos daiktus sutvarkyti, prižiūrėti. Tai tų partnerių tikrai reikės daugiau.“
	Sunku užtikrinti tvarumą logistikoje	„Kas liečia logistiką vėlgi iššūkis, kaip tai padaryti tvariau ypačiai, jeigu tu nori save pristatyti investuotojams, dažnai klausimas kyla, o tai kaip dėl tų siuntinėjimų.“ „[...] kurjeriai kol kas dar ne visi dirba su elektrinėmis mašinomis, kad tai būtų, sakykim, tvariau. Tai tai čia turbūt vienintelis toksai, kur dar globaliai, kaip apskritai šito nuomos žiediniame modelyje yra sudėtinga.“
Spragos teisinėje sistemoje	Trūksta viešai pateiktos informacijos apie mokesčius drabužių nuomos veiklai	„[...]per mažai žinių ir tos informacijos, kaip tu sakai, viešai pateiktos[...]“ „[...]kai dabar reikia [...] pateikti gyventojų mokesčių deklaracijas [...] per mažai informacijos jeigu aš nuomoju savo asmeninį daiktą ir iš esmės, kadangi nuoma, tai yra nebaigtinis procesas, tai nėra tik perpardavimas, tu realiai vykdyk veiklą. Iš esmės tai vat čia kilo daug klausimų[...] ir tai nebūtinai iki galo dar ir dabar aišku, kaip visgi tiems žmonėms elgtis[...]“.
	Jei žmonės turės gauti individualios veiklos pažymėjimus, tai gali stipriai sumažinti įmonės klientų ratą	„[...]bet dar tiksliai va čia nesuprantam ir jokios kol kas informacijos nėra ir greičiausiai tai bus priskaityta kaip individualiai kažkokiai veiklai [...]“ „[...]tai yra iššūkis mums tada pritraukti vartotoją, kad jisai nebijotų to daryti, sakykim, nes nu jisai turės tada [...]išsiimti individualios pažymos liudijimą.“
Administracinė našta	Daug rankinio darbo	„[...]tai tu tą kiekvieną daiktą turi sutikrinti [...]“ „[...] kol kas praktiškai kiekvieną daiktą vos ne rankiniu būdu [...] iš dalies turi patikrinti.“
	Didelė administracinė našta mažam žmonių kiekiui	„[...]nes šiek tiek yra, nu kadangi maža įmonė, mažai žmonių [...]“.“ „Na kol kas visi tie administraciniai procesai sueikvoja daug mūsų laiko [...]“.
Finansiniai barjerai	Verslo pradžia ir technologijoms reikia didelių investicijų	„[...] tiesiog teko tuos daiktus tuo metu pirkti, bet mes suprantam, kad tai yra visų pirma ne verslas, nes tai ir daug kainuoja ir žiediško prasmė

		lygiai taip pat yra nu, kaip sakykim, nebūtinai labai tvaru[...].“ „[...]mes gavome Europos Sąjungos investiciją. [...]nebuvo taip sudėtinga, kaip kad toliau, norint visa tai vystyti [...] mes jau tada supratom, kad mūsų ta sukurta nauja platforma vis tiek neatitinka pilnai mūsų lūkesčių [...]reikia gerokai didesnių investicijų, kadangi tos investicijos jau yra visiškai į technologinius sprendimus, kurie labai brangiai kainuoja.“
	Sunku pritraukti investuotojus, todėl tenka investuoti nuosavas lėšas	„[...]turėjom labai daug visokių pokalbių su galimais investuotojais ir čia, ir buvo iššūkis, kad mes iki šios dienos ir negavom tos investicijos [...]visiems aktualu, sakykim pajamos[...] vis dar kažkur kažko pritrūkdavo[...] nusišalindavo tie investuotojai.“ „[...]investuoti patys iš savęs tuos pinigus, kas iš tikrųjų kaip yra iššūkis, nes reikia pakrapštyti nemažai kišenes iš karto, nes tu turi susimokėti.“
Technologiniai iššūkiai	Sudėtinga technologinių sprendimų integracija	„Norėjome prisijungti aukciono integraciją [...] dėl tam tikrų sprendimų yra ganėtinai sudėtinga[...] „[...] net ir tuos kažkokius dirbtinio intelekto sprendimus kartais yra sudėtinga integruoti dėl tam tikrų technologinių sprendimų paprasčiausiai.“
	Didelės technologinių sprendimų sąnaudos ir daug rankinio darbo	„[...] labai daug rankinio darbo, kad ją pakurti ir finale tu net nežinai, ar pasikurs [...]“ „[...] visi technologiniai sprendimai yra brangūs [...]“

„Rent Boutique“ atstovė pasidalino ir savo sėkmės receptu - būdais, kurie padėjo įveikti iškilusius barjerus (13 lentelė). Pritraukti vartotojus pavyko taikant I‘m that girl kampaniją, kurioje būdavo kuriami blogai apie žinomas verslias, jaunutviškas moteris, kurios renkasi drabužius nuomotis. „[...] viena stipriausių mūsų apskritai kampanijų, kuri, manau, padėjo suveikti, mes turėjom tokią „I‘m that girl“ kampaniją [...] moteris, kuri turi daug veiklų, o užsiimdama jinai va noriai nuomojasi ir tuo pačiu perteikia, kad ta nuoma tikrai nėra senamadiškas dalykas.“ Tai buvo viena stipriausių kampanijų, kuri ilgai tęsėsi „[...]čia turbūt buvo viena stipriausių kompanijų, kuri gana ilgą laiką tęsėsi[...].“ Taip pat pritraukti vartotojus padėjo Pop-up stendai prekybos centruose ir parodose, kur būdavo didelis kiekis žmonių ir šie galėdavo gyvai apžiūrėti drabužius „[...] darėmės tokius laikinus Pop up‘us, mes važiuodavom su tokia kaip ale drabužių spinta ten į prekybos centrus, į parodas, kur yra labai daug moterų [...] papasakoti, tiesiog išskleisti tą žinutę, kokia čia vat yra, nu kokie yra drabužiai.“ Dar vienas būdas, padėjęs pritraukti vartotojus – bendradarbiavimas su influenceriais, kurie savo socialiniuose tinkluose su sekėjais dalinasi savo patirtimi apie „Rent Boutique“ drabužius „[...]aišku, kadangi prasidėjo ir tie influencerių laikai ir tom merginom tikrai reikia dažnai tų drabužių mes tiesiog jiems tapom tokiam, kaip sakykim, patraukli vieta, į ką pasikreipti, nes ypatingai

vat sakau mūsų drabužiai truputį skiriasi nuo kitų [...]. Tai tas pats influenceris tiesiog labai skleidė žinutę, pasakojimą apie mus per socialinius tinklus.“

Tam, kad „Rent Boutique“ galėtų pritraukti partnerius ir nuolat atnaujinti savo asortimentą reikia pastangų, kadangi, kai kurie partneriai mato juos kaip konkurentą, tačiau įmonė nepasiduoda, o tęstinai siekia bendradarbiavimo „Pavyzdžiui, aš jau nežinau, kokį dešimtą kartą kalbinu, kad duokit daugiau asortimento[...]“ ir stengiasi partneriams parodyti, kad bendradarbiaudami gautų abipusę naudą „[...] mes esame platforma, kuri nori padėti jiems, kaip sakoma, paskleisti, parodyti juos šioje platesnėje rinkoje[...]“. Taip pat dabartinės Europos Sąjungos iniciatyvos, kurios turi įsigalioti nuo 2025m, turėtų padėti „Rent Boutique“ pritraukti dar daugiau partnerių, kadangi šie turės sugalvoti, kur panaudoti savo nerealizuotą produkciją „[...]dabar su visais tvarumo ten Europos Sąjungos ten iniciatyvomis ir kad dabar va tiki ten dvidešimt penktų metų net ir turi prekių ženklai sugalvoti, kaip realizuoti toliau savo nepanaudotą produkciją, jie turi ieškoti alternatyvių būdų, ką su tais drabužiais daryti.“ Prekės ženklas galėtų būti strateginis partneris, padedantis spręsti šią problemą „[...] mes išeinam kaip tas strateginis partneris, kuris galim padėti jam prisijungti prie to žiediškumo ir neišmesti į švartynus tų daiktų, kurių jie tiesiog nerealizavo.“

Siekiant sumažinti tiekimo grandinės iššūkius „Rent Boutique“ inicijuoja sprendimus, kurie yra orientuoti į tvaresnę tiekimo grandinę. Ypatingai didelis dėmesys yra skiriamas logistikai. Įmonė numato integruoti vietinius partnerius valymui ir priežiūrai „[...]mūsų tikslas integruotis.“ Jie padėtų pasirūpinti vartotojų, gyvenančių kituose miestuose, daiktais „Kadangi tikrai bus žmonių, kurie yra ne iš Kauno ir negalės, sakykim, naudotis mūsų kaip paslauga, kur kur mes galėtumėm padėti jiems tuos daiktus sutvarkyti, prižiūrėti.“ bei skatinti vartotojus, gyvenančius tame pačiame mieste drabužius perduoti susitikus „[...] žmonės galės susitikti, ypač jeigu jie tame pačiame mieste, ir vienas kitam perduoti daiktą, arba atvykti į namus pasimatuoti[...]“ ir siūlyti matavimosi galimybę partnerių salonuose „[...] Kartais taip vyksta, pavyzdžiui, vilniečiai, kurie nori suknelės nuomai iš „Undress“, kurią mes turim, važiuoja pirmą į saloną, pas juos pasimatuoja, o pas mus užsisako.“

Pradžioje administracinius procesus prekės ženklas bandė susitvarkyti pats, bet vėliau suprato, kad reikalinga pagalba „[...] pradžioje bandėme viską daryti pačios, bet vėliau teko ieškot pagalbos[...]“ Dabar procesams, kurie reikalauja daug laiko resursų, „Rent Boutique“ samdo buhalterį, rūpinasi su mokesčiais, apskaita ir dokumentų tvarkymu susijusiais klausimais „Iš esmės tai mes turime buhalterį, kuris apie veiklą susijusius dokumentus, ar ten mokesčius ir taip toliau, viską pateikia[...]“. Kadangi šiuo metu platforma dar nėra pilnai automatizuota, tai dalis administracinių procesų vykdomi rankiniu arba pusiau rankiniu būdu, kadangi įmonėje nedaug žmonių, jie darbus pasiskirstę ir dalį ataskaitų perėmė asistentas „[...]tai realiai mes turime tokį kaip asistentą, kuris siek tiek su šiom ataskaitom dirba.“ „Rent Boutique“ atstovė paminėjo ir dar vieną šios problemos sprendimo būdą – jie diegia programėlę, kurioje vienas iš tikslų automatizuoti administracinius procesus „[...]vis tiek tai dar nėra visiškai automatizuotos su app‘su tikiuosi tai atsiras.“

13 lentelė. ŽVM diegimo barjerai, jų įveikimo būdai ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Rent Boutique“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinančios citatos
Vartotojų požiūrio ir įpročių barjerai	Ivaizdinės ir komunikacinės kampanijos taikymas	„[...] viena stipriausių mūsų apskritai kampanijų, kuri, manau, padėjo suveikti, mes turėjom tokią „I'm that girl“ kampaniją [...] moteris, kuri turi daug veiklų, o užsiimdama jinais va noriai nuomojasi ir tuo pačiu

		perteikia, kad ta nuoma tikrai nėra senamadiškas dalykas. “ „[...]čia turbūt buvo viena stipriausių kompanijų, kuri gana ilgą laiką tęsėsi[...]“
	Pop-up stendai ir bendradarbiavimas su influenceriais	„[...]darėmės tokius laikinus Pop up‘us, mes važiuodavom su tokia kaip ale drabužių spinta ten į prekybos centrus, į parodas, kur yra labai daug moterų [...] papasakoti, tiesiog išskleisti tą žinutę, kokia čia vat yra, nu kokie yra drabužiai. “ „[...]aišku, kadangi prasidėjo ir tie influencerių laikai ir tom merginom tikrai reikia dažnai tų drabužių mes tiesiog jiems tapom tokiam, kaip sakykim, patraukli vieta, į ką pasikreipti, nes ypatingai vat sakau mūsų drabužiai truputį skiriasi nuo kitų [...]. Tai tas pats influenceris tiesiog labai skleidė žinutę, pasakojimą apie mus per socialinius tinklus. “
Sunkumai pritraukiant partnerius, kurie duoda savo daiktus	Aktyvi komunikacija su partneriais siekiant pasitikėjimo ir abipusės naudos	„Pavyzdžiui, aš jau nežinau, kokį dešimtą kartą kalbinu, kad duokit daugiau asortimento[...]“ „[...]mes esame platforma, kuri nori padėti jiems, kaip sakoma, paskleisti, parodyti juos šioje platesnėje rinkoje[...]“
	Savęs pristatymas kaip strateginio partnerio, padedančio prekių ženklams atitikti griežtėjančius ES perteklinės produkcijos reikalavimus	„[...]dabar su visais tvarumo ten Europos Sąjungos ten iniciatyvomis ir kad dabar va tiki ten dvidešimt penktų metų net ir turi prekių ženklai sugalvoti, kaip realizuoti toliau savo nepanaudotą produkciją, jie turi ieškoti alternatyvių būdų, ką su tais drabužiais daryti. “ „[...]mes išeinam kaip tas strateginis partneris, kuris galim padėti jam prisijungti prie to žiediško ir neišmesti į sąvartynus tų daiktų, kurių jie tiesiog nerealizavo. “
Tiekimo grandinės problemos	Vietinių partnerių integravimas valymui ir priežiūrai	„[...]mūsų tikslas integruotis. “ „Kadangi tikrai bus žmonių, kurie yra ne iš Kauno ir negalės, sakykim, naudotis mūsų kaip paslauga, kur kur mes galėtumėm padėti jiems tuos daiktus sutvarkyti, prižiūrėti. “
	Vartotojų skatinimas drabužius perduoti tiesiogiai ir pasimatuoti partnerių salonuose	„[...] žmonės galės susitikti, ypatingai jeigu jie tame pačiame mieste, ir vienas kitam perduoti daiktą, arba atvykti į namus pasimatuoti [...]“ „Kartais taip vyksta, pavyzdžiui, vilniečiai, kurie nori suknelės nuomai iš „Undress“, kurią mes turim, važiuoja pirmą į saloną, pas juos pasimatuoja, o pas mus užsisako. “
Spragos teisinėje sistemoje	N.D.	N.D.
Administracinė našta	Buhalterių pagalba	„[...] pradžioje bandėme viską daryti pačios, bet vėliau teko ieškot pagalbos[...]“ „Iš esmės tai mes turime buhalterį, kuris apie veiklą susijusius dokumentus, ar ten mokesčius ir taip toliau, viską pateikia[...]“
	Darbų pasiskirstymas ir automatizavimas	„[...]tai realiai mes turime tokį kaip asistentą, kuris šiek tiek su šiom ataskaitom dirba. “ „[...]vis tiek tai dar nėra visiškai automatizuotos su app‘su tikiuosi tai atsiras. “

Finansiniai barjerai	Europos Sąjungos investicijų pritraukimas	„[...] mes gavome Europos Sąjungos investiciją. Būtent naujos platformos kūrimui.“ „[...] nebuvo taip sudėtinga, [...], nes tiesiog ten pirmą investiciją mes gavom dėl to, kad ten irgi po covid ten buvo ten. O tam tikrų skaitmeninių inovacijų vystymo paskatai duodamos tam tikros investicijos.“
	Savų lėšų investavimas ir co-founderio pritraukimas	„[...] visgi mes nusprendėm, kaip sakoma, investuoti patys iš savęs tuos pinigus[...]“ „[...]mes su kita mano kolege tiesiog prisitraukėme dar vieną co-founderį. Būtent tą IT specialistą, kurio mūsų komandoje labai, labai trūko[...]“ „[...] jam patiko mūsų įsitraukimas, vizija, ką mes matome, kaip mes dirbam ir jisai tiesiog nusprendė dalinai prisijungti, kaip tam tikras investuotojas[...]“
Technologiniai iššūkiai	N.D	N.D

Finansinius sunkumus, kurie iškilo, padėjo sumažinti pirminė gauta investicija „[...] mes gavome Europos Sąjungos investiciją. Būtent naujos platformos kūrimui.“, ją dėl susiklosčiusios situacijos po Covid pandemijos nebuvo taip sunku gauti. „[...] nebuvo taip sudėtinga, [...], nes tiesiog ten pirmą investiciją mes gavom dėl to, kad ten irgi po covid ten buvo ten. O tam tikrų skaitmeninių inovacijų vystymo paskatai duodamos tam tikros investicijos.“ Vėliau, kai gautų investicijų neužteko, įmonė nusprendė surizikuoti ir pati investuoti lėšas „[...] visgi mes nusprendėm, kaip sakoma, investuoti patys iš savęs tuos pinigus[...]“ taip pat „Rent Boutique“ pavyko pritraukti IT specialistą, kuris ne tik prisidėjo savo turimomis žiniomis, tačiau ir tapo daliniu investuotoju „[...]mes su kita mano kolege tiesiog prisitraukėme dar vieną cofounderį. Būtent tą IT specialistą, kurio mūsų komandoje labai, labai trūko[...] jam patiko mūsų įsitraukimas, vizija, ką mes matome, kaip mes dirbam ir jisai tiesiog nusprendė dalinai prisijungti, kaip tam tikras investuotojas[...]“.

4.2.3. „ŠARKA lėta mada“ atvejis

Prekės ženklas „ŠARKA lėta mada“ taiko labai svarbius žiedinės ekonomikos elementus savo verslo modelyje – įmonės atstovė skrenda į Italiją ir perka iš ten audinių likučius, likusius nuo masinės gamybos ir iš jų gamina skaras, šalikus bei sijonus, „[...] aš važiuoju į Italiją, perku likučius nuo gamybos, nu yra tos gamyklos didžiulės viskas ir ten tie dizaineriai prigamina per daug dažnai tų šilkų ir visokių medžiagų.“. Tokiu būdu nėra naudojami nauji ištekliai, o perimami tie, kurie kitu atveju būtų išmetami, nes didelės įmonės nebegalėtų sunaudoti tokių likučių, „[...]likutiniai audiniai yra labai reprezentuojami daugelio tų brendų, kad čia yra labai eco-friendly, nes tu nebeužsakai naujų gamybų, tu sunaudoji, tai kas yra likę, kas, tarkim, jeigu tu nenupirktum, tai jie būtų tiesiog išmetami, nes jie iš gamybos jau yra nurašyti ir niekam nebereikalingi [...]lyginant su dideliais brendais, tai jie nu sau negali to mažo kiekio daryt.“ Įmonės savininkė pati sukirpinėja medžiagas ir stengiasi audinius panaudoti maksimaliai, kad nesusidarytų atliekų „[...] gamyba beveik be likučių gaunasi, nes skaros iš viso ir kadangi aš dar pati sukirpinėju viską, tai nėra fabrikinė gamyba, kur labai daug būna likučių.“ Prekės ženklo gaminami produktai yra unikalūs, aukštos kokybės, rankų darbo - tokie produktai pasižymi ilgesniu naudojimo laiku „[...]rankom darai visą audinį ir taip toliau[...]“. Taip pat dalį audinių įmonės savininkė užsakinėja iš sertifikuotų, kokybės standartus atitinkančių Olandų gamintojų „[...]Olandų gamintojų, tai yra sertifikuoti audinių gamintojai, kur kur yra arba ekologiški, arba tenai kažkokius standartus, kitus atitinkantys [...]“. Taip pat įmonės savininkė atsakingai atsirenka visas medžiagas, kurias naudoja gamybos procesuose, ji naudoja tik

Europoje gamintą produkciją, atsižvelgia, kad medžiagos nebūtų vežamos iš toli, tokiu būdu sutrumpėja logistikos grandinė, mažesnė CO₂ tarša aplinkai „[...]mano principas, tai yra tikrai jokios Kinijos, niekur, net jei siūlus perku, tai pasižiūriu aš, kurie pagaminti, bet šiaip tai visi audiniai šimtu procentų, tai yra Europos, tai man toks svarbu apskritai ir logistika, kad nebūtų vežama ten iš toli, čia irgi jau su eko labai susiję[...]“.

„ŠARKA lėta mada“ savininkė atskleidė ir barjerus su kuriais teko susidurti. Visų pirma, tai vartotojų požiūrio barjeras, kadangi šie nori, kad prekė būtų kokybiška, prabangi, pagaminta iš šilko, tačiau tuo pačiu jie nėra linkę brangiai mokėti už kokybę, nori, kad prekė būtų pigi. „[...]tada nori, kad būtų ir pigu, bet, kad būtų ir šilkas[...]“. Prekės ženklo atstovė pastebi, kad nors Lietuvoje žmonės mėgsta tvarius, ekologiškus gaminius, tačiau juos atbaido aukštesnė gaminio kaina „[...]šiaip Lietuvoj yra iššūkis kaina, visada. Žmonėms patinka ekologiški dalykai, jiems patinka, kad tai yra natūralu ar dar kažkaip, bet taip iš dalies va to būtent ekologiškumo, tai Lietuvoj yra klaustukas.“ Dar vienas iššūkis, susijęs su vartotojais yra tas, kad šilkas jiems lyg „ŠARKA lėta mada“ prekės ženklo identiteto dalis, žmonės savininkei sudėtinga išbandyti naujus audinius, kadangi tuomet iškart pastebimas pirkimo rodiklių sumažėjimas „[...]nes jeigu aš įdedu kažką, kur ne šilkas jau dabar, tai man, nu labai mažėja pirkimai[...]“. Kartais pasitaiko ir vartotojų, kurie netiki, jog prekė yra pagaminta Lietuvoje „[...]nepatiki, skambina, klausia ar tikrai pagaminta Lietuvoje[...]“. Pastebima ir klientų, kurie yra reiklūs pakuotei, nori, kad ji būtų ekologiška bei labai patvari, tačiau tokios pakuotės yra labai brangios „[...]klientas irgi reiklus, jisai nori labai ekologiškų pakuočių, tokių, kurios dar ir tvarios, ir patvarios. Nu, tarkim, kad tau ten gerai tikrai nukeliautų ir taip toliau, tai jos tiesiog yra nu dvidešimt kartų brangesnės[...]“.

Taip pat pastebima ir barjerų, susijusių su tiekimo grandine. Reikėjo skirti daug laiko tam, kad atsirinkti tinkamus žaliavų tiekėjus „[...]tai čia mum reikėjo poros metų, kol išsigryninome, kol susiradom iš kur pirkti[...]“, nes Italijoje pasitaikė ir tokių tiekėjų, kurie pardavinėja padirbtas, prastos kokybės žaliavas „[...]kur iš tikrųjų jie ten autentiški, kažkokie ten, nes ir toj Italijoje yra daug kiniečių, kurie pardavinėja tipo itališkus ir ten nuvažiuoji, tai nu nu užuodi paskui, kad ten kažkas ne taip ir matai, kad ir kokybė ne tokia“. Kadangi produkcija gaminama iš likutinių audinių, kiekvienas audinys yra labai ribotas, tai nėra galimybės pakartoti tuos pačius sėkmingai parduotus modelius, ypatingai jei audinys margas, su tam tikru raštu „[...]jeigu marga, tai viskas ta prasme, tai tu niekada negausi tokių pačių audinių.“ Kadangi audiniai likutiniai, tai nėra galimybės nusipirkti didesio kiekio, perkama tik tiek, kiek yra „Negali užsisakyti didesnio kiekio, perki tiek, kiek yra.“ Dėl riboto likutinių audinių prieinamumo negalima atkartoti populiariausių modelių „[...]pas mus yra tas iššūkis va su tais likučiais, tai tada dėl ko ir nedaro tie dideli gamintojai, vat dėl to, kaip sakėt pati, kad ten negali atkartoti paskui einamiausių dalykų, nes tu padarai fotosesiją tam daiktui, ten viską, ten įkeli, nu ir tai yra limitas[...]“.

„ŠARKA lėta mada“ susiduria ir su tam tikrais technologiniais barjeriais. Kiekvienam audinio raštui reikia individualiai pritaikyti medžiagas, ieškoti atitinkamų siūlų, atskirai fotografuoti. Šie procesai reikalauja daug papildomo darbo, išteklių ir laiko „[...]dėl kiekvienos spalvos turi ieškoti siūlo tam tikros spalvos, ar ne, dėl kiekvienos ten tos, kurios vat fotografuoti ją atskirai, ten dar visokie dalykai, tai su tuo kartojimu daugiau.“ Kiekvienas produktas reikalauja naujo techninio sprendimo „[...]kiekvienas gaminy s skirtingai siuvas, nėra vienos technologijos visiems[...]“. Taip pat šilkas yra jautrus audinys, kuriam reikėjo susipirkti specifinę technologinę įrangą – siuvimo mašiną, adatas „[...]apskritai su šilku dirbti, yra tam tikra siuvimo mašina, adatos, ką turėjome nusipirkti[...]“,

reikėjo perprasti kaip dirbti su šilku ir nusipirkti tinkamų lygintuvų „[...]kažkada išsigryninome visą procesą, susiradom lygintuvų, mes pačios siuvame.“

Maža įmonė susiduria ir su administracine našta, nors didžiąją dalį dokumentų bando susitvarkyti pati, tai reikalauja didelių laiko resursų „[...] aš labai didelę dalį pati pasidarau, aš pati susirenku dokumentus, sąskaitas, viską, aišku, tai užima daug laiko[...].“ Todėl tenka naudotis ir buhalterijų paslaugom „[...] pateikiu buhalterijai ir jie suveda viską, ten moka mokesčius, padeda man[...]“. Įmonės atstovė teigia, kad kuo mažesnė įmonė, tuo jautresnė yra papildomoms išlaidoms „[...] aišku, kuo mažesnis, tuo tau tos išlaidos skaudesnes visos.“ Ir neturi galimybės skirti daug lėšų administraciniam procesams tvarkyti „Neturiu galimybės tam skirti daug lėšų [...]“.

Kadangi įmonė yra maža, ji jautresnė ir įvairioms finansinėms išlaidoms. Vadovaudamasi savo vertybėmis ir gamindama tvarius gaminius įmonė susiduria ir su didesne produktų savikaina „[...] kadangi ten tuos tvarumo principus taikom, jie brangesni, ar ne, tai jų ir savikaina automatiškai didesnė gaunasi, ne visi į tai atsižvelgia.“ Netgi siuntimui naudojamos ekologiškos pakuotės yra žymiai brangesnės už įprastas „[...] tos ekologiškos pakuotės, kad tau ten gerai tikrai nukeliautų ir taip toliau, tai jos tiesiog yra nu dvidešimt kartų brangesnės [...]“. Taip pat pajamos yra nepastovios, sunku planuoti finansus „[...]kartais nu banguoja, nes irgi Lietuvoje vasarą mažiau perka[...]“. Dar vienas iššūkis yra tas, kad žaliavos yra perkamos didesniais kiekiais iš karto, todėl susiduriama su nuolatine investavimo rizika, nes neaišku ar produktas pasiteisins ir pavyks jį parduoti „[...]tu atėjai nusipirkti šimtą metrų ir tu paskui žiūrėk, ar tu parduosi, nu ta prasme, tai tos rizikos yra[...]“.

Įmonės atstovė, kaip vieną svarbiausių barjerų įvardijo žinių ir informacijos prieinamumo stoką. Jai trūksta žinių, kaip efektyviai panaudoti lėšas „[...] aš nežinočiau ką su jais daryt, nes man reikėtų, nes mano žinios šitoj srityj irgi ribotos[...]“ įmonės įkūrėja nežino kaip planuoti plėtrą, kur nukreipti kapitalą, kaip valdyti investicijas „[...] reikia tiksliai žinoti ką tu nori su tais pinigais daryti, kaip būtų galima plėstis [...]“. Nors įmonės įkūrėja turi ilgametę patirtį, tačiau vistiek susiduria su informacijos trūkumu „[...]daug ką gali mokėti, bet vis tiek limitai yra ir tada vat nėra kažkokios pasiekiamos informacijos.“, nėra aišku, kur tos informacijos galima ieškoti, „[...] atrodo nori kažką daryti, plėstis, bet nežinai iš kur tą informaciją gauti [...]“

Ir paskutinis išskirtas barjeras – pardavimo kanalų trūkumas. Nors produktas yra kokybiškas, visa vizualinė medžiaga yra paruošta, tačiau trūksta pardavimo vietų „[...]mes turim prekes, turim fotosesijas, viską, viską turim ir iš tikrųjų žinau, kad prekė gera, bet reikia dar taškų pardavimo.“ Prekės ženklo įkūrėja norėtų, kad Lietuvos įmonės prekiautų jos produkcija „Labai reikia, pavyzdžiui, galėtų būti parduotuvės Lietuvoje ir aš vat to ieškau.“ Įmonės atstovė norėtų pardavimus plėsti ir Vokietijos rinkoje „[...] turiu tokį norą patekti į Vokietijos rinką[...]“ tačiau nežino kaip ten įsitvirtinti „[...]kaip išeiti į Vokietijos rinką[...] kai tu esi mažas labai sunku gauti tų žinių.“ Visi „ŠARKA lėta moda“ išskirti žiedinio verslo modelio diegimo barjerai ir juos patvirtinančios citatos pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė. ŽVM diegimo barjerai ir patvirtinančios citatos iš interviu su „ŠARKA lėta mada“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinančios citatos
Vartotojų požiūrio ir pritraukimo barjerai	Vartotojai nori prabangios, kokybiškos prekės ekologiškoje pakuotėje už nedidelę kainą	„[...]tada nori, kad būtų ir pigu, bet ,kad būtų ir šilkas[...]“ „[...]šiaip Lietuvoj yra iššūkis kaina, visada . Žmonėms patinka ekologiški dalykai, jiems patinka, kad tai yra natūralu ar dar kažkaip, bet taip iš dalies va to būtent ekologiškumo, tai Lietuvoj yra klausukas.“ „[...] klientas irgi reiklus, jisai nori labai ekologiškų pakuočių, tokių, kurios dar ir tvarios, ir patvarios. Nu, tarkim, kad tau ten gerai tikrai nukeliautų ir taip toliau, tai jos tiesiog yra nu dvidešimt kartų brangesnės[...]“.
	Vartotojai sieja šilką su prekės ženklu ir ne visada tiki, kad prekė pagaminta Lietuvoje	„[...]nes jeigu aš įdedu kažką, kur ne šilkas jau dabar, tai man, nu labai mažėja pirkimai[...]“ „[...]nepatiki, skambina, klausia ar tikrai pagaminta Lietuvoje[...]“
Tiekimo grandinės problemos	Rinkoje daug nepatikimų tiekėjų, todėl reikia skirti daug laiko juos atsirenkant	„[...]tai čia mum reikėjo poros metų, kol išsigryninome, kol susiradom iš kur pirkti[...]“ „[...]kur iš tikrųjų jie ten autentiški, kažkokie ten, nes ir toj Italijoje yra daug kiniečių, kurie pardavinėja tipo itališkus ir ten nuvažiuoji, tai nu nu užuodi paskui, kad ten kažkas ne taip ir matai, kad ir kokybė ne tokia[...]“.
	Ribotas likutinių žaliavų kiekis	„[...]jeigu marga, tai viskas ta prasme, tai tu niekada negausi tokių pačių audinių.“ „Negali užsisakyti didesnio kiekio, perki tiek, kiek yra.“ „[...]pas mus yra tas iššūkis va su tais likučiais, tai tada dėl ko ir nedaro tie dideli gamintojai, vat dėl to, kaip sakėt pati, kad ten negali atkartoti paskui einamiesių dalykų, nes tu padarai fotosesiją tam daiktui, ten viską, ten įkeli, nu ir tai yra limitas[...]“.
Technologiniai barjerai	Kiekvienas unikalus produktas reikalauja naujų techninių sprendimų	„[...]dėl kiekvienos spalvos turi ieškoti siūlo tam tikros spalvos, ar ne, dėl kiekvienos ten tos, kurios vat fotografuoti ją atskirai, ten dar visokie dalykai, tai su tuo kartojimu daugiau.“ „[...] kiekvienas gaminyš skirtingai siuvas, nėra vienos technologijos visiems[...]“
	Darbas su šilku reikalauja specifinės įrangos	„[...]apskritai su šilku dirbti, yra tam tikra siuvimo mašina, adatos, ką turėjome nusipirkti[...]“ „[...]kažkada išsigryninome visą procesą, susiradom lygintuvų, mes pačios siuvame.“

Administracinė našta	Administraciniai procesai užima daug laiko, reikalinga pagalba iš buhalterių	„[...] aš labai didelę dalį pati pasidarau, aš pati susirenku dokumentus, sąskaitas, viską, aišku, tai užima daug laiko[...].“ „[...] pateikiu buhalterijai ir jie suveda viską, ten moka mokesčius, padeda man[...].“
	Administracinės išlaidoms mažą įmonę jautresnė finansiškai	„[...] aišku, kuo mažesnis, tuo tau tos išlaidos skaudesnes visos.“ „Neturiu galimybės tam skirti daug lėšų [...]“
Finansiniai barjerai	Aukštesnė žiedinių produktų savikaina	„[...] kadangi ten tuos tvarumo principus taikom, jie brangesni, ar ne, tai jų ir savikaina automatiškai didesnė gaunasi, ne visi į tai atsižvelgia.“ „[...] tos ekologiškos pakuotės, kad tau ten gerai tikrai nukeliautų ir taip toliau, tai jos tiesiog yra nu dvidešimt kartų brangesnės [...]“
	Nepastovios pajamos ir rizika susijusi su žaliavų pirkimu į priekį	„[...] kartais nu banguoja, nes irgi Lietuvoje vasarą mažiau perka[...].“ „[...] tu atėjai nusipirkti šimtą metrų ir tu paskui žiūrėk, ar tu parduosi, nu ta prasme, tai tos rizikos yra[...].“
Žinių ir informacijos prieinamumo stoka	Trūksta žinių, kaip efektyviai panaudoti lėšas	„[...] aš nežinočiau ką su jais daryt, nes man reikėtų, nes mano žinios šitoj srityj irgi ribotos[...].“ „[...] reikia tiksliai žinoti ką tu nori su tais pinigais daryti, kaip būtų galima plėstis [...]“
	Viešai pateikiamos informacijos trūkumas	„[...] daug ką gali mokėti, bet vis tiek limitai yra ir tada vat nėra kažkokios pasiekiamos informacijos.“ „[...] atrodo nori kažką daryti, plėstis, bet nežinai iš kur tą informaciją gauti [...]“
Pardavimo kanalų trūkumas	Nors produktas yra kokybiškas, visa vizualinė medžiaga yra paruošta, tačiau trūksta pardavimo vietų	„[...] mes turim prekes, turim fotosesijas, viską, viską turim ir iš tikrųjų žinau, kad prekė gera, bet reikia dar taškų pardavimo.“ „[...] pavyzdžiui, galėtų būti parduotuvės Lietuvoje ir aš vat to ieškau.“
	Sudėtinga įsitvirtinti Vokietijos rinkoje	„[...] turiu tokį norą patekti į Vokietijos rinką[...].“ „[...] kaip išeiti į Vokietijos rinką[...].“ kai tu esi mažas labai sunku gauti tų žinių.“

Nors „ŠARKA lėta mada“ teko susidurti su įvairiais barjeriais diegiant ŽVM, tačiau įmonės atstovė pasidalino ir būdais, kuriuos naudoja bandydama spręsti iškiliusius iššūkius (15 lentelė). Siekdamas pritraukti vartotojus prekės ženklas aktyviai reklamuojasi Facebook „[...] feisbuke tiesiog perkama reklama.“ Taip pat prekės ženklo įkūrėja išskyrė pardavimus skatinančius komunikacijos akcentus, pastebima, kad vartotojus pritraukia vartojami žodžiai „išpardavimas“ ar „nuolaida“ „[...] labiausiai veikia, jeigu parašai žodį išpardavimas arba nuolaida [...]“, taip pat veiksmingas prierašas

yra, jog prekė pagaminta lokaliai - Lietuvoje „[...] suveikia, kad pagaminta Lietuvoje, žmogui svarbu, kad tai yra lokaliai, kad ne Kinija, kad ne dar kažkur tai, kad tai yra mūsų lietuvių[...]“ . Ir vartotojai atkreipia dėmesį į sudėtį, todėl svarbu pabrėžti, jog pagaminta iš šilko ar kitų kokybiškų, natūralių audinių „Ir žodžiai yra sudėtis, pagrindiniai dalykai ten šilkas, kašmyras, vilna [...]“ . „ŠARKA lėta mada“ orientuojasi į ilgalaikių santykių kūrimą su vartotojais „[...] jau kiek metų tai darom, tai tada tas klientas susiformuoja[...]“ ir džiaugiasi, kad jau pavyksta sulaukti grįžtančių klientų „[...]čia turbūt vienas didžiausių mūsų pasiekimų, kad tas klientas grįžta.“. Be to prekės ženklas kasmet dalyvauja mugėje, kurioje siekia pritraukti naujus klientus „[...] mes Lietuvoj vienoje mugėje dalyvaujam [...]“ . Taip pat prekės ženklas dalyvauja ir parodoje „[...] kasmet stengiuosi sudalyvauti parodoje „Moters pasaulis“[...]“ .

Nors reikėjo nemažai laiko, tačiau įmonės atstovė atsirinko patikimus tiekėjus „[...]tai čia mum reikėjo poros metų, kol išsigryninome, kol susiradom iš kur pirkti[...]“ . Su tiekėjais užmezgė ilgalaikį santykį, nebereikia skirti laiko paieškomis „Dabar jau realiai kaskart grįžtu į tą pačią vietą, žinau kur važiuoju, nebereikia ieškoti [...]“ . Tam, kad užtikrintų tiekimo grandinės skaidrumą ir atsirinktų kokybiškus audinius, įmonės savininkė pati skrenda pas tiekėjus ir tikrina audinius bei jų kokybę vietoje „Aš pati pačiupinėju, vietoj pasižiūriu kaip kas, įvertinu ten tų žaliavų kokybę[...]“ , „[...]ir matai, kad ir kokybė ir viskas tada, tai nėra problemos.“

Technologinius iššūkius stengiamasi paversti privalumu - įmonės atstovė renkasi rankinį audinių plėšymą, tokie gaminiai išsiskiria savo unikalumu ir yra patrauklūs užsienio rinkai „[...]bet aš plėšau juos, pavyzdžiui, vietoj to, kad tenai kirpti su peiliu, tai yra rankų darbas grynas, nes ten tu plėši ir tokia graži labai toks apibrizgimas gaunasi, dar kažkas, kas va užsieniečiai, ką mėgsta[...]“ be to, pastebimas privalumas, jog dideli gamintojai negalėtų to padaryti „[...]tai nu vėlgi negalėtų daryti kokie nors ten dideli gamintojai, niekas nestovės ir neplėšys to audinio gabaliukų.“ Taip pat šiuos iššūkius spręsti padeda procesų išsigryninimas per ilgametę patirtį „[...]kai daug metų, tai ten išsigrynini, darai tada tą, kas lengva [...]“ , kadangi prekės ženklo atstovė jau turi aiškią savo darbo metodiką „Na mes jau turime atsirinkę savo tinkamiausius darbo metodus, prisitaikėme ir nebekyla kažkokių ypatingų sunkumų, susidirbome[...]“

Administracinę naštą įmonės atstovė dalinasi su buhalteriais – dalį dokumentų susitvarko pati, o dalį patiki tos srities specialistams – buhalteriams „[...]bhalterių įmonę samdom, bet aš labai didelę dalį pati pasidarau [...]“ .. Tokiu būdu sutaupomi ir laiko resursai, ir buhalterinės išlaidos nėra tokios didelės, kadangi dalį darbų pavyksta pasidaryti pačiai „[...] stengiuosi laviruoti, kad ir pati finansiškai stipriai nenusiskausminčiau, tai darau pati kiek galiu.“

Nors prekės ženklas nedidelis ir jautriai reaguoja į finansinius iššūkius, tačiau įmonės atstovė pasidalijo ir būdais, kurie padeda sušvelninti šį iššūkį. Audinius ji perka savarankiškai „Aš skrendu viena, išsinuomuoju mašiną ir važinėju po tuos sandėlius[...]“ tokiu būdu jie būna gerokai pigesni, nei perkant per tarpininkus „[...] perkant dar per tarpininkų daug, jie iš ten parveža, dar kažkas parduoda, dar kažkas, vadybininkai tuos pačius audinius pardavinėja, tai jau gaunas tada daug tarpininkų ir kaina kyla.“ Taip pat įmonės savininkė atskleidė, kad siekdama taupyti lėšas ji nesamdo daug pastovaus personalo, turi tik vieną nuolatinę siuvėją „[...] galvoti, kaip paskui ten sumokėti algą, ar kažkokie, nu tie streso faktoriai visi, tai aš pasirenku, tiesiog geriau būti mažesniu, mažiau samdyti žmonių[...]“ esant didesniems užsakymams ji samdosi siuvyklą Panevėžyje „[...] geriau pasamdyti vat, jeigu man tikrai reikia, tai aš tą pasamdau siuvyklą Panevėžyje, man pasiuva tam tikrą kiekį.“

Kadangi fizinei parduotuvei išlaikyti reikia daug finansinių išteklių, renkamsi prekiauti tik internetu „[...] nėra vietinės parduotuvės, čia aš vis galvoju, bet tai yra nu ir resursų labai daug [...]“. „[...] mes visą savo veiklą vykdom internetu, manau tai paprasčiau mum, kaip mažai įmonei.“

15 lentelė. ŽVM diegimo barjerai, jų įveikimo būda ir patvirtinančios citatos iš interviu su „ŠARKA lėta mada“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinančios citatos
Vartotojų požiūrio ir pritraukimo barjerai	Reklama Facebook ir pardavimus skatinančių komunikacijos akcentų naudojimas	„[...]feisbuke tiesiog perkama reklama.“ „[...] labiausiai veikia, jeigu parašai žodį išpardavimas arba nuolaida [...]“ „[...] suveikia, kad pagaminta Lietuvoje, žmogui svarbu, kad tai yra lokaliai, kad ne Kinija, kad ne dar kažkur tai, kad tai yra mūsų lietuvių[...]“. „Ir žodžiai yra sudėti, pagrindiniai dalykai ten šilkas, kažmyras, vilna [...]“.
	Ilgalaikių santykių su klientais kūrimas	„[...] jau kiek metų tai darom, tai tada tas klientas susiformuoja[...]“. „[...]čia turbūt vienas didžiausių mūsų pasiekimų, kad tas klientas grįžta.“
	Dalyvavimas mugėse ir parodose	„[...] mes Lietuvoj vienoje mugėje dalyvaujam [...]“. „[...] kasmet stengiuosi sudalyvauti parodoje „Moters pasaulis“[...]“
Tiekimo grandinės problemos	Ilgalaikių ryšių su patikimais tiekėjais kūrimas	„[...]tai čia mum reikėjo poros metų, kol išsigryninome, kol susiradom iš kur pirkti[...]“. „Dabar jau realiai kaskart grįžtu į tą pačią vietą, žinau kur važiuoju, nebereikia ieškoti [...]“
	Tiekimo grandinės skaidrumo užtikrinimas bendraujant tiesiogiai su tiekėjais	„[...]ir matai, kad ir kokybė ir viskas tada, tai nėra problemos.“ „Aš pati pačiupinėju, vietoj pasižiūriu kaip kas, įvertinu ten tų žaliavų kokybę[...]“
Technologiniai barjerai	Unikalus rankinis audinių plėšymas, kuris patrauklus užsieniečiams ir kurio negali daryti didelės įmonės	„[...]bet aš plėšau juos, pavyzdžiui, vietoj to, kad tenai kirpti su peiliu, tai yra rankų darbas grynas, nes ten tu plėši ir tokia graži labai toks apibrizgimas gaunasi, dar kažkas, kas va užsieniečiai, ką mėgsta[...]“ „[...] tai tai nu vėlgi negalėtų daryti kokie nors ten dideli gamintojai, niekas nestovės ir neplėšys to audinio gabaliukų.“
	Procesų išgryninimas ir standartizavimas	„[...]kai daug metų, tai ten išsigrynini, darai tada tą, kas lengva [...]“ „Na mes jau turime atsirinkę savo tinkamiausius darbo metodus, prisitaikėme ir nebekyla kažkokių ypatingų sunkumų, susidirbome[...]“

Administracinė našta	Dalis administracinių darbų daroma savininkės, dalis patikima buhalteriams, tokiu būdu sutaupomi finansiniai ir laiko resursai	„[...] buhalterijų įmonę samdom, bet aš labai didelę dalį pati pasidarau [...]“. „[...] stengiuosi laviruoti, kad ir pati finansiškai stipriai nenusiskausminčiau, tai darau pati kiek galiu.“
Finansiniai barjerai	Audinių pirkimas tiesiogiai, o ne per tarpininkus	„Aš skrendu viena, išsinuomuoju mašiną ir važinėju po tuos sandėlius[...]“ „[...] perkant dar per tarpininkų daug, jie iš ten parveža, dar kažkas parduoda, dar kažkas, vadybininkai tuos pačius audinius pardavinėja, tai jau gaunas tada daug tarpininkų ir kaina kyla.“
	Pastovaus personalo nesamdymas, o esant didesniems užsakymams bendradarbiavimas su siuvykla	„[...] galvoti, kaip paskui ten sumokėti algą, ar kažkokie, nu tie streso faktoriai visi, tai aš pasirenku, tiesiog geriau būti mažesniu, mažiau samdyti žmonių[...]“ „[...] jeigu man tikrai reikia, tai aš tą pasamdau siuvyklą Panevėžyje, man pasiūva tam tikrą kiekį.“
	Fizinių parduotuvių atsisakymas, kadangi joms išlaikyti reikia daug resursų, prekyavimas internetu	“ [...] nėra vietinės parduotuvės, čia aš vis galvoju, bet tai yra nu ir resursų labai daug [...]“ „[...] mes visą savo veiklą vykdom internetu, manau tai paprasčiau mum, kaip mažai įmonei“
Žinių ir informacijos prieinamumo stoka	Nemokamos Swedbank konsultacijos skirtos MVĮ	„[...] turėjau konsultacijas, Swedbankas ten daro mažiems visokiems tokiems nemokamas, ten keturias valandas finansų įmonės konsultacijų rudenį turėjau[...]“ „[...] iš tikrųjų žiauriai faina buvo ir visai padėjo, tai mane nuramino, kad nu, kaip tokio dydžio mes čia viską gerai darom[...]“.
	Konsultavimasis su atsakingomis Lietuvos institucijomis – Sodra ir VMI	„[...] reikėjo tikrai konsultuotis tiek su mokesčių inspekcija tada su Sodra[...]“. „[...] jos suteikė kažkiek daugiau informacijos“
Pardavimo kanalų trūkumas	N.D.	N.D.

Žinių ir informacijos prieinamumo stoka buvo išskirta kaip vienas iš barjerų, tačiau prekės ženklas ieškojo informacijos ir pasinaudojo nemokamomis Swedbank konsultacijomis, skirtomis mažiems verslams „[...] turėjau konsultacijas, Swedbankas ten daro mažiems visokiems tokiems nemokamas, ten keturias valandas finansų įmonės konsultacijų rudenį turėjau[...]“ „[...] kas iš tikrųjų žiauriai faina buvo ir visai padėjo, tai mane nuramino, kad nu, kaip tokio dydžio mes čia viską gerai darom[...]“.

Taip pat ieškodama reikalingų atsakymų įmonės atstovė kreipėsi į Lietuvos institucijas – Valstybinę mokesčių inspekciją ir Sodrą „[...] reikėjo tikrai konsultuotis tiek su mokesčių inspekcija tada su Sodra[...]“ „[...] jos suteikė kažkiek daugiau informacijos“.

4.2.4. „Grand Duchess“ atvejis

„Grand Duchess“ savo verslo modelyje taiko skirtingus žiediško elementus. Visų pirma gamybai yra naudojamos atsakingai pasirinktos tik tvarios žaliavos „*Dirbame išimtinai su tvariom medžiagom. Nuo audinio iki paskutinių detalių mes labai atsakingai renkame medžiagas [...]*“. Įmonė skatina lėtą vartojimą, gamindama lininius drabužius, kurie yra aukštos kokybės ir ilgaamžiai „*[...]likom ištikimos linui ir dabar dirbam tik su linais[...]*“. Tvari yra ne tik pagrindinė žaliava, su kuria dirbama – linas, tačiau ir kitos likusios gaminių detalės, tai sagos bei etiketės „*Sagas renkame iš gamintojų, kurie vėlgi gamina jas iš perdirbtų žaliavų. Ten bio žaliavos, perdirbtas popierius, kriauklės, bambukas tokios tvarios medžiagos, kurios mums dabar yra žinomos. Etiketės, taip pat gaminam iš perdirbto poliesterio, medvilnės[...]*“. Įmonė labai atsakingai atsirenka sertifikuotus tiekėjus „*[...] renkame tiekėjus irgi atsakingai žiūrime, kad jie turėtų savo veiklą sertifikuotą[...]*“. Taip pat įmonės verslo modelyje pasireiškia dar vienas žiediško elementas – stengiamasi gaminti tik tiek, kiek reikia taip išvengiant perteklinės gamybos, drabužių kolekcija yra išleidžiama tik kartą per metus ir ji nėra skirta kažkokiam konkrečiam vienam sezonui ar progai, prekės ženklo kuriami lininiai drabužiai yra universalūs - tinka visiems metų laikams bei įvairioms progoms „*[...] gaminam tik tiek, kiek reikia – niekad nekuriame pertekliaus vien tam, kad būtų daugiau. Kolekcijas leidžiam kartą per metus, pavasari, ir jos nėra skirtos tik vienam sezonui ar kažkokiai progai. Siekiame, kad tai, ką kuriam, būtų ilgaamžiška[...]*“.

Prekės ženklo „Grand Duchess“ atstovė įvardijo ir barjerus, su kuriais susiduria jų verslas. Vienas iš didžiausių barjerų yra susijęs su vartotojų požiūriu. Vartotojams sunku priimti tvarių produktų aukštesnes kainas „*Didžiausias barjeras ir yra vėlgi mokėti tą kainą už tą vertę, kurią tu pasiūlai.*“ Vartotojams trūksta sąmoningumo, jie linkę pirkti greitos mados siūlomus drabužius, kurie yra keletą kartų pigesni „*[...] jeigu tai nėra kažkokio sąmoningumo lygmens žmogus, tai jisai žiūri marškiniai yra marškiniai, kodėl aš galiu nusipirkti Zaroje už ten dvidešimt eurų, o pas jus šimtas dvidešimt[...]*“. Vis dar pasitaiko vartotojų, kurie vertina drabužius tik pagal jų funkciją ir nesupranta, kodėl už drabužį reikia mokėti brangiau „*Jeigu rūbas atlieka tą pačią funkciją, kodėl aš turiu už jį mokėti daugiau[...]*“ „*[...]čia tokie gal stereotipiniai palyginimai, bet jie tokie vis dar opūs ir aktualūs.*“.

Taip pat sudėtinga buvo rasti ir tiekėjus, dirbančius tvariai, kadangi tvari mada vis dar nėra plačiai paplitusi, šioje srityje nėra daug tiekėjų „*Nu tikrai nėra paprasta, nemeluosiu, nes tai yra labai nišinis dalykas[...]*“. Be to užtruko nemažai laiko, kol pavyko surasti patikimus partnerius, kurie siūlytų tikrai tvarias, sertifikuotas žaliavas „*Užtruko laiko, kol atsirinkom[...]*“ „Grand Duchess“ atstovė pastebėjo, kad svarbūs partneriai - siuvyklos dažnai yra linkusios dirbti tik su dideliais užsakymais „*[...] siuvyklos nori iš karto siūti dideliais kiekiais[...]*“ ir mažam prekių ženklui tokie dideli užsakymai reiškia dideles išlaidas iš anksto, kurios "išaldo" apyvartines lėšas „*[...] kas mažam prekiniam ženklui yra tų apyvartinių lėšų išaldymas.*“

Kaip vienas didžiausių barjerų mažai įmonei įvardijami finansiniai barjerai „*Čia turbūt yra didžiausias man atrodo skausmas visom mažom įmonėm[...]*“. Investuotojus nėra lengva pritraukti, kadangi šie yra labiau linkę investuoti į technologškai pažangias, inovatyvias sritis, kurios žada greitą augimą, o mados verslas investuotojams atrodo pakankamai nestabilus ir rizikingas „*[...] investuotojai mieliau renkasi turbūt kažkokią paslaugą, kuri yra inovatyvesnė. Mada - jinai tokia einanti, nueinanti banga.*“ Taip pat kyla sunkumų ir su kainodara, kadangi žaliavos, kurios yra pagamintos tvariai yra brangesnės, nei įprastos žaliavos „*[...]žaliavos pagamintos tvariai kainuoja*

brangiau.“ Ir netgi tokios detalės, kaip perdirbtos sagos yra aukštos kainos ir gerokai padidina gaminio savikainą „ Nu, tai atitinkamai turi parduot brangiau, o kai gamintojai ieško, tarkim tų pačių sagų ir saga, nu, negali sudaryti didelės dalies tavo prekės savikainos[...]“.

Dar vienas išskirtas barjeras yra labai didelė konkurencija rinkoje, „[...] tu turi kažkuo išsiskirti, nes konkurencija yra tikrai didelė[...]“, kadangi mažų verslų, kurie dirba tvariai yra daug „[...]mados ženklų yra be proto daug ir tų pačių tvarių yra be proto daug[...]“. Prekės ženklas prekiauja Etsy – globalioje prekybos platformoje, tačiau ir ten pastebima didelė konkurencija, „[...]per Etsy platformą prekiauti ten. Rasti kanalų kažkokių, bet ten konkurencija beprotiška[...]“.

Taip pat prekės ženklas akcentuoja ir pardavimų kanalų trūkumą. Nors pastebimas klientų trūkumas „Per mažai klientų, reikia ieškoti pardavimo kanalų[...]“, tačiau nėra taip paprasta juos pasiekti, kadangi kiekviena fizinė parduotuvė nėra pasirengusi prekiauti prekės ženklo produkcija, šiam reikia įrodyti savo vertę „Ne kiekviena parduotuvė duris atveria nes tu turi įrodyti savo vertę.“ Bandyta įsitvirtinti Estijos rinkoje, tačiau nepavyko „Ir Estijoje turėjom, bet su jais kažkaip baigėm bendradarbiavimą, nes nepasiteisino[...]“. Prekės ženklo atstovė atskleidė, kad norėtų plėstis ir Danijos rinkoje „[...] turim tik vieną vieną butiką, kuris dirba, pardavinėja mūsų produkciją Danijoje, bet to neužtenka, norėtumė dar prasiplėsti[...]“

Paskutinis barjeras su kuriuo susidūrė prekės ženklas – resursų trūkumas komunikacijai. Didelė dalis darbų ir atsakomybių tenka vos dviem komandos narėms „[...] na mes dviese laikom visa tą branduolį[...]“ dėl to kartais būna sunku viską suspėti „[...] kartais būna sunku, ne visuomet viską spėjam, nes esam tik dviese.“ Socialinei komunikacijai reikia ypatingai daug resursų „[...]reikia daug resursų skirti komunikacijai, socialiniai tinklai, visi atrodo vienas postas, jis irgi kainuoja daug, daug jėgų sugalvoti ir patalpinti[...]“ kiekvienas įrašas turi būti gerai apgalvotas ir išpildytas „[...] atrodo, išleidi, o iš tikrųjų tai kiekvieną kartą turi sugeneruoti kažkokią idėją, ką tu nori pasakyti tai savo socialinei komunikacijai.“ Visi „Grand Duchess“ išskirti barjerai bei jų apibūdinimai ir citatos iš interviu pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė. ŽVM diegimo barjerai ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Grand Duchess“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinančios citatos
Vartotojų požiūrio barjerai	Vartotojams sunku priimti aukštesnes tvarių produktų kainas dėl to jie renkasi greitą madą	„Didžiausias barjeras ir yra vėlgi mokėti tą kainą už tą vertę, kurią tu pasiūlai.“ „[...] jeigu tai nėra kažkokio sąmoningumo lygmens žmogus, tai jisai žiūri marškiniai yra marškiniai, kodėl aš galiu nusipirkti Zaroje už ten dvidešimt eurų, o pas jus šimtas dvidešimt[...]“.
	Vartotojai drabužius vertina tik pagal jų funkciją	„Jeigu rūbas atlieka tą pačią funkciją, kodėl aš turiu už ją mokėti daugiau[...]“. „[...]čia tokie gal stereotipiniai palyginimai, bet jie tokie vis dar opūs ir aktualūs.“
Tiekimo grandinės problemos	Atsirinkti patikimus, sertifikuotus tiekėjus užtruko nemažai laiko	„Nu tikrai nėra paprasta, nemeluosiu, nes tai yra labai nišinis dalykas[...]“. „Užtruko laiko, kol atsirinkom[...]“.

	Siuvyklos dažniausiai priima tik didelius užsakymus ir mažam prekių ženklui tai yra didelės išankstinės išlaidos	„[...] siuvyklos nori iš karto siūti dideliais kiekiais[...]“ „[...] kas mažam prekiniam ženklui yra tų apyvartinių lėšų įšaldymas.“
Finansiniai barjerai	MVĮ sunku pritraukti investuotojus, nes mados sektorius atrodo nestabilus ir rizikingas	„[...] investuotojai mieliau renkasi turbūt kažkokią paslaugą, kuri yra inovatyvesnė. Mada - jiniai tokia einanti, nueinanti banga.“ „Čia turbūt yra didžiausias man atrodo skausmas visom mažom įmonėm[...]“
	Tvarios žaliavos yra žymiai brangesnės, nei įprastos ir padidina gaminio savikainą	„[...]žaliavos pagamintos tvariai kainuoja brangiau.“ „Nu, tai atitinkamai turi parduot brangiau, o kai gamintojai ieško, tarkim tų pačių sagų ir saga, nu, negali sudaryti didelės dalies tavo prekės savikainos[...]“
Didelė konkurencija	Yra daug mažų verslų, dirbančių tvariai	„[...]mados ženklų yra be proto daug ir tų pačių tvarių yra be proto daug[...]“ „[...] tu turi kažkuo išsiskirti, nes konkurencija yra tikrai didelė[...]“
	Dėl didelės konkurencijos sunku rasti kanalų Etsy platformoje	„[...]per Etsy platformą prekiauti ten. Rasti kanalų kažkokių, bet ten konkurencija beprotiška[...]“ „[...]kol kas per Etsy neturim daug pardavimų.“
Pardavimų kanalų trūkumas	Nors trūksta klientų, tačiau nėra paprasta patekti į fizines parduotuves, reikia įrodyti savo vertę	„Per mažai klientų, reikia ieškoti pardavimo kanalų[...]“ „Ne kiekviena parduotuvė duris atveria nes tu turi įrodyti savo vertę.“
	Nesėkminga plėtra užsienyje	„Ir Estijoje turėjom, bet su jais kažkaip baigėm bendradarbiavimą, nes nepasiteisino[...]“ „[...] turim tik vieną vieną butiką, kuris dirba, pardavinėja mūsų produkciją Danijoje, bet to neužtenka, norėtusi dar prasiplėsti[...]“
Resursų trūkumas komunikacijai	Didelė dalis darbų tenka vos dviem žmonėms	„[...] na mes dviese laikom visa tą branduolį[...]“ „[...] kartais būna sunku, ne visuomet viską spėjam, nes esam tik dviese.“
	Socialinei komunikacijai reikia daug resursų	„[...]reikia daug resursų skirti komunikacijai, socialiniai tinklai, visi atrodo vienas postas, jis irgi kainuoja daug, daug jėgų sugalvoti ir patalpinti [...]“ „[...]atrodo, išleidi, o iš tikrųjų tai kiekvieną kartą turi sugeneruoti kažkokią idėją, ką tu nori pasakyti tai savo socialinei komunikacijai.“

„Grand Duchess“ atstovė atskleidė ir ŽVM barjerų įveikimo būdus, kuriuos taiko (17 lentelė). Vartotojus siekiama edukuoti, kad šie suprastų tvarios produkcijos vertę „[...] mūsų yra tikslas iškomunikuoti to produkto vertę ir ir parodyti, kad tos žaliavos, jeigu jos yra kokybiškos ir draugiškos gamtai, mūsų kūnui ir panašiai jos kainuoja.“ „[...] ant šito mes ir dirbam, kad, kad edukuoti savo

klientus. “ Prekės ženklas stengiasi kurti ilgalaikį santykį su klientais „Mes turim nemažai grįžtančių iš tikrųjų klientų ir tai yra mūsų didžiausias pasiekimas[...]“ Nors kol kas tik iš grįžtančių klientų išgyventi nepavyktų, tačiau įmonė stengiasi plėsti auditoriją „[...]vien ant grįžtančių gyvent neišeitų, tai dėl to mes labai stengiamės plėsti auditoriją.Tai, bet turim tikrai nemažai grįžtančių.“

Nors užtruko nemažai laiko, kol pavyko rasti sertifikuotus tiekėjus, tačiau prekės ženklo atstovė džiaugiasi, kad tiekėjus pavyko atrasti lokaliai Lietuvoje, tokiu būdu ir tiekimo grandinė yra daug trumpesnė, nereikia jokių žaliavų ieškoti užsienyje „[...] visus tiekėjus,labai džiaugiamės mes radom Lietuvoj ir nereikėjo taip alternatyvų kažkokių ieškot kitose šalyse ir būtent tokių, kurie vat į tvarumą žiūrėtų atsakingai [...]“ .Pastebima, kad vietiniai tiekėjai atsakingai dirba „[...] šiaip labai sparčiai ir atsakingai visi mūsų tiekėjai dirba, pasidalina jie kas kaip, dėl ko, atsiunčia įrodymus.“ Taip pat prekės ženklui pavyko atrasti ir siuvyklą, kuri nereikalauja išankstinių didelių užsakymų „[...] galima rasti ir tų mažesnių paslaugų tiekėjų, kurie ten mažesniais kiekiais siuva[...]“ tik tam reikėjo skirti laiko „[...] bet čia vėl darbo ,darbo vaisiai, gali daug ką rasti, bet reikia skirti tam laiko.“

Finansinius iššūkius įmonė stengiasi aktyviai spręsti. Prekės ženklas žvalgosi investicijų,finansavimo programų, šiuo metu laukia kvietimo į parodą „Žvalgėmės investicijų, žiūrėjom finansavimo, parodų iš tikrųjų, kad sudalyvauti kažkokioj parodoj, nes ten yra tokios programos [...]“ . Įmonės atstovė renkasi lėtą augimą ir tikisi, kad ir jiems pavyks pritraukti investicijas „[...]kol kas judam į priekį mažais žingsneliais, tikimės, kad pavyks kažkada ir mum pribrešti tam[...]“ . Taip pat įmonėje nuolatos dirba dvi moterys „[...] tai tų kaip čia išorinių pagalbininkų mes turim, tiktai tą patį branduolį dviese laikom.“ Reikalingas paslaugas – fotografijos, siuvimo,dizaino, logistikos, prekės ženklas perka tik pagal poreikį, nesamdo nuolatinių etatų, tokiu būdu taupydamas lėšas „[...]mes šalia turim ir siuvimo paslaugas, konstruktorius, kurie mums padeda esant reikalui.“

Nors konkurencija tarp tvarių prekės ženklų yra didelė, lininius drabužius kuriančių įmonių taip pat yra nemažai, tačiau prekės ženklas turi savo išskirtinumą – unikalų audinio raštą „[...]mes užsakinėjam audinį su mūsų raštu, nes mes esam sukūrę savo audinio raštą kaip išskirtinį savo prekinio ženklo[...]“ kuris padeda išsiskirti iš kitų ir atkreipti dėmesį „[...] mes turim unikalų savo prekinio ženklo printą tą vat, audinio raštą, išskirtinį. Nes lininiai gaminiai visi turbūt būtų vienodi, tai vat mes tuom išsiskiriam ir mums tai padeda atkreipti į save dėmesį[...]“

17 lentelė. ŽVM diegimo barjerai, jų įveikimo būda ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Grand Duches“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinančios citatos
Vartotojų požiūrio barjerai	Vartotojų edukacija	„[...] mūsų yra tikslas iškomunikuoti to produkto vertę ir ir parodyti, kad tos žaliavos, jeigu jos yra kokybiškos ir draugiškos gamtai, mūsų kūnui ir panašiai jos kainuoja.“ „[...]ant šito mes ir dirbam, kad, kad edukuoti savo klientus.“
	Ilgalaikio ryšio su klientais kūrimas	„Mes turim nemažai grįžtančių iš tikrųjų klientų ir tai yra mūsų didžiausias pasiekimas[...]“ „[...]vien ant grįžtančių gyvent neišeitų, tai dėl to mes labai stengiamės plėsti auditoriją.Tai, bet turim tikrai nemažai grįžtančių.“
Tiekimo grandinės problemos	Tiekimo grandinės trumpinimas ieškant vietinių patikimų tiekėjų	„[...] visus tiekėjus,labai džiaugiamės mes radom Lietuvoj ir nereikėjo taip alternatyvų kažkokių ieškot kitose šalyse ir būtent tokių, kurie vat į tvarumą žiūrėtų atsakingai [...]“.

		„[...] šiaip labai sparčiai ir atsakingai visi mūsų tiekėjai dirba, pasidalina jie kas kaip, dėl ko, atsiunčia įrodymus“
	Siuvyklų, nereikalaujančių didelių užsakymų paieška	„[...] galima rasti ir tų mažesnių paslaugų tiekėjų, kurie ten mažesniais kiekiais siuva[...]“ „[...] bet čia vėl darbo, darbo vaisiai, gali daug ką rasti, bet reikia skirti tam laiko.“
Finansiniai barjerai	Investicijų, finansavimo programų paieška	„Žvalgėmės investicijų, žiūrėjom finansavimo, parodų iš tikrųjų, kad sudalyvauti kažkokioj parodoj, nes ten yra tokios programos [...]“. „[...]kol kas judam į priekį mažais žingsneliais, tikimės, kad pavyks kažkada ir mum pribręsti tam[...]“.
	Nuolatinių etatų nesamdymas, reikalingų paslaugų pirkimas pagal poreikį	„[...]mes šalia turim ir siuvimo paslaugas, konstruktorius, kurie mums padeda esant reikalui.“ „[...] tai tų kaip čia išorinių pagalbininkų mes turim, tikrai tą patį branduolį dviese laikom.“
Didelė konkurencija	Unikalus prekės ženklo audinio raštas, padedantis išsiskirti iš kitų	„[...]mes užsakinėjame audinį su mūsų raštu, nes mes esam sukūrę savo audinio raštą kaip išskirtinį savo prekinio ženklo[...]“ „[...] mes turim unikalų savo prekinio ženklo printą tą vat, audinio raštą, išskirtinį. Nes lininiai gaminiai visi turbūt būtų vienodi, tai vat mes tuom išsiskiriam ir mums tai padeda atkreipti į save dėmesį[...]“
Pardavimų kanalų trūkumas	Komunikacija socialiniuose tinkluose, žurnaluose	„Pagrindinis mūsų komunikacijos kanalas yra socialiniai tinklai, Feisbukas ir Instagramas.“ „[...] žurnale Moteris esam kelis kartus buvę paminėti ir dabar turėtų pasirodyti straipsnis apie mūsų raštus.“
	El. Parduotuvės blogas	„Turim blogo skiltį savo elektroninei parduotuvei, ten stengiamės irgi parašyt kažkokiais kitais kampais, pasikviest moteris, kurios savo įkvepiančias istorijas gali papasakoti[...]“ „[...]pačios pasakojam apie savo prekinį ženklą, neseniai straipsnį pasileidom apie tvarumą savo bloge[...]“.
Resursų trūkumas komunikacijai	N.D	N.D

Prekės ženklo atstovė atskleidė, kad jiems trūksta pardavimo kanalų, tačiau šį barjerą stengiamasi spręsti aktyviai komunikuojant socialiniuose tinkluose Facebook ir Instagram „Pagrindinis mūsų komunikacijos kanalas yra socialiniai tinklai, Feisbukas ir Instagramas.“ Taip pat yra sukurtas „Grand Duchess“ prekės ženklo el.parduotuvės blogas, kuriame žmonės supažindinami su prekės ženklu „Turim blogo skiltį savo elektroninei parduotuvei, ten stengiamės irgi parašyt kažkokiais kitais kampais, pasikviest moteris, kurios savo įkvepiančias istorijas gali papasakoti[...]“, „[...]pačios pasakojam apie savo prekinį ženklą, neseniai straipsnį pasileidom apie tvarumą savo bloge[...]“. Komunikacija vykdoma ir žurnaluose „[...] žurnale Moteris esam kelis kartus buvę paminėti ir dabar turėtų pasirodyti straipsnis apie mūsų raštus.“

4.2.5. „Zefyras atvejis“

Nagrinęjant žiediško pasireiškimą prekės ženklo „Zefyras“ verslo modelyje pastebima, kad visų pirma šis atsiskleidžia per individualizuotą gamybą, kuomet kuriamas ryšys su drabužiu ir užtikrinamas ilgas drabužio nešiojimas „[...] gaminama individualiai ir tai užtikrina, kad žmogus

ilgiau nešios rūbą. “ Kiekvienas gaminamas drabužis būna unikalus ir labai gerai apgalvotas, klientas renkasi atsakingai „Mes esam pasirinkę atelje principą, kur žmogus ateina, pamatuoja audinius, padarom sprendimą ir siuvam grynai jam, manau tai prisideda prie tvarumo, nes žmogus atsakingai renkasi, aš daug klausiu[...]“. Prekės ženklo įkūrėja naudoja antro gyvenimo medžiagas, ji sąmoningai renkasi audinius iš vintažinių, dėvėtų, antrinių šaltinių – tokių kaip senas džinsas ar naudoti paltiniai audiniai „[...] perku antro gyvenimo audinius, tai džinsas, medvilnė, tai kas dar turi savo, tu jau matai kaip jis atrodo po gyvenimo ir gali jam suteikt antrą šansą[...]“ . Taip pat ji perka naudotus papuošalus, juos išardo ir perdaro į unikalius vienetinius „[...] mėgstu papuošalus, kai juos išardau ir perdarau į unikalius vienetinius [...]“ . Savo gaminiams „Zefyras“ siūlo taisymo, bei kuomet gaminyje pabosta, siūlomoms emocinio atnaujinimo paslaugos „[...] drabužių taisymas, kai pas mus nusiperka mes turim viso gyvenimo taisymo ar atnaujinimo variaciją[...]“ . „Zefyro“ kuriami produktai kuriami taip, kad išliktų madingi ne vieną sezoną – tokiu būdu mažinamas nuolatinis pirkimas „Mūsų kuriamas drabužis neturi mados cenzų, ta prasme yra produktų, kuriuos esu sukūrus prieš 8-10m ir klientai atsiunčia, kad nori tokio daikto [...]“ . Dar vienas žiedinio verslo modelio elementas yra tas, kad gamybos atraižos nėra išmetamos, iš jų yra gaminami nauji produktai, „[...] mes niekada neišmetinėjam savo atraižų, iš jų mes vėl kuriam naujus produktus.“

Prekės ženklas atskleidė, jog veikdamas pagal žiedinį verslo modelį susidūrė su tam tikrais barjeriais. Vieni iš jų – finansiniai barjerai. Prekės ženklo įkūrėja yra kūrybiškas žmogus, tačiau nors kurdama drabužius vadovaujasi vertybėmis, tuo pačiu turi nepamiršti, kad tai yra verslas ir iš to reikia uždirbti pinigų „[...] finansinis sugalvojimas, kaip kad galai sueitų mane ir tai vis tiek būtų verslas, nes kai darom verslą, kad ir kaip bebūtų, mes turime užsidirbti [...]“ . Taip pat, kadangi individualiai pagaminamas produktas parduodamas tik vieną kartą, kūryba brangiai kainuoja ir negaunamas nuolatinis pajamų srautas „[...] kaip brangu yra sukurti, ir kai tu sukuri daiktą, kurį tu gali pasiūti tik vieną kartą, pagaminti vieną kartą ,koks čia biznesas [...]“ . Kuriant yra labai daug nematomo darbo, kuris nėra įtraukiamas į drabužio kainą (medžiagų paieška, individualus darbas su klientu, kūryba) „Ir labai daug tame yra to nematomo darbo, ane ta prasme, kurio nieks neįkalkuliuoja į produktą[...]“ . Įvairios detalės pvz. maišeliai iš atraižų reikalauja kvalifikuoto darbo, o šis kainuoja brangiai, todėl reikia įvertinti finansinę pusę, ar verta siūti maišelį kaip dovaną prie prekės „[...] aš turiu paskaičiuot, ar aš tikrai galiu sau leisti maišelio siuvimą iš atraižų, kuris bus nemokamas priedas prie produkto dėl to, kad tai kainuos daug.“

„Zefyras“ taip pat susidūrė ir su administraciniais iššūkiais, „[...]mano, kaip sakant, duotybė yra turbūt labiau plaukioti, negu ten labai spręsti kažkokius administracinius reikalus.“ . Prekės ženklo įkūrėja laiko save menininke, kūrėja ir administracinius reikalus jai yra sunku tvarkyti, „[...] nes tai ir yra mano, nei stiprioji pusė, nei man įdomus dalykas, nes aš vis tiek esu labiau kūrėja [...]“ . Tačiau augant verslui didėja ir administracinė našta, kurią privalu tvarkyti „[...] kuo toliau prekės ženklas dirba, tuo rimtėja reikalai ir reikai viską vistiek padaryt, tu negali tik kurti, veiki kaip verslas ir turi tam tikrus dalykus, kuriuos reikia susitvarkyti[...]“ .

Kaip dar vieną barjerą prekės ženklo įkūrėja įvardija medžiagų paieškos sunkumus, kadangi reikalingų audinių paieška užima daug laiko „[...] surasti medžiagą, su kuria tu galėtum dirbti irgi užtrunka[...]“ , kartais gali praleisti kelias valandas paieškose, tačiau taip ir nerasti tinkamo varianto „[...] tu gali išeiti į vadinamą medžioklę, praleisti ten tris - penkias valandas ir nieko nepeši [...]“ .

Sekantis išskirtas barjeras yra priklausomybė nuo kūrėjos figūros (angl. personal branding) „Nu tai ką, tavęs nėra ir kas tada Zefyras?“ Klientų pasitikėjimas yra paremtas asmeniniu ryšiu su prekės ženklo įkūrėja „[...] mano klientai yra labai stipriai išlepinti dėl to, kad jie žino, kad jau Viktorijos servisas bus, kaip sakant, nučiupinėta iki galo.“ „moterys pasitiki prekės ženklo įkūrėja „[...]aš turiu labai daug tokių moterų, kurios tiesiog žino - paskambinsiu Viktorijai, už trijų dienų viskas bus sutvarkyta[...]“ „o tai apsunkina verslo augimą, kadangi vienai įkūrėjai sunku viską suspėti, ji nebegali tiek laiko skirti kiekvienai detalei „[...] aš nuo to pervargau nu ta prasme man tikrai yra sudėtinga tiek atliepti žmonių, na to krūvio tikro, kaip čia, gyvo kontakto.“ Ir jau nebenori tiek daug dirbti, kaip anksčiau „Tai aš tikrai nebenorėčiau tiek pat daug dirbti, kiek dirbau tenais metus atgal[...]“ Kūrėja teigia, kad pokyčiai būtini, reikia susikurti komandą, kuri perimtų dalį įkūrėjos darbų „Aš dabar turbūt išgyvenu didžiausią iššūkį per visą savo darbo laikotarpį, kaip viską susisteminti, susikurti komandą, kuri padėtų man mažiau įsitraukiant ar atsiduodant į kūrybai vystyti taip pat sėkmingai[...]“ tačiau reikės keisti visą verslo strategiją, o tai – sudėtingas, laiko ir resursų reikalaujantis procesas „[...] čia tada turbūt turi keistis visa strategija nu paties verslo, konteksto[...]“ ŽVM diegimo barjerai su kuriais susiduria prekės ženklas „Zefyras“ pateikiami 18 lentelėje.

18 lentelė. ŽVM diegimo barjerai ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Zefyras“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinančios citatos
Finansiniai barjerai	Nors drabužių kūrimas yra individualus ir grįstas vertybėmis reikia nepamiršt, kad tai verslas	„[...] finansinis sugalvojimas, kaip kad galai sueitų mane ir tai vis tiek būtų verslas, nes kai darom verslą, kad ir kaip bebūtų, mes turime užsidirbti [...]“. „[...] kaip brangu yra sukurti, ir kai tu sukuri daiktą, kurį tu gali pasiūti tik vieną kartą, pagaminti vieną kartą, koks čia biznesas [...]“
	Aukštos rankų darbo vienetinių produktų sąnaudos, kurių nieks nenori įvertinti	„Ir labai daug tame yra to nematomo darbo, ane ta prasme, kurio nieks neįkalkuliuoja į produktą[...]“. „[...] aš turiu paskaičiuot, ar aš tikrai galiu sau leisti maišelio siuvimą iš atraižų, kuris bus nemokamas priedas prie produkto dėl to, kad tai kainuos daug.“
Administraciniai iššūkiai	Prekės ženklo įkūrėjai – kūrybingai asmenybei administracinius reikalus tvarkyti yra sudėtinga	„[...] nes tai ir yra mano, nei stiprioji pusė, nei man įdomus dalykas, nes aš vis tiek esu labiau kūrėja [...]“ „[...]mano, kaip sakant, duotybė yra turbūt labiau plaukioti, negu ten labai spręsti kažkokius administracinius reikalus.“
	Augant verslui didėja ir administracinė našta, kurią privaloma sutvarkyti	„[...] kuo toliau prekės ženklas dirba, tuo rimtėja reikalai ir reikai viską vistiek padaryt, tu negali tik kurti, veiki kaip verslas ir turi tam tikrus dalykus, kuriuos reikia susitvarkyti[...]“.
Medžiagų paieškos sunkumai	Rasti reikalingus audinius užtrunka laiko	[...] surasti medžiagą, su kuria tu galėtum dirbti irgi užtrunka[...]“ „[...] tu gali išeiti į vadinamą medžioklę, praleisti ten tris - penkis valandas ir nieko nepeši [...]“.
Priklausomybė nuo kūrėjos figūros (angl.	Klientų pasitikėjimas paremtas asmeniniu ryšiu su prekės ženklo įkūrėja	„[...] mano klientai yra labai stipriai išlepinti dėl to, kad jie žino, kad jau Viktorijos servisas bus, kaip sakant, nučiupinėta iki galo.“

personal branding)		„[...]aš turiu labai daug tokių moterų, kurios tiesiog žino - paskambinsiu Viktorijai, už trijų dienų viskas bus sutvarkyta[...]“
	Apsunkinamas verslo augimas, kadangi vienai įkūrėjai sunku viską suspėti	„[...] aš nuo to pervargau nu ta prasme man tikrai yra sudėtinga tiek atliepti žmonių, na to krūvio tikro, kaip čia, gyvo kontakto.“ „Tai aš tikrai nebe norėčiau tiek pat daug dirbti, kiek dirbau tenais metus atgal[...]“
	Reikalingi verslo strategijos pokyčiai, tai sudėtingas, laiko ir resursų reikalaujantis procesas	[...] čia tada turbūt turi keistis visa strategija nu paties verslo, konteksto[...]. „Aš dabar turbūt išgyvenu didžiausią iššūkį per visą savo darbo laikotarpį, kaip viską susisteminti, susikurti komandą, kuri padėtų man mažiau įsitraukiant ar atsiduodant į kūrybai vystyti taip pat sėkmingai[...]“

Prekės ženklas pasidalino ir barjerų įveikimo būdais (19 lentelė). „Zefyras“ atskleidė kokius būdus taiko, jog nenukentėtų finansiškai. Vietoj vienetinio, sunkiai atsiperkančio gaminio kūrimo kuriamos idėjos, „[...] aš sukuriau idėją ir tada ją interpretuoju daug kartų visaip [...], jos gali būti pritaikomos, modifikuojamos ir parduodamos pakartotinai „[...] ir tada tu gali jaustis finansiškai sėkmingu dėl to, kad nu sugalvoji, kaip jas splitinti, kaip daugiau kartų uždirbti [...]“ . Taip pat, kadangi prekės ženklo kuriami drabužiai yra vienetiniai, aukštos kokybės ir aukštos kainos prekės ženklas renkasi aiškią klientų segmentaciją, orientuojamasi ne į visus, tačiau į aukštesnes pajamas gaunančius žmones, vertinančius aukštą kokybę ir išskirtinumą „[...] segmentacija labai aiški [...] aukštesnes pajamas gaunantys žmonės, tu automatiškai, kuri aukštesnę kokybę, bet automatiškai kaina aukštesnė.“ „Zefyras“ kainodara yra sudaryta sąmoningai, tai nėra vien tik žaliavų bei darbo suma, prekės ženklas remiasi tuo, kad jo klientai yra vertybiškai sąmoningi, vertina ne tik daiktą, bet ir tai, kaip jis sukurtas ir sutinka už tai mokėti pinigus „[...] jeigu tu įsikačiuoji į savo galutinio produkto kainą, čia tu vėl gudrauji, žmonės linkę mokėti pinigus, su visu tuo viskas gerai[...]jeigu darot kokybiškai,tai atrodo brangiai, žmonės tikrai mokės pinigus [...]“ . Prekės ženklo įkūrėja neabejoja savo gaminamos produkcijos verte bei skiria dėmesį kokybei, dirba su profesionaliom siuvėjom, todėl ir drabužio kaina yra nustatoma ir atitinkamai didesnė „[...] kai tu turi gerą idėją ir kokybišką atlikimą. Nu, tu gali visai kitaip manipuluoti kaina [...]“ . Taip pat prekės ženklas renkasi ateljė principą, gamina tik tiek, kiek reikia, ir tik tai, ko reikia tokiu būdu išvengiama ne tik medžiagų švaistymo, bet ir užšaldytų lėšų,kadangi neperkamasi didelis kiekis medžiagų ir nereikia papildomų lėšų sandeliavimui „[...] nusipirkt didelį kiekį už pigiai yra gerai, bet vėlgi aš suprantu, kad tai yra sandeliavimas, kaštų užšaldymas, visos moterys yra ant tiek skirtingos, kaip tu gali visom skirtingų prisiūti tikėdamasis, kad visoms tiks. Mes esam pasirinkę atelje principą [...]“ . Be to tokiu būdu išvengiama neparduotų gaminių likučių, kurie gali būti nuostolingi „[...] visiškai nematau logikos pasidaryt 1000vnt ir paskui po 3mėn juos pardavinėt su nuolaida, nes jie niekam nereikalingi.“ „Zefyras“ turi nuolatinį 4 etatus, o esant didesniems užsakymams pagal poreikį samdomos papildomos siuvėjos, tokiu būdu taupomi kaštai, kadangi joms nemokami etatiniai atlyginimai „turiu kelias siuvėjas, kurios dirba iš namų ir kai yra dideli projektai padeda juos įgyvendinti.“

Taip pat, kadangi vienas iš barjerų buvo įvardintas priklausomybė nuo kūrėjos figūros ir kūrėjai tapo sunku vienai viską suspėti, ji stengiasi nebedaryti visko pati, susikoncentruoti į darbus, kurie teikia didžiausią vertę ir atsirinkti, kuriuos darbus gali perleisti komandai „[...] išsikristalizavau, kur pačiai svarbiausia dėt tą energiją, o kur gali padaryti komanda. Tai va čia tas toks rolių pasiskirstymas[...]“ „[...]stengiuosi atsirinkti, kur yra mano tas indėlis, kaip kūrėjos ir studijos veido

svarbiausias ir prasmingiausias[...]. Kol kas tai visai neblogai sekasi „strateguojam naujai ir bandom, ir negaliu pasakyti, kad nuo to yra sumažėjęs tenais ar našumas, ar užimtumas[...]. Net jei kūrėja nesusitinka gyvai su klientais, stengiasi daugiau savęs perkelti į socialinę erdvę, „[...]stengiuosi į tą social media labiau perkelti, emociją parodyti, būti būsenoj, kai filmuoju, fotografuoju[...].“ siekiama išlaikyti ryšį su klientais „[...] mano tie burtai, kad nu galbūt mes nesusitiksim gyvai, bet nu, aš rodau, kaip aš jaučiuosi tą apsirengusį, tą įkūnydama[...].“

19 lentelė. ŽVM diegimo barjerai, jų įveikimo būda ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Zefyras“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinančios citatos
Finansiniai barjerai	Vietoj vienetinio gaminio kūrimo kuriamos idėjos, kurios gali būti pritaikomos, modifikuojamos ir parduodamos pakartotinai	„[...] aš sukuriu idėją ir tada ją interpretuoju daug kartų visaip [...] „[...]ir tada tu gali jaustis finansiškai sėkmingu dėl to, kad nu sugalvoji, kaip jas splitinti, kaip daugiau kartų uždirbti [...].“
	Aiški klientų segmentacija, orientuojamasi į aukštesne pajamas gaunančius klientus, kurie vertina kokybę	„[...] segmentacija labai aiški [...] aukštesnes pajamas gaunantys žmonės, tu automatiškai, kuri aukštesnę kokybę, bet automatiškai kaina aukštesnė.“ „[...] kai tu turi gerą idėją ir kokybišką atlikimą. Nu, tu gali visai kitaip manipuliuoti kaina [...].“
	Sąmoningai sudaryta kainodara, įtraukiant ir „nematomą“ darbo dalį	„ [...] jeigu tu įskaičiuoji į savo galutinio produkto kainą, čia tu vėl gudrauji, žmonės linkę mokėti pinigų, su visu tuo viskas gerai.“ „[...]jeigu darot kokybiškai,tai atrodo brangiai, žmonės tikrai mokės pinigų [...].“
	Vengimas pirkti didelius kiekius medžiagų, išvengiant papildomų išlaidų sandeliavimui	„[...] nusipirkt didelį kiekį už pigiai yra gerai, bet vėlgi aš suprantu, kad tai yra sandeliavimas, kaštų užšaldymas, visos moterys yra ant tiek skirtingos, kaip tu gali visom skirtingų prisiūti tikėdamasis, kad visoms tiks. Mes esam pasirinkę atelje principą [...].“ „[...] visiškai nematau logikos pasidaryt 1000vnt ir paskui po 3mėn juos pardavinėt su nuolaida, nes jie niekam nereikalingi.“
	Papildomos siuvėjos samdomos tik esant didesniems projektams, tokiu būdu taupomi kaštai	„turiu kelias siuvėjas, kurios dirba iš namų ir kai yra dideli projektai padeda juos įgyvendinti.“
Administraciniai iššūkiai	N.D	N.D
Medžiagų paieškos sunkumai	N.D	N.D
Priklausomybė nuo kūrėjos figūros (angl. personal branding)	Rolių paskirstymas, išsigryninimas,kuriuos darbus turi daryti kūrėja,o kuriuos galima patikėti komandai	„[...] išsikristalizavau, kur pačiai svarbiausia dėt tą energiją, o kur gali padaryti komanda. Tai va čia tas toks rolių pasiskirstymas[...].“

		„[...]stengiuosi atsirinkti, kur yra mano tas indėlis, kaip kūrėjos ir studijos veido svarbiausias ir prasmingiausias[...]“
	Esant ribotoms galimybėms bendrauti su klientais gyvai komunikuojama socialinėje erdvėje, palaikant ryšį su klientais	„[...]stengiuosi į tą social media labiau perkelti, emociją parodyti, būti būsenoj, kai filmuoju, fotografuoju[...]“ „[...] mano tie burtai, kad nu galbūt mes nesusitiksim gyvai, bet nu, aš rodau, kaip aš jaučiuosi tą apsirengusį, tą įkūnydama[...]“.
Plėtros tarptautinėje rinkoje barjerai	N.D	N.D
Klientų pritraukimo barjerai	Asmeninio ryšio su klientu kūrimas ir aukštos kokybės produkto kūrimas	„[...] labai svarbu, pažinoti, kas yra tavo tas tas klientas ir aš labai mėgstu tą ilgalaikį santykį ir tai man yra pasitikėjimo dalykas[...]“. „Aš jau noriu atsisukti į kokybę, ta prasme, kad tai būtų atlikta profesionaliai.“
	Dalyvavimas dizaino turguose, renginiuose parduodant produktą ir pristatant save kaip kūrėją	„Tikrai siūlau visus pop-up, ar ne ,tuos vadinamus dizaino turgus, kad apie mane sužinotų, tai čia buvo geriausia, kas galėjo nutikti[...]“ „Renginiai, kuriuose aš dirbdavau, kur tiesiog susikraudavau mantą visam savaitgaliui dirbti, atidirbti, bendrauti, padaryti įspūdį, parduoti save. Kaip dizainerį, net ne produktą[...]“
	Socialinių tinklų naudojimas	„[...] facebook našumas ,ar ne, matomumas, kur tau labai lengvai susigeneruodavo nauji followeriai [...]“. „Dažnai su klientais bendrauju ir Instagram platformoje[...]“
	Prekės ženklo atpažįstamumas per ryškiai matomą etiketę	„Mes turim labai gerą taktiką, mes ant nugaros va čia visada siūlome savo etiketę [...] jie arba išdrįsta paklausti, ar galiu pažiūrėti jūsų etiketę? Arba kiti tyliai nusifotkina [...]“.

Nors visos aukščiau apklaustos įmonės pabrėžė, jog susiduria su vartotojų požiūrio barjeriais, sunku pritraukti klientus, tačiau „Zefyro“ įkūrėja atskleidė, kad nuo pat prekės ženklo įkūrimo pradžios nesusidūrė su šia problema ir sėkmingai augino savo klientų ratą. Prekės ženklo atstovė pasidalino būdais, kurie padėjo pritraukti klientus ir didinti savo prekės ženklo žinomumą. Visų pirma, tai yra asmeninio ryšio su klientu bei pasitikėjimo kūrimas „[...] labai svarbu, pažinoti, kas yra tavo tas tas klientas ir aš labai mėgstu tą ilgalaikį santykį ir tai man yra pasitikėjimo dalykas[...]“.

Taip pat klientus pritraukia aukšta drabužių kokybė „Aš jau noriu atsisukti į kokybę, ta prasme, kad tai būtų atlikta profesionaliai.“ Taip pat aktyvus dalyvavimas dizaino turguose „Tikrai siūlau visus pop-up, ar ne ,tuos vadinamus dizaino turgus, kad apie mane sužinotų, tai čia buvo geriausia, kas galėjo nutikti[...]“ „Zefyras“ įkūrėja dalyvauja renginiuose, kuriuose ne tik parduoda produktą, bet pristato save, kaip kūrėją, dizainerę „Renginiai, kuriuose aš dirbdavau, kur tiesiog susikraudavau mantą visam savaitgaliui dirbti, atidirbti, bendrauti, padaryti įspūdį, parduoti save. Kaip dizainerį, net ne

produktą[...] „Dar vienas pasiteisinęs būdas – aktyvus dalyvavimas Facebook socialiniame tinkle „[...] facebook našumas ,ar ne, matomumas, kur tau labai lengvai susigeneruodavo nauji followeriai [...]“ „[...] facebook našumas ,ar ne, matomumas, kur tau labai lengvai susigeneruodavo nauji followeriai [...]“, bei Instagram platformoje „Dažnai su klientais bendrauju ir Instagram platformoje[...]“ „Taip pat ant gaminių yra siuvama gerai pastebima prekės ženklo emblema, kuri atkreipia žmonių dėmesį „Mes turim labai gerą taktiką, mes ant nugaros va čia visada siūlome savo etiketę [...] jie arba išdrįsta paklausti, ar galiu pažiūrėti jūsų etiketę? Arba kiti tyliai nusifotkina [...]“.

4.2.6. „Reda Paula“ atvejis

„Reda Paula“ savo verslo modelyje taiko skirtingus žiediško elementus. Pirmiausia, tai atsiskleidžia per žaliavas, kurios naudojamos drabužių gamybai – „Reda Paula“ naudoja ekologiškas antrines žaliavas „[...] renkuosi arba tvarius ekologiškus, arba yra perdirbti ,arba pakartotiniai panaudoti audiniai. Tai yra dėvėta tekstilė, tai tikrai tą naudoju.“ Taip pat dizainerė perka tekstilę iš bankrutavusių siuvimo įmonių arba likučius, likusius nuo masinės gamybos, kurie kitu atveju būtų tiesiog išmetami „Arba tai yra likutinė tekstilė, įsigyta iš bankrutavusių siuvimo įmonių, arba ne bankrutavusių, o tokių tiekėjų, kurie parduoda, tarkim, garsių prekinių ženklų likučius, medžiagas.“ Be audinių, iš bankrutavusių įmonių yra superkamos kitos detalės, kurios reikalingos drabužių siuvimui – tai sagos, užtrauktukai ir siūlai, kurie kitu atveju būtų sudeginami „Sagos, siūlai taip pat atkeliavo iš bankrutavusių siuvimo įmonių [...] išgelbėju jas nuo sudeginimo“. Taip pat naudojamos perdirbtos etiketės su sojų spauda „[...] pagamintos ant perdirbto popieriaus, su sojų spauda[...]“. Dėmesys yra skiriamas ir pakuotėms, kuriose siunčiama produkcija, naudojamos 99% suyrančios pakuotės „[...] mano visos pakuotės, na, yra devyniasdešimt devyni procentai yra suyrančios[...]“. Visos žaliavos, iš kurių dizainerė kuria drabužius yra perkamos lokaliai Lietuvoje „[...] visi audiniai, visi tie, visos detalės yra būtent iš Lietuvos.“ Atsirinkdama audinius gamybai, dizainerė skiria didelį dėmesį, kokią poveikį žmogui bei aplinkai padarys jos sukurtas drabužis „[...] atsirenkant audinius, ne tik audinius, medžiagas aš pasižiūriu, kad būtų jie kuo natūralesni, nes man svarbu, kokia bus medžiagos sąveika su žmogaus kūnu ir aktualu ir irimo procesas jau po dėvėjimo ar suvėrimo[...]“. Dizainerė vengia perteklinės gamybos ir gamina tik pagal poreikį, drabužis gaminamas tik po to, kai yra nuperkamas „[...] darau mažais tiražais, tai yra beveik pavieniai dalykai ir jeigu nusiperka žmogus, tai tik tada daroma jo gamyba[...]“. Be to prekės ženklas siūlo nemokamą įsigytų drabužių taisymo paslaugą „[...] yra tokia galimybė ir gali drąsiai kreiptis[...]“.

Veikdamas pagal žiedinio verslo modelio principus, prekės ženklas susiduria ir su įvairiais barjeriais. Didžiausias iššūkis – finansiniai barjerai. Dizainerė atskleidė, kad jos pajamos stipriai priklauso nuo sezoniškumo, ypač dėl lininių audinių, iš kurių gaminama nemaža dalis produkcijos, didžiausias pelnas būna pavasarį, vasarą, o štai žiemą ir rudenį būna labai sunku „[...] kada liną renkasi, pradeda pirkti lininius dalykus pavasarį ir vasarą ,taip, o rudenį, žiemą jau lino nepirks [...]“, „[...] vasarą, pavasarį aš išgyvenu žiemą, rudenį būna labai sunku [...]“. Nors liną gali lengvai gauti visus metus, lininius gaminius žmonės perka tik pavasarį, vasarą, o štai įsigyti kitų audinių didesnę kiekį, iš kurių galėtų prekiauti žiemą, dizainerė neturi tokių finansinių galimybių, ji gali sau leisti įsigyti tik kelis metrus „[...] žiemą ,rudenį aš neturiu pastovių medžiagų ,neturiu iš ko jas nusipirkti, nes Lietuvoje negamina va, tarkim, paltinės kažkokios kokybiškos vilnos arba kostiuminės, ir o aš rulonais nusipirkti tikrai neturiu galimybės. Tai aš nusiperku po penkis, po dešimt ir jie greit baigiasi ir paskui aš jau nebeturiu iš ko daryti.“ Nors „Reda Paula“ supranta investuotojų naudą, tačiau kol kas dar nesijaučia galinti pritraukti investuotojus „Norint prisitraukti investuotojų turi labai sustiprinti savo

veidą, sustiprinti savo žinutę, sustiprinti savo stilių. Tai, ar aš turėčiau ką investuotojui pasakyti - kol kas dar ne. “ Ji laiko save kūrėja, o ne verslininke ir teigia, kad investuotojų kūryba nedomina, juos domina verslas „Niekada investuotojas neinvestuos į kūrybą iš tikrųjų į vieną žmogų, jis investuos į produktą, į verslą, inovaciją, kol kas aš neturiu ką pasiūlyti[...]“. Taip pat prekės ženklo įkūrėja pasidalino, kad dažnai tenka susidurti su situacijomis, kai iš jos tikimasi paslaugų nemokamai „[...] dažnai nesulaukiu atlygio už tai va, tarkim, televizijos nori skolintis nuolat, bet niekada neturi biudžeto.“, dizainerė jaučiasi išnaudojama, kadangi įvairūs vieši projektai, prie kurių ji prisideda neatsiperka finansiškai „Ir atrodo nori kelti Lietuvos mados kultūros lygį ir jautiesi išnaudojamas, nes tik siuntinėji, siuntinėji ir paskui žiūri, ką aš turiu, nieko nulį, iš ko toliau kurti, iš nieko.“ Kadangi „Reda Paula“ gaminami drabužiai yra aukštesnės kainos ir yra skirti aukštesnės pajamas gaunantiems, tvarumą vertinantiems žmonėms, tai netgi bendradarbiavimas su žinomais atlikėjais nesukuria jokios realios finansinės gražos, kadangi atlikėjų auditorija dažniausiai yra jauni žmonės, perkantys greitos mados, nebrangius drabužius „[...] man nėra reklamos iš atlikėjų, atlikėjų sekėjai nėra tvarios mados pirkėjai, nes atlikėjų sekėjai būna dažniausiai paaugliai[...]“ Jokios finansinės naudos. “

Taip pat „Reda Paula“ susidūrė su vartotojų pritraukimo sunkumais, vartotojams trūksta sąmoningumo „[...] daug sunkumų pritraukiant tuos vartotojus, nes mano produktai aukštesnės kainos. “ jie nesupranta kodėl reikia mokėti brangiau už tvarius produktus „Jų toks mąstymas, kam mokėt brangiai, jei gali nusipirkt dešimt kartų pigiau [...]“. Nors anksčiau vartotojus pavykdavo pritraukti per influencerius, dabar prekės ženklui iš influencerių nebėra naudos, kadangi šie reklamuoja daug skirtingų dalykų ir žmonės nebepasitiki jais „Po vieno kokio posto šimtas sekėjų ateidavo, bet dabar nieko, vienas arba nulis ateina. Nebepasitiki influenceriais, nes jie per daug visko reklamuoja [...]“. Klientų pritraukti nepadeda ir dalyvavimas viešuosiuose renginiuose, pvz. Mados infekcijoje „[...] sudalyvauja, tarkim, kokioj Mados infekcijoje ir tikisi sulaukti labai daug pirkėjų ir labai daug dėmesio, bet naudos nebūna. Pirkėjai neateina[...]“. Taip pat neveikia ir renginiai bei reklama „[...] renginiai neveikia, reklamos pirkimas visiškai neveikia [...]“.

Dar vienas išskirtas barjeras yra susijęs su tiekimo grandine. Dizainerė visas gamybai reikalingas medžiagas perka Lietuvoje, tačiau čia trūksta kokybiškų žieminių medžiagų „[...] žiemą, rudenį aš neturiu pastovių medžiagų, neturiu iš ko jas nusipirkti, nes Lietuvoj negamina va, tarkim, paltinės kažkokios kokybiškos vilnos arba kostiuminės[...]“. Ruduo ir žiema būna sunkiausi mėnesiai kūrėjai „[...] tai va toks tas sunkumas su nepastoviom medžiagom, žiemą ir rudenį man būna labai sunku gaut materiją iš kurios gaminti[...]“. Perkant iš bankrutavusios siuvimo įmonės, audinių kiekis yra ribotas „[...] su kitom medžiagom, tai yra kiek sudėtingiau, vat, tarkim, jeigu iš bankrutavusios siuvimo įmonės aš nusiperku ruloniniuką audinio, medžiagos ne audinio, tai aš žinau, kiek turiu ir kai aš jau jo nebeturiu, aš ištrinu produktą[...]“. Taip pat dar viena tiekimo grandinės problema yra susijusi su mezginių gamyba Lietuvoje, kadangi mažų mezgyklų nėra, o didelės priima užsakymus tik nuo tam tikro kiekio ir reikia ilgai laukti kol pagamins „[...] su mezgimu yra sunkiau, nes mažų mezgyklų vat nėra, mezgyklos apkrautos ir pas jas nuo šimto vienetų ir laukti na, nežinau metus[...]“. Jei norima megzto gaminio, tai tenka galvoti, kas jį numegztų greičiau „[...] jeigu sukuriu megztą modelį, tai tada tenka pasukt galvą ir paieškot kas man jį numegztų [...]“.

Taip pat susiduriama su žmogiškųjų resursų stoka, prekės ženklo įkūrėja dirba viena ir jai sunku viską suspėti „[...] na tikrai nelengva, kai esi viena[...]“, kartais jaučiamas perdegimas „Būna tokių momentų, kai jaučiuosi perdegusi, kartais nusvyra rankos [...]“. Kūrėjai trūksta laiko komunikacijai „[...] aš viena nesugebu tiek visko iškomunikuoti [...]“. Ji nesuspėja atsakinėti į klientų klausimus

„[...] mane vieną, užplūsta klausimais, skambučiais ir trukdo mano veiklą, nes aš viena, aš dirbu, tai aš negaliu atsakinėti į tuos klausimus.“

Paskutinis barjeras, kurį įvardijo prekės ženklas yra spragos Lietuvos teisinėje sistemoje „[...] nu ta biurokratija yra tokia, tas laukimas, terminai [...]“ sprendimų priėmimą bei finansų gavimą stabdo biurokratija, didelės paraiškų svarstymo eilės, terminai, ir pan. „[...] labai daug niuansų su visokiom biurokratijom su laukimu, su terminais, kur, pavyzdžiui, laukčiau, yra ir aš jau nebeturėčiau iš ko gyventi[...]“ Pagalba iš valstybės dažnai ateina pavėluotai „[...] kol iš jų sulauki, nes eilės, eilės tai žiūri, kad jau nebeturi už elektrą [...]“. Valstybiniai pažadai dažnai nėra įgyvendinami laiku ar visai nevykdomi „Kazkam kažką prižadi, kad taip, galėsime bendradarbiauti, darysiu užpirkimą ir nesulauki tuomet iš valstybės pusės ten jų pažadų ir tada viskas sugriūva [...]“. ŽVM diegimo barjerai su kuriais susiduria prekės ženklas „Reda Paula“ pateikiami 20 lentelėje.

20 lentelė. ŽVM diegimo barjerai ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Reda Paula“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinančios citatos
Finansiniai barjerai	Pajamos stipriai priklauso nuo sezoniškumo	„[...]kada liną renkasi, pradeda pirkti lininius dalykus pavasarį ir vasarą ,taip, o rudenį, žiemą jau lino nepirks[...]“ „[...] vasarą, pavasarį aš išgyvenu žiemą, rudenį būna labai sunku [...]“ „[...]žiemą ,rudenį aš neturiu pastovių medžiagų ,neturiu iš ko jas nusipirkti, nes Lietuvoj negamina va, tarkim, paltinės kažkokios kokybiškos vilnos arba kostiuminės, ir o aš rulonais nusipirkti tikrai neturiu galimybės. Tai aš nusiperku po penkis, po dešimt ir jie greit baigiasi ir paskui aš jau nebeturiu iš ko daryti.“
	Sunku pritraukti investuotojus	„Norint prisitraukti investuotojų turi labai sustiprinti savo veidą, sustiprinti savo žinutę, sustiprinti savo stilių. Tai, ar aš turėčiau ką investuotojui pasakyti - kol kas dar ne.“ „Niekada investuotojas neinvestuos į kūrybą iš tikrųjų į vieną žmogų, jis investuos į produktą, į verslą, inovaciją, kol kas aš neturiu ką pasiūlyti[...]“
	Vieši projektai ir bendradarbiavimas su žinomais atlikėjais neatsiperka finansiškai	„[...] dažnai nesulaukiu atlygio už tai va, tarkim, televizijos nori skolintis nuolat, bet niekada neturi biudžeto.“ „Ir atrodo nori kelti Lietuvos mados kultūros lygį ir jautiesi išnaudojamas, nes tik siuntinėji, siuntinėji ir paskui žiūri, ką aš turiu, nieko nulį, iš ko toliau kurti, iš nieko.“ „[...] man nėra reklamos iš atlikėjų, atlikėjų sekėjai nėra tvarios mados pirkėjai, nes atlikėjų sekėjai būna dažniausiai paaugliai[...] Jokios finansinės naudos.“
Vartotojų pritraukimo sunkumai	Vartotojai nenori mokėti daugiau už tvarius produktus	„[...] daug sunkumų pritraukiant tuos vartotojus, nes mano produktai aukštesnės kainos.“ „Jų toks mąstymas, kam mokėt brangiai, jei gali nusipirkt dešimt kartų pigiau [...]“

	Vartotojų pritraukti nepadeda nei reklama, nei renginiai, nei influenceriai	„Po vieno kokio posto šimtas sekėjų ateidavo, bet dabar nieko, vienas arba nulis ateina. Nebepasitiki influenceriais, nes jie per daug visko reklamuoja [...]“. „[...] sudalyvauja, tarkim, kokioj Mados infekcijoje ir tikisi sulaukti labai daug pirkėjų ir labai daug dėmesio, bet naudos nebūna. Pirkėjai neateina[...]“. „[...] renginiai neveikia, reklamos pirkimas visiškai neveikia [...]“
Tiekimo grandinės barjerai	Lietuvoje trūksta kokybiškų žieminių medžiagų, audinių kiekis yra ribotas	„[...] žiemą, rudenį aš neturiu pastovių medžiagų, neturiu iš ko jas nusipirkti, nes Lietuvoj negamina va, tarkim, paltinės kažkokios kokybiškos vilnos arba kostiuminės[...]“. „[...] tai va toks tas sunkumas su nepastoviom medžiagom, žiemą ir rudenį man būna labai sunku gaut materiją iš kurios gamintt[...]“ „[...] su kitom medžiagom, tai yra kiek sudėtingiau, vat, tarkim, jeigu iš bankrutavusios siuvimo įmonės aš nusiperku ruloniniuką audinio, medžiagos ne audinio, tai aš žinau, kiek turiu ir kai aš jau jo nebeturiu, aš ištrinu produktą.“
	Lietuvoje mažų mezgyklų nėra, o didelės priima užsakymus tik nuo tam tikro kiekio ir reikia ilgai laukti kol pagamins	„[...] su mezgimu yra sunkiau, nes mažų mezgyklų vat nėra, mezgiklos apkrautos ir pas jas nuo šimto vienetų ir laukti na, nežinau metus[...]“. „[...] jeigu sukuriu megztą modelį, tai tada tenka pasukt galvą ir paieškot kas man jį numegztų [...]“
Žmogiškųjų resursų stoka	Prekės ženklo įkūrėja dirba viena ir jai sunku viską suspėti	„[...] na tikrai nelengva, kai esi viena[...]“ „Būna tokių momentų, kai jaučiuosi perdegusi, kartais nusvyra rankos [...]“
	Trūksta laiko komunikacijai	„[...] aš viena nesugebu tiek visko iškomunikuoti [...]“. „[...] mane vieną, užplūsta klausimais, skambučiais ir trukdo mano veiklą, nes aš viena, aš dirbu, tai aš negaliu atsakinėti į tuos klausimus.“
Spragos Lietuvos teisinėje sistemoje	Sprendimų priėmimą bei finansų gavimą stabdo biurokratija, didelės paraiškų svarstymo eilės, terminai	„[...] nu ta biurokratija yra tokia, tas laukimas, terminai [...]“ „[...] labai daug niuansų su visokiom biurokratijom su laukimu, su terminais, kur, pavyzdžiui, laukčiau, yra ir aš jau nebeturėčiau iš ko gyventi[...]“
	Valstybiniai pažadai dažnai nėra įgyvendinami laiku ar visai nevykdomi	„[...] kol iš jų sulauki, nes eilės, eilės tai žiūri, kad jau nebeturi už elektrą [...]“ „Kažkam kažką prižadi, kad taip, galėsime bendradarbiauti, darysiu užpirkimą ir nesulauki tuomet iš valstybės pusės ten jų pažadų ir tada viskas sugriūva [...]“.

Nors „Reda Paula“ susiduria su įvairiais barjeriais, tačiau pasidalijo ir su barjerų įveikimo būdais, kurie padeda prekės ženklui gyvuoti jau penkerius metus (21 lentelė). Siekdama įveikti finansinius sunkumus „Reda Paula“ mano, kad jau turi gerą idėją ir nusprendė paprašyti paramos iš Lietuvos kultūros tarybos „[...] paprašyti paramos iš kultūros tarybos. Tai reikėjo irgi turbūt susikaupti ir turėti idėją, nes be idėjos be geros idėjos nu nieko negausi[...]“ „dizainerė tikisi, kad pavyks gauti paramą „[...]reikia subręsti tiems visokiems projektams, bet tikiuosi gauti šikart paramą [...]“.

Kadangi žiemą ir rudenį išgyventi būna sunku, dizainerė ieško kitų alternatyvių veiklų, kurios padeda išgyventi mažesnio užimtumo laikotarpiais „[...] žiemą, rudenį būna labai sunku, tai, bet darau kitus

dalykus.“ Taip pat tuo laikotarpiu dizainerė skiria daugiau laiko kūrybai „Tuo metu labiau susikoncentruoju į kūrybą, paišausi eskizus, kuriuos vėliau realizuoju[...]“.

Vartotojus pritraukti dizaineriui geriausiai padeda paruoštos kolekcijos „Dabar pagrindinis turbūt pritraukimas per savo paruoštą medžiagą per fotosesijas. Tai, ką pats paruoši, tą pritrauki ir tos kolekcijos tai daugiau yra reklama [...]“. Kolekcija padeda padidinti prekės ženklo žinomumą „[...] tai ta kolekcija yra reklama, nes neturėsi kolekcijos - spauda nepriims pranešimo spaudai, neturėsi kolekcijos, tai vartotojai, klientai, sekėjai galvos aha, kas čia nutiko, gal nebeegzistuoja šitas prekinis ženklas, nes neparuošė kolekcijos, nieko naujo. Taip pat prekės ženklo įkūrėja kuria ilgalaikį santykį su vartotojais, pastebima, kad yra grįžtančių klientų [...] labai džiaugiuosi, kad yra ir grįžtančių klientų.“ Taip pat skiriamas dėmesys lietuvių emigrantų rinkai, kuriai patinka dėvėti lietuvių kurtus rūbus, nes tai yra būdas išreikšti savo tapatybę ir pasididžiavimą Lietuva, net ir gyvenant užsienyje „[...] jog jie turi nostalgijos jausmą Lietuvai, jiems malonu apsirengti vat lietuvių kurtu rūbu [...]“.

Dar vienas išskirtas barjeras – tiekimo grandinės problemos, žiemą ir rudenį dizaineriui trūksta medžiagos su kuria dirbti. Dizainerė bendradarbiauja su vietiniu turgaus prekeiviu, kuris įprastai veždavo nereikalingą tekstilę sudegimui „[...] jie neturi noro peržiūrėti, kas tinkama ir kas netinkama jie nežaidžia, viską metą į konteinerius [...]“, tačiau dabar šią tekstilę jis atiduoda dizaineriui, o ši atranda tinkamos, kurią dar gali panaudoti „[...]bendradarbiauju su vienu prekeiviu ir prieš jam jau išvežant sudegimui, paprašau, kad atiduotų man, aš peržiūrėsiu. Tai aš randu visai sau tinkamos dar tokios, kaip ir tekstilės[...]“.

21 lentelė. ŽVM diegimo barjerai, jų įveikimo būda ir patvirtinančios citatos iš interviu su „Reda Paula“

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinančios citatos
Finansiniai barjerai	Parama iš Lietuvos kultūros tarybos	„[...] paprašyti paramos iš kultūros tarybos. Tai reikėjo irgi turbūt susikaupti ir turėti idėjų, nes be idėjos be geros idėjos nu nieko negausi[...]“ „[...]reikia subręsti tiems visokiems projektams, bet tikiuosi gauti šikart paramą [...]“
	Alternatyvių veiklų, padedančių išgyventi mažesnio užimtumo laikotarpiais paieška	„[...] žiemą, rudenį būna labai sunku, tai, bet darau kitus dalykus.“ „Tuo metu labiau susikoncentruoju į kūrybą, paišausi eskizus, kuriuos vėliau realizuoju[...]“
Vartotojų pritraukimo sunkumai	Kolekcijų ruošimas	„Dabar pagrindinis turbūt pritraukimas per savo paruoštą medžiagą per fotosesijas. Tai, ką pats paruoši, tą pritrauki ir tos kolekcijos tai daugiau yra reklama [...]“ „[...] tai ta kolekcija yra reklama, nes neturėsi kolekcijos - spauda nepriims pranešimo spaudai, neturėsi kolekcijos, tai vartotojai, klientai, sekėjai galvos aha, kas čia nutiko, gal nebeegzistuoja šitas prekinis ženklas, nes neparuošė kolekcijos, nieko naujo.
	Ilgalaikio santykio su vartotojais kūrimas, dėmesys lietuvių emigrantų rinkai	„[...] labai džiaugiuosi, kad yra ir grįžtančių klientų.“ „[...] jog jie turi nostalgijos jausmą Lietuvai, jiems malonu apsirengti vat lietuvių kurtu rūbu [...]“
Tiekimo grandinės barjerai	Bendradarbiavimas su vietiniais turgaus prekeiviais,	„[...]bendradarbiauju su vienu prekeiviu ir prieš jam jau išvežant sudegimui, paprašau, kad atiduotų man, aš

	kurie atiduoda nereikalingą tekstilę	<i>peržiūrėsiu. Tai aš randu visai sau tinkamos dar tokios, kaip ir tekstilės[...]“</i> <i>„[...] jie neturi noro peržiūrėti, kas tinkama ir kas netinkama jie nežaidžia, viską metę į kontenerius [...]“</i>
Žmoniškųjų resursų stoka	Kompetetingų specialistų samdymas papildomoms paslaugoms	<i>„[...] samdau specialistus iš šalies, kurie man darytų tam tikrus darbus, nes aš nenoriu visko viena daryti. Ir, manau, kiekvienas žmogus turi dirbti savo darbą.“</i> <i>„[...] pati nefotografuoju, nemoku to, samdausi fotografę [...]“</i>
	Prekyba internetinėje parduotuvėje iš karto pateikiant kuo daugiau informacijos apie produktus	<i>„ Žmogus ateina pirkti ir jis mato, viskas yra parašyta, kad man nerašinėty, kad man neskambinety, kad mano laiko netrukdyty [...]“.</i> <i>„[...] dėl to man vėlgi yra patogiau turėti elektroninę parduotuvę, o ne fizinę.“</i>
Spragos Lietuvos teisinėje sistemoje	N.D.	N.D.

Kadangi prekės ženklo įkūrėja dirba viena ir jai sunku viską suspėti, tai papildomoms paslaugoms ji samdosi kompetetingus specialistus „[...] samdau specialistus iš šalies, kurie man darytų tam tikrus darbus, nes aš nenoriu visko viena daryti. Ir, manau, kiekvienas žmogus turi dirbti savo darbą.“ Fotosesijų ji nedaro pati, samdo fotografę „[...] pati nefotografuoju, nemoku to, samdausi fotografę [...]“. Tam, kad klientams kiltų kuo mažiau klausimų, tai taupydama laiką dizainerė visą reikalingą informaciją surašiusi iškart „ Žmogus ateina pirkti ir jis mato, viskas yra parašyta, kad man nerašinėty, kad man neskambinety, kad mano laiko netrukdyty [...]“. Taip pat, kad būtų lengviau dirbant vienai, pasirinkta turėti ne fizinę, o elektroninę parduotuvę „[...] dėl to man vėlgi yra patogiau turėti elektroninę parduotuvę, o ne fizinę.“

4.3. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

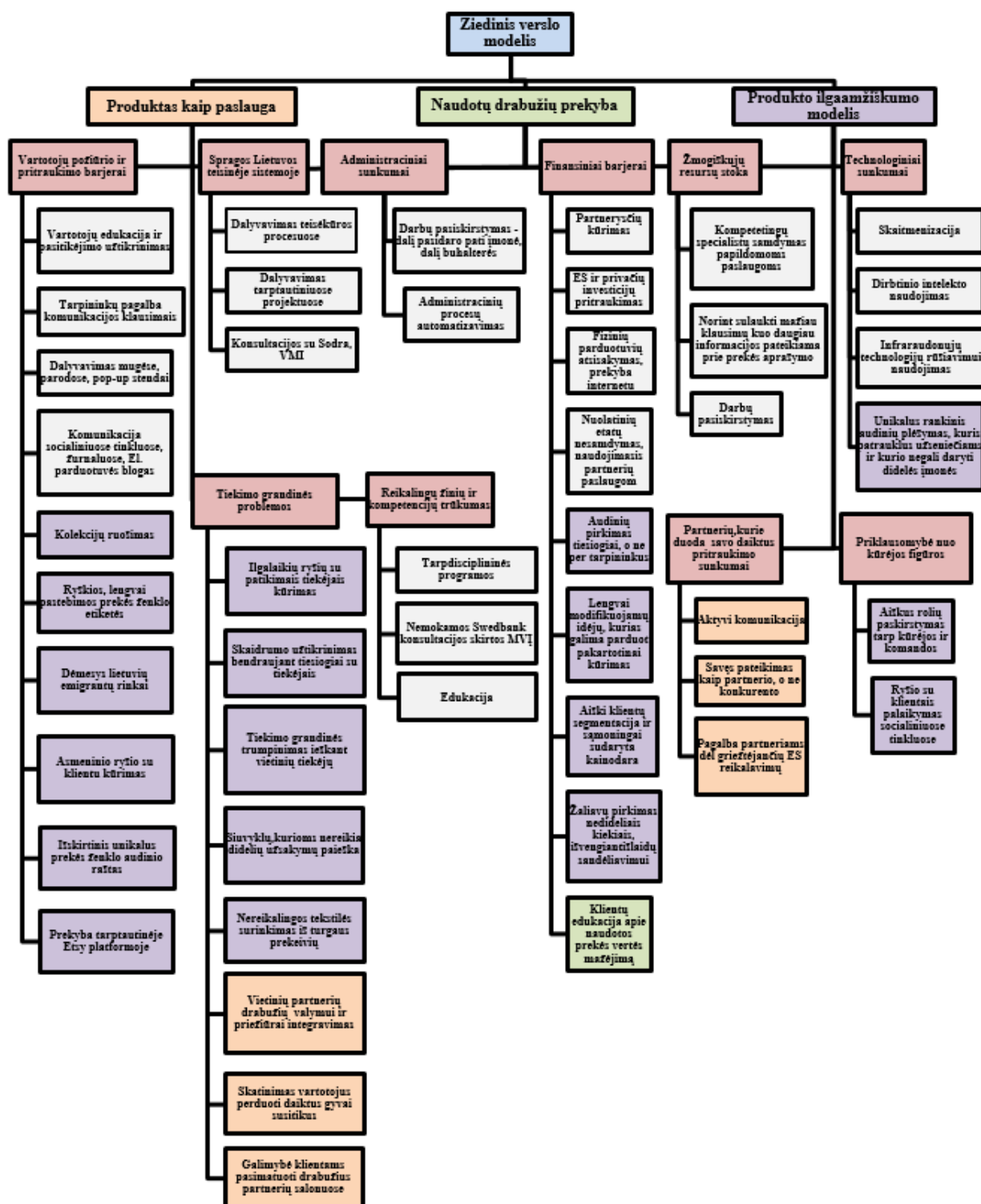
Atlikus empirinį tyrimą su šešiomis inovatyviomis mados sektoriaus MVĮ buvo išskirti bendri barjerai, su kuriais susiduria visos įmonės, taikančios skirtingus žiedinius verslo modelius – naudotų drabužių prekybos, produkto, kaip paslaugos bei produkto ilgaamžiškumo modelius, šių barjerų įveikimo būdai. Taip pat buvo išskirti ir specifiniai barjerai, kurie būdingi skirtingus žiedinio verslo modelius taikančioms įmonėms ir šių barjerų įveikimo būdai. Apibendrinta iš visų įmonių surinkta svarbiausia informacija apie barjerus ir jų įveikimo būdus pateikiama 5 paveiksle. Paveikslo viršuje pavaizduoti trys skirtingi žiediniai verslo modeliai - naudotų drabužių prekyba, produktas, kaip paslauga bei produkto ilgaamžiškumo modelis. Rausva spalva pažymėti barjerai su kuriais susiduria įmonės, diegdamos žiedinius verslo modelius: vartotojų požiūrio ir pritraukimo barjerai, spragos Lietuvos teisinėje sistemoje, administraciniai sunkumai, finansiniai barjerai, žmoniškųjų resursų stoka, technologiniai sunkumai, tiekimo grandinės problemos, reikalingų žinių ir kompetencijų trūkumas, partnerių, kurie duoda savo daiktus pritraukimo sunkumai be priklausomybės nuo kūrėjos figūros. Po kiekvienu barjeru yra išskirti sprendimai, kurie taikomi barjerams įveikti. Spalvinis kodavimas leidžia greičiau identifikuoti, kurie barjerų įveikimo būdai yra bendri visiems modeliams, o kurie – specifiniai tam tikram verslo modeliui:

- Pilka spalva pažymėti bendri barjerų įveikimo būdai, kurie yra aktualūs visiems trimis žiedinės ekonomikos verslo modeliams. Jie apima tokias priemones kaip vartotojų edukacija ir pasitikėjimo užtikrinimas, tarpininkų pagalba komunikacijos klausimais, dalyvavimas mugėse,

parodose, pop-up stendai, komunikacija socialiniuose tinkluose, žurnaluose, el. parduotuvės blogas siekiant pritraukti vartotojus ir pakeisti jų požiūrį. Spragoms teisinėje sistemoje spręsti siūlomas dalyvavimas teisėkūros procesuose, tarptautiniuose projektuose, konsultacijos su Sodra, VMI. Administracinius sunkumus sumažinti padėtų administracinių procesų automatizavimas bei darbų pasiskirstymas - dalį pasidaro pati įmonė, dalį buhalterės. Rekalings žinioms ir kompetencijoms įgyti padėtų tarpdisciplininės programos, nemokamos Swedbank konsultacijos skirtos MVĮ bei edukacija. Finansinius barjerus sumažinti gali padėti partnerystės kūrimas, ES ir privačių investicijų pritraukimas, fizinių parduotuvių atsisakymas, prekyba tik internetu, nuolatinių etatų nesamdymas, naudojimasis partnerių paslaugomis. Žmogiškųjų resursų trūkumą sumažinti gali kompetetingų specialistų samdymas papildomoms paslaugoms, norint sulaukti mažiau klausimų kuo daugiau informacijos pateikimas prie prekės aprašymo bei darbų pasiskirstymas. Technologinius sunkumus įveikti gali padėti skaitmenizacija, dirbtinio intelekto naudojimas, infraraudonųjų technologijų rūšiavimui naudojimas.

- Oranžine spalva pažymėti produkto kaip paslauga verslo modelio specifiniai barjerų įveikimo būdai. Nuomos modeliui būdingiems tiekimo grandinės barjerams spręsti siūloma vietinių partnerių drabužių valymui ir priežiūrai integravimas, skatinimas vartotojus perduoti daiktus gyvai susitikus, galimybė klientams pasimatuoti drabužius partnerių salonuose. Taip pat šiam verslo modeliui buvo išskirtas specifinis barjeras – sunkumai pritraukiant partnerius, kurie duoda savo daiktus nuomai. Šiam barjerui įveikti siūloma aktyvi komunikacija su partneriais, siekiant parodyti, kad jiems naudinga duoti savo nebenešiojamus daiktus nuomai. Taip pat siūloma save pateikti kaip partnerį, o ne konkurentą, ir akcentuoti, kad vertinga nuomuoti savo drabužius dėl griežtėjančių ES reikalavimų, kuriuose numatoma atsisakyti perteklinio drabužių vartojimo.
- Žalia spalva žymi naudotų drabužių prekybos modelio specifinius barjerų įveikimo būdus. Atlikus šio verslo modelio empirinį tyrimą buvo pastebėta, kad beveik visi barjerai ir jų įveikimo būdai yra bendri ir tinkami visiems verslo modeliams. Išskirtas tik vienas specifinis barjeras, kadangi klientai už naudotą daiktą tikisi gauti tokią pačią gražą kaip ir už naują, todėl siūloma klientų edukacija apie naudotos prekės vertės mažėjimą.
- Violetine spalva pažymėti produkto ilgalaikiškumo modelio specifiniai barjerų įveikimo būdai. Vartotojams pritraukti siūlomas kolekcijų ruošimas, ryškios, lengvai pastebimos prekės ženklo etiketės, dėmesys lietuvių emigrantų rinkai, asmeninio ryšio su klientu kūrimas, išskirtinis unikalus prekės ženklo audinio raštas bei prekyba tarptautinėje Etsy platformoje. Tiekimo grandinės barjerams spręsti siūlomas ilgalaikių ryšių su patikimais tiekėjais kūrimas, skaidrumo užtikrinimas bendraujant tiesiogiai su tiekėjais, tiekimo grandinės trumpinimas ieškant vietinių tiekėjų, siuvyklų, kurioms nereikia didelių užsakymų paieška, ir nereikalingos tekstilės surinkimas iš vietinių turgaus prekeivių. Finansiniu barjerų sumažinimui siūlomas audinių pirkimas tiesiogiai, o ne per tarpininkus, lengvai modifikuojamų idėjų, kurias galima parduoti pakartotinai kūrimas, aiški klientų segmentacija ir sąmoningai sudaryta kainodara, žaliavų pirkimas nedideliais kiekiais, išvengiant išlaidų sandėliavimui. Technologiniams iššūkiams spręsti siūlomas unikalus rankinis audinių plėšymas, kuris patrauktus užsieniečiams ir kurio negali daryti didelės įmonės. Taip pat šiam verslo modeliui buvo išskirtas vienas specifinis barjeras, tai

priklausomybė nuo kūrėjos figūros. Jam įveikti siūloma aiškus rolių paskirstymas tarp kūrėjos ir komandos ir klientais palaikymas socialiniuose tinkluose.



5 pav. Žiedinių verslo modelių diegimo barjerai ir jų įveikimo būdai

Tyrimo apribojimai ir rekomendacijos tolimesniems tyrimams

Kadangi tyrimas buvo atliktas tik su inovatyviomis mados sektoriaus įmonėmis, todėl gauti rezultatai neleidžia daryti platesnių apibendrinimų apie žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdus kitų sektorių įmonėse. Taip pat buvo analizuojamos tik mažosios ir vidutinės mados sektoriaus įmonės, todėl jo išvados negali būti pritaikomos didelėms įmonėms, be to tyrimas atliktas tik Lietuvos imtyje, todėl jo rezultatai nėra plačiai pritaikomi tarptautiniu mastu. Dėl riboto tyrimui skirto laikotarpio buvo apklausta tik nedidelė dalis mažųjų ir vidutinių Lietuvos drabužių gamybos įmonių, todėl ateityje būtų naudinga tęsti tyrimus šioje srityje, siekiant sužinoti daugiau žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdų. Šiuo tyrimu buvo siekiama išanalizuoti žiedinių verslo modelių diegimo barjerų įveikimo būdus mados sektoriaus MVĮ kontekste. Atsižvelgiant į tyrimo ribotumą, tolimesniuose moksliniuose tyrimuose būtų galima tirti žiedinių verslo modelių diegimo barjerus ir jų įveikimo būdus kitų, skirtingų gamybos sektorių mažosiose ir vidutinėse įmonėse. Tai leistų įvertinti sektorių specifinius iššūkius ir galimai identifikuoti universalius sprendimus, taikomus plačiau nei tik mados industrijoje.

Išvados

1. Atlikus žiedinių verslo modelių diegimo mados sektoriaus inovatyviose mažosiose ir vidutinėse įmonėse problemos analizę išryškėjo, kad žiedinių verslo modelių diegimas tampa vis aktualesnis dėl didėjančio Europos Sąjungos ir Lietuvos politikos spaudimo tvarumo srityje bei augančio vartotojų sąmoningumo. Mados sektorius pasižymi intensyviu resursų naudojimu ir trumpu gaminių gyvavimo ciklu, todėl perėjimas prie žiedinių verslo modelių gali būti labai reikšmingas. MVĮ perėjimas prie žiedinių verslo modelių itin svarbus, nes šios įmonės sudaro didžiąją dalį sektoriaus ir yra pajėgios greitai reaguoti į pokyčius. Nors ES ir Lietuvos strateginiai dokumentai numato aiškius tikslus ir veiksmų planus žiedinei transformacijai skatinti, tačiau pastebima, kad Lietuvoje žiedinės ekonomikos plėtra vis dar yra pradiniam etape.

2. Atlikus mokslinės literatūros analizę pastebėta, nustatyta, kad inovatyvios mados sektoriaus MVĮ diegdamos žiedinius verslo modelius susiduria su įvairiais barjeriais: finansiniais, sudėtinga tiekimo grandine, nepalankiu vartotojų požiūriu, technologiniais iššūkiais, žinių bei kvalifikacijos trūkumu, veiksmingų teisės aktų bei vyriausybės paramos trūkumu, administracine našta, neigiamu vadovo bei darbuotojų požiūriu į ŽE ir baime prisiimti riziką, didžiųjų įmonių konkurenciniu pranašumu. Šių barjerų įveikimui literatūroje siūlomi įvairūs sprendimai, tokie kaip: tiekimo grandinės skaitmenizavimas, efektyvi logistikos sistema, vartotojų švietimas, viešųjų investicijų skatinimas, bendradarbiavimas, dalijimasis žiniomis ir partnerystės, naujų technologijų diegimas, bei rinkodaros stiprinimas mažomis sąnaudomis. Taip pat akcentuojamas aktyvus vyriausybės įsitraukimas ir veiksmingų politikų ir reguliavimo formavimas, parama verslui, viešasis ir privatus įmonių, diegiančių ŽVM finansavimas, mokesčių lengvatos, investicijų skatinimas bei kompetencijų didinimas.

3. Siekiant išsiaiškinti su kokiais barjeriais susiduria inovatyvios mados sektoriaus MVĮ ir kokius barjerų įveikimo būdus taiko, pasirinkta atlikti kokybinį atvejo analizės tyrimą – pusiau strukturuotą interviu. Kadangi literatūros analizė atskleidė, jog žiedinių verslo modelių diegimo barjerai bei jų įveikimo būdai mados sektoriaus MVĮ nagrinėti fragmentiškai, o tyrimų šioje srityje trūksta, nuspręsta atlikti kokybinį tyrimą. Tyrimu siekiama giliau suprasti verslo praktikoje kylančius barjerus bei identifikuoti konkrečius barjerų įveikimo būdus, kuriuos taiko Lietuvos MVĮ, diegiančios žiedinius verslo modelius. Tyrimas buvo grindžiamas identifikuotais indikatoriais, tyrimo dalyviai buvo atrinkti pagal penkis tyrimo dalyvių atrankos kriterijus. Tyrimo metu surinkti šešių informantų atsakymai – atstovų, kurie dirba Lietuvos mados sektoriaus MVĮ, diegiančių žiedinius verslo modelius. Šio respondentų skaičiaus užteko pilnam informacijos prisotinimui pasiekti. Interviu buvo atlikti nuotolinio skambučio būdu.

4. Atliktas empirinis tyrimas su šešiomis inovatyviomis Lietuvos mados sektoriaus MVĮ ir jo rezultatų analizė atskleidė, kad šios įmonės aktyviai taiko skirtingus žiedinius verslo modelius – nuo naudotų drabužių prekybos ir produkto kaip paslauga iki produktų ilgaamžiškumo modelio, apimančio taisymą, perdirbimą bei tvarių medžiagų naudojimą. Empirinis tyrimas parodė, kad šios įmonės susiduria su skirtingais barjeriais – finansiniais, technologiniais, tiekimo grandinės, vartotojų pritraukimo bei kitais sunkumais. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė sėkmingas praktikas, kurios padeda įveikti šiuos barjerus – rinkodaros priemonės, nereikalaujančios didelių kaštų, prekyba internetu, o ne fizinėse parduotuvėse, bendradarbiavimas su kitais verslais, aiški klientų segmentacija, lokalūs tiekimo sprendimai ir sąmoningas kainodaros formavimas.

Rekomendacijos. Siekiant diegti žiedinius verslo modelius pateikiamos bendrinės rekomendacijos inovatyvioms mažosioms ir vidutinėms mados sektoriaus įmonėms:

- Siekiant didinti žinomumą ir šviesti vartotojus rekomenduojama taikyti pop-up stendus, dalyvauti mugėse, bendradarbiauti su nišiniais mikro influenceriais. Kadangi pastebėta, kad masiniai influenceriai nebeatneša tiek naudos, sekėjai jais nebepasitiki dėl dažnų reklamų, todėl geriau rinktis mikro influencerius, kurie turi glaudesnę ryšį su savo sekėjais, akcentuoja žiediškumui būdingas vertybes bei pasižymi didesniu pasitikėjimu.
- Vietoj pastovaus personalo samdymo rekomenduojama esant poreikiui rinktis partnerių paslaugas, taip pat plėsti veiklą elektroninėje erdvėje vietoj fizinių parduotuvių, tokiu būdu taupant kaštus.
- Rekomenduojama stiprinti bendradarbiavimą su kitais žiedinės ekonomikos veikėjais.

Taip pat pateikiamos atskiros rekomendacijos skirtingiems verslo modeliams:

1. Produkto ilgaamžiškumo modeliui:

- Tam, kad būtų sumažinti tiekimo kaštai ir sutrumpinta tiekimo grandinė rekomenduojama esant galimybei rinktis vietinius tiekėjus. Tuo atveju, kai vietinių tiekėjų nėra, rekomenduojama žaliavas ar medžiagas įsigyti ne iš tarpininkų, o tiesiogiai iš gamintojų, kad būtų sumažinta galutinė savikaina ir būtų lengviau užtikrinti tiekimo skaidrumą.
- Tam, kad išvengti papildomų išlaidų ir sandėliavimo siūloma nepirkti perteklinių žaliavų. Įmonės turėtų planuoti gamybą pagal faktinius užsakymus ar aiškiai prognozuojamą poreikį, naudoti likučius iš ankstesnių kolekcijų, gaminti nedideles kolekcijas, siekiant išvengti nereikalingų atsargų kaupimo.
- Rekomenduojama naudoti modifikuojamus (lengvai pritaikomus) produktų modelius, kurie gali būti koreguojami atsižvelgiant į individualius klientų poreikius, tokiu būdu nereiktų kiekvienam užsakymui kurti vis naujo dizaino nuo nulio ir būtų sutaupomas laikas, žaliavos bei darbo jėga.
- Taip pat rekomenduojama stiprinti ilgalaikį ryšį su klientais – tai padaryti gali padėti papildomų paslaugų, tokių kaip drabužių taisymas ar atnaujinimas, pasiūla klientams, svarbu kurti ir palaikyti glaudų, vertybėmis grįstą santykį su savo klientu.

2. Naudotų drabužių prekybos verslo modeliui:

- Rekomenduojama edukuoti vartotojus, kad naudoto daikto perpardavimo vertė bus mažesnė nei naujo daikto kaina.
- Stiprinti klientų pasitikėjimą naudotais produktais, kuriant aiškią komunikaciją, kuri formuoja teigiamą požiūrį į naudotus drabužius.

3. Produkto kaip paslauga verslo modeliui:

- Rekomenduojama ieškoti bendrų sprendimų su kitais rinkos žaidėjais, kad nuomos modelis įgytų aiškesnį teisinį reguliavimą.
- Edukuoti vartotojus apie nuomos modelio naudą, pabrėžiant naudas, kurias jie gautų – galimybę pasipuošti garsių prekinių ženklų drabužiais už prieinamą kainą ir taisymo, valymo rūpesčių nebuvimą.

Literatūros sąrašas

1. Abdelmeguid, A., Afy-Shararah M. & Salonitis, K. (2023). *Investigating the challenges of applying the principles of the circular economy in the fashion industry: A systematic review*. [žiūrėta 2025 -01 - 15] Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550922001294>
2. Ahmadov, T., Durst, S., Gerstlberger, W. & Kraut, E. (2023). *SMEs on the way to a circular economy: insights from a multi-perspective review*. Springer. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00380-2>
3. Ahmadov, T., Gerstlberger, W. D. & Bondegård, V. (2023). *Exploring motivators, enablers, and barriers to circular economy practices implementation in Swedish small and medium-sized enterprises (SMEs)*. [žiūrėta 2025-02-25] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/376395813_Exploring_Motivators_Enablers_and_Barriers_to_Circular_Economy_Practices_Implementation_in_Swedish_Small_and_Medium-sized_Enterprises_SMEs
4. Bet, B., Kas, J., Truijens, D., van der Lee, S., Broere, J., Leising, E., Nuninga, T., Bose, P., van Ravensberg, E. & di Francesco, E., (2018). *Barriers and best practices for the circular economy*. [žiūrėta 2025-01-17] Prieiga per internetą: <https://repub.eur.nl/pub/105039/>
5. Bhandari N., Garza-Reyes J.A. , Rocha-Lona L., Kumar A., Naz F. & Joshi R., (2022) *Barriers to sustainable sourcing in the apparel and fashion luxury industry* [žiūrėta 2025-01-15]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550922000410>
6. Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C. & van der Grinten, B. (2016). *Product design and business model strategies for a circular economy*. [žiūrėta 2025 -01 - 13] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/309699661_Product_design_and_business_model_strategies_for_a_circular_economy
7. Brendzel-Skowera K. (2021) *Circular Economy Business Models in the SME Sector* [žiūrėta 2025 -01 - 07] Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/13/7059>
8. Bruneckienė, J., Dagilienė, L., Varaniūtė, V., Zykienė, I., Stasiškienė, Ž, Kliaugaitė & D., Gurauskienė, I. (2021). *Žiedinės ekonomikos iššūkiai ir galimybės Lietuvoje* . Kaunas: Leidykla „Technologija“. [žiūrėta 2025 -01 - 13] Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1556/ziedines-ekonomikos-issukiai-ir-galimybes-lietuvoje/>
9. Colombi, C. & D'Itria, E. (2023). *Fashion digital transformation: Innovating business models toward circular economy and sustainability*. [žiūrėta 2024-01-17] Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/6/4942>
10. Dagilienė, L., Bruneckienė, J., Varaniūtė, V., & Banionienė, J. (2022). *Circular Business Models in the Manufacturing Industry*.Spring <https://doi.org/10.1007/978-3-031-28809-8>
11. Daňo, F., Drábik, P. & Hanuláková, E.,(2020). *Circular Business Models in Textiles and Apparel Sector in Slovakia*. [žiūrėta 2025 -01 - 13] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/340408847_Circular_Business_Models_in_Textiles_and_Apparel_Sector_in_Slovakia
12. Dissanayake, K. & Weerasinghe, D. (2022). *Towards Circular Economy in Fashion: Review of Strategies, Barriers and Enablers*. *Circular Economy and Sustainability*. [žiūrėta 2025-01-15]Prieiga per internetą:

- https://www.researchgate.net/publication/353305477_R_E_V_I_E_W_P_A_P_E_R_Towards_Circular_Economy_in_Fashion_Review_of_Strategies_Barriers_and_Enablers
13. Figge F., Stevenson Thorpe A. & Gutberlet M. (2023) *Definitions of the circular economy: Circularity matters*. [žiūrėta 2025 -01 - 11] Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800923000861>
 14. Gaižauskaitė, I. & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras. <https://cris.mruni.eu/cris/handle/007/16724>
 15. Gautam, R. (2024). *The Narrative of Circular Economy and Sustainability -A Critical Analysis of Fashion Industry*. *Circular Economy and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s43615-024-00417-y>
 16. Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R. & Grechi, D. (2020). *Trends in the fashion industry. The perception of sustainability and circular economy: A gender/generation quantitative approach*. [žiūrėta 2025-02-25] Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/7/2809>
 17. Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). *Business models and supply chains in the circular economy: A review*. *Journal of Cleaner Production*, 201(1), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.031>
 18. Grafström, J. & Aasma, S. (2021). *Breaking circular economy barriers*. [žiūrėta 2025 -01 - 15] Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621002225>
 19. Hina, M., Chauhan, C., Kaur, P., Kraus, S., & Dhir, A. (2022). *Drivers and barriers of circular economy business models: Where we are now, and where we are heading*. [žiūrėta 2025 -01 - 14] Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621042153>
 20. Hugo, A. de A., Nadae, J. de, & Lima, R. da S. (2021). *Can fashion be circular? A literature review on circular economy barriers, drivers, and practices in the fashion industry's productive chain*. [žiūrėta 2025-01-15] Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/12246>
 21. Jawahir I.S. & Bradley R. (2016). *Technological Elements of Circular Economy and the Principles of 6R-Based Closed-loop Material Flow in Sustainable Manufacturing*. [žiūrėta 2025 -01 - 12] Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116000822>
 22. Jimenez-Fernandez, A., Aramendia-Muneta, M. E. & Alzate, M. (2023). *Consumers' awareness and attitudes in circular fashion*. [žiūrėta 2025 -01 - 12] Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666784323000451>
 23. Kirchherr, J., Yang, N.-H. N., Schulze-Spüntrup, F., Heerink, M. J. & Hartley, K. (2023). *Conceptualizing the Circular Economy (Revisited): An Analysis of 221 Definitions. Resources, Conservation and Recycling*, 194, 107001. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2023.107001>
 24. Kirchherr, J., Piscicelli, L., Bour, R., Kostense-Smit, E., Muller, J., Huibrechtse-Truijens, A. & Hekkert, M. (2018). *Barriers to the circular economy: Evidence from the European Union (EU)*. [žiūrėta 2025-01-17] Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800917317573>
 25. Larsson M. (2018). *Circular Business Models Developing a Sustainable Future*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71791-3>

26. Mura, M., Longo, M. & Zanni, S. (2019). *Circular economy in Italian SMEs: A multi-method study*. [žiūrėta 2025-02-26] Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652619336911#tbl2>
27. Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T. & Gwilt, A. (2020). *The environmental price of fast fashion*. *Nature Reviews Earth & Environment*, 1(4), 189–200. [žiūrėta 2025 -01 - 09] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/340635670_The_environmental_price_of_fast_fashion
28. Oliveira Neto, G. C. de, Santos, R. A. R., Pinto, L. F. R., Flausino, F. R., Oliveira, D. E. P& de, Seri, M. N. (2024). *Innovative circular practices integrating business model for textile industry*. <https://doi.org/10.1177/15589250241226481>
29. Ormazabal, M., Prieto-Sandoval, V., Puga-Leal, R. & Jaca, C. (2018). *Circular economy in Spanish SMEs: Challenges and opportunities*. *Journal of Cleaner Production*, 185, 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.031>
30. Powell, T. H. & Hughes, M. (2016). *Exploring value as the foundation of value proposition design*. *Journal of Business Models*. 4(1), 29–45.
31. Rizos, V., Behrens, A., van der Gaast, W., Hofman, E., Ioannou, A., Kafyeke, T., Flamos, A., Rinaldi, R., Papadelis, S., Hirschnitz-Garbers, M. & Topi, C. (2016). *Implementation of circular economy business models by small and medium-sized enterprises (SMEs): Barriers and enablers*. *ResearchGate*. [žiūrėta 2025 -01 - 08] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/310782879_Implementation_of_Circular_Economy_Business_Models_by_Small_and_MediumSized_Enterprises_SMEs_Barriers_and_Enablers
32. Rupšienė L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija: metodinė knyga*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p.21
33. Rutkowska, M. & Sulich, A. (2021). *Circular Economy and Industry 4.0*. [žiūrėta 2025 -01 - 10] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/351904105_Circular_Economy_and_Industry_4_0
34. Saccani, N., Bressanelli, G., & Visintin, F. (2023). *Circular supply chain orchestration to overcome Circular Economy challenges: An empirical investigation in the textile and fashion industries*. [žiūrėta 2025-03-13] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/365947671_Circular_supply_chain_orchestration_to_overcome_Circular_Economy_challenges_An_empirical_investigation_in_the_textile_and_fashion_industries
35. Samuelsson, P. & Rostedt, A. (2024). *Collaboration for Circular Fashion in SMEs: A Qualitative Case Study on Two SMEs*. [žiūrėta 2025-03-12] Prieiga per internetą: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1863463/FULLTEXT01.pdf>
36. SwitchMed. (2020). *Circular business opportunities in the fashion sector*. [žiūrėta 2025-02-07] Prieiga per internetą: https://www.enicbcmed.eu/sites/default/files/2021-07/Circular%20Business%20%20Opportunities%20in%20the%20Fashion%20Sector_4.pdf
37. Takacs, F., Brunner, D. & Frankenberger, K. (2023). *Barriers to a circular economy in small- and medium-sized enterprises and their integration in a sustainable strategic*

- management framework*. [žiūrēta 2025-02-26] Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652622018327>
38. Tuladhar A., Iatridis K. & Dimov D. (2022). *Chapter 6 - History and evolution of the circular economy and circular economy business models*. [žiūrēta 2025 -01 - 11] Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128198179000314>
 39. Vermunt, D. A., Negro, S. O., Verweij, P. A., Kuppens, D. V. & Hekkert, M. P. (2019). *Exploring barriers to implementing different circular business models*. [žiūrēta 2025 -01 - 14] Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652619307413>
 40. Webster, G. (2023). *Too fast of fast fashion: A literature review on the destructive social and environmental impacts of fast fashion*. Perspectives: The UNH Journal of Undergraduate Research, 9(1), 1-10. [žiūrēta 2025 -01 - 09] Prieiga per internetą: <https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1144&context=perspectives>
 41. Westover Piller, L. (2023). *Designing for circularity: Sustainable pathways for Australian fashion small to medium enterprises*. [žiūrēta 2025-02-25] Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jfmm-09-2021-0220/full/html>
 42. Winans K., Kendall A. & Deng H. (2017). *The history and current applications of the circular economy concept*. [žiūrēta 2025 -01 - 11] Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1364032116306323>
 43. Witkowsky, P. & Bingham, A. (2021). *Deductive and inductive approaches*. [žiūrēta 2025-02-27] Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/338676902_Deductive_and_inductive_approaches

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Towards a circular economy: Business rationale for an accelerated transition*. [žiūrėta 2025 -01 - 11] Prieiga per internetą: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/towards-a-circular-economy-business-rationale-for-an-accelerated-transition>
2. Ellen MacArthur Foundation. (2019). *Fashion and the circular economy: Deep dive*. Ellen MacArthur Foundation. [žiūrėta 2025 -01 - 10] Prieiga per internetą: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fashion-and-the-circular-economy-deep-dive>
3. Ellen MacArthur Foundation. (2021). *Circular business models in the fashion industry*. Ellen MacArthur Foundation. [žiūrėta 2025 -01 - 08] Prieiga per internetą: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/circular-business-models-in-the-fashion-industry>
4. Ellen MacArthur Foundation. (2021). *Fashion business models*. Ellen MacArthur Foundation. [žiūrėta 2025 -01 - 13] Prieiga per internetą: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fashion-business-models/overview>
5. EUR-Lex. (n.d.). *SME definition*. EUR-Lex. [žiūrėta 2025 -01 - 07] Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=LEGISSUM:sme>
6. European Commission, (2024). *Eurobarometer survey shows more than 90% of SMEs invest in resource efficiency*. [žiūrėta 2025-02-26] Prieiga per internetą: https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/eurobarometer-survey-shows-more-90-smes-invest-resource-efficiency-2024-10-18_en
7. Europos Komisija, (2022). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: EU strategy for sustainable and circular textiles* (COM/2022/141 final). Eur-Lex. [žiūrėta 2025 -01 - 02] Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022DC0141>
8. Europos Komisija, (2024.). [žiūrėta 2025-02-26] Prieiga per internetą: *Ekologinio projektavimo reikalavimai tvariems gaminiams*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/LT/legal-content/summary/ecodesign-requirements-for-sustainable-products.html>
9. Europos Parlamentas, (2021). *How the EU wants to achieve a circular economy by 2050*. [žiūrėta 2025 -01 - 04] Prieiga per internetą: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20210128STO96607/how-the-eu-wants-to-achieve-a-circular-economy-by-2050>
10. Europos Parlamentas. (2023). *Žiedinė ekonomika: kas tai ir kodėl ji svarbi?* Europos Parlamentas. [žiūrėta 2025 -01 - 11] Prieiga per internetą: <https://www.europarl.europa.eu/topics/lt/article/20151201STO05603/ziedine-ekonomika-kas-tai-ir-kodel-ji-svarbi>
11. Eurostat. (2020). *The European economy since the start of the millennium. 2020 edition*. [žiūrėta 2025-01-30] Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european_economy/index.html?lang=en
12. Grand-duchess.com (n.d.). *PRINCIPLES OF SUSTAINABILITY*. [žiūrėta 2025-04-15] Prieiga per internetą: <https://www.grand-duchess.com/en/pages/sustainability>

13. Lietuvos inovacijų centras. (2021). *Žiedinės ekonomikos plėtros priemonės ir sprendimai: Situacijos apžvalga ir rekomendacijos politikos formuotojams*. [žiūrėta 2025-01-17] Prieiga per internetą: <https://www.lic.lt/wp-content/uploads/2021/01/Ziedines-ekonomikos-pletros-priemones-ir-sprendimai.pdf>
14. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, (2023). *Žiedinės ekonomikos gairės*. [žiūrėta 2025-01 - 04] Prieiga per internetą: <https://am.lrv.lt/uploads/am/documents/files/%C5%BDiedin%C4%97s%20ekonomikos%20gairi%C5%B3%20projektas.pdf>
15. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2021). *Lietuvos pramonės perėjimo prie žiedinės ekonomikos kelrodis: Pirmoji bendrakūros ir partnerystės principais grįsta Lietuvos pramonės vizija*. [žiūrėta 2025 -01 - 02] Prieiga per internetą: https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/%C5%BDEK_FINAL.pdf
16. Lietuvos statistikos departamentas. (2023). *Veikiančios mažos ir vidutinės įmonės Lietuvoje 2023* [PDF]. Lietuvos statistikos departamentas. [žiūrėta 2025 -01 - 07] Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/verslas-lietuvoje-2023/veikiancios-mazos-ir-vidutines-imones>
17. Looptex.eu (n.d.). *Apie mus*. [žiūrėta 2025-04-09] Prieiga per internetą: <https://looptex.eu/apie-mus/>
18. Redapaula.com (n.d.). *Sustainability*. [žiūrėta 2025-04-18] Prieiga per internetą: <https://redapaula.com/sustainability/>
19. RentBoutique.com (n.d.). *Apie mus*. [žiūrėta 2025-04-12] Prieiga per internetą: <https://www.rentboutique.com/lt/apie-rent-boutique/apie-mus/>
20. Sarkashop.lt (n.d.). *Apie mus*. [žiūrėta 2025-04-14] Prieiga per internetą: <https://sarkashop.lt/sarka-daiktu-keliones>
21. Uniform Market (2023). *Global apparel industry statistics*. Uniform Market. [žiūrėta 2025 - 01 - 08] Prieiga per internetą: <https://www.uniformmarket.com/statistics/global-apparel-industry-statistics>
22. Uniform Market (2024). *Fast fashion statistics*. Uniform Market. [žiūrėta 2025 -01 - 09] Prieiga per internetą: <https://www.uniformmarket.com/statistics/fast-fashion-statistics>
23. Visuotinė lietuvių enciklopedija. (n.d.). *Žiedinė ekonomika*. [žiūrėta 2025 -01 - 10] Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/ziedine-ekonomika/>
24. WasteManaged. (n.d.). *Fashion waste: Facts and statistics*. WasteManaged. [žiūrėta 2024-12-20]. Prieiga per internetą: <https://www.wastemanaged.co.uk/our-news/retail/fashion-waste-facts-and-statistics/>
25. Zefyras.com (n.d.). *About us*. [žiūrėta 2025-04-22] Prieiga per internetą: <https://www.zefyras.com/about-us>