



**Kauno technologijos universitetas**  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**SOCIALIAI ATSAKINGO VERSLO MODELIS  
APRANGOS INDUSTRIJAI**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Lauryna Tamošaitytė**

Projekto autorė

**Prof. dr. Eglė Staniškienė**

Vadovė

---



**Kauno technologijos universitetas**  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

## **Socialiai atsakingo verslo modelis aprangos industrijai**

Baigiamasis magistro projektas  
Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

---

**Lauryna Tamošaitytė**

Projekto autorė

**Prof. dr. Eglė Staniškienė**

Vadovė

**Lekt. dr. Živilė Stankevičiūtė**

Recenzentė

---



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Lauryna Tamošaitytė

## **Socialiai atsakingo verslo modelis aprangos industrijai**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Laurynos Tamošaitytė, baigiamasis projektas tema „Socialiai atsakingo verslo modelis aprangos industrijai“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Tamošaitytė Lauryna. Socialiai atsakingo verslo modelis aprangos industrijai. Magistro baigiamasis projektas, vadovė dr. Eglė Staniškienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: socialiai atsakingas, aprangos industrija, tvarumas, verslo modelis, socialiai atsakingas verslo modelis, tvarus verslo modelis.

Kaunas, 2019. 65 p.

### **Santrauka**

Darbe nagrinėjamas aprangos industrijos poveikis aplinkai ir žmogui, „greitosios mados“ įtaka industrijai bei tyrinėjami atskiri aprangos verslo modelio aspektai, lemiantys verslo modelio tvarumą ir daromą žalą aplinkai. Baigiamojo projekto tikslas pasiūlyti sprendimus, kaip pritaikyti socialiai atsakingo verslo modelį vidutinio ir mažo dydžio aprangos industrijos įmonėms. Projekto objektas yra socialiai atsakingas verslo modelis aprangos industrijoje ir jo pritaikymo galimybės. Darbe siekiama pateikti siūlymus mažoms ir vidutinėms įmonėms, norinčioms veikti pagal socialiai atsakingo verslo modelį. Projekte atskleidžiama socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijoje problematika, išanalizuojami socialiai neatsakingi verslo modeliai bei įvertinama situacija Lietuvos aprangos industrijoje. Atliktas empirinis tyrimas tikrina teoriškai pagrįstą socialiai atsakingo verslo modelį mažoms ir vidutinėms įmonėms bei atskleidžia, ar toks verslo modelis gali būti sėkmingas ir pelningas. Buvo atliktas kokybinis tyrimas - giluminis pusiau struktūruotas interviu su socialiai atsakingai veikiančių aprangos įmonių vadovais. Baigiamojo projekto metu sukurtas ir patikrintas teorinis socialiai atsakingo verslo modelis aprangos industrijai yra grindžiamas empirinio tyrimo metu gauta informacija. Projekto metu sudarytas teorinis socialiai atsakingo verslo modelis, kuris po atlikto empirinio tyrimo pagrindžia ir patvirtina socialiai atsakingo verslo teorinį modelį ir leidžia daryti išvadas, kad tokio tipo verslo modelis gali veikti ir praktikoje, ne tik teoriškai. Taip pat atliktas tyrimas pateikia naujų įžvalgų apie sukurto verslo modelio tobulinimą. Darbe pateikiamos įžvalgos apie funkcionavimo ir plėtros perspektyvas aprangos industrijoje.

Tamošaitytė, Lauryna. Socially Responsible Business Model for Clothing Industry. Master's Final Degree Project of Minor Studies / supervisor dr. Eglė Staniškienė; Faculty of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: socially responsible, clothing industry, sustainability, business model, sustainable business model, socially responsible business model.

Kaunas, 2019. 65 pages

### **Summary**

This paper examines the impact of the clothing industry on the environment and human, the impact of “fast fashion” on industry and explores individual aspects of the clothing business model that determine the sustainability of the business model and environmental damage. The goal of the final project is to offer solutions for adapting the socially responsible business model to medium and small size clothing companies. The object of the project is socially responsible business model in the clothing industry and its application possibilities. The aim of the thesis is to make suggestions for small and medium-sized enterprises wishing to operate under a socially responsible business model. The project reveals the issues of a socially responsible business model in the clothing industry, analyzes socially irresponsible business models and assesses the situation in the Lithuanian clothing industry. The empirical research carried out examines a theoretically based model of socially responsible business for small and medium-sized enterprises and reveals whether such a business model can be successful and profitable. A qualitative study was conducted in depth semi-structured interviews with owners of socially responsible clothing companies. The theoretical model of socially responsible business created and tested during the final project for the clothing industry is based on the information obtained during the empirical research. The project developed a theoretical model of socially responsible business, which, after conducting an empirical study, substantiates and confirms the theoretical model of socially responsible business and allows to conclude that such a business model can work in practice, not just in theory. The thesis also provides insights on functioning and development perspectives in the clothing industry.

# Turinys

<b>Turinys</b>	<b>6</b>
<b>Lentelių sąrašas</b>	<b>7</b>
<b>Paveikslų sąrašas</b>	<b>9</b>
<b>Įvadas</b>	<b>10</b>
<b>1. Socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijoje vystymo problematika</b>	<b>12</b>
1.1. Socialiai atsakingo verslo aprangos industrijoje poreikio pagrindimas	13
1.2. Socialiai neatsakingo aprangos industrijos verslo ištakos ir pasekmės	15
<b>2. Socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijoje teorinės perspektyvos</b>	<b>25</b>
2.1. Socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijoje koncepcija	25
2.2. Socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijoje funkcionavimo ypatumai	30
2.3. Socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijoje teorinis modelis	35
<b>3. Socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijoje tyrimo metodologija</b>	<b>45</b>
<b>4. Socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijoje tyrimo rezultatai</b>	<b>47</b>
<b>Išvados ir rekomendacijos</b>	<b>61</b>
<b>Literatūros sąrašas</b>	<b>64</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas</b>	<b>67</b>
<b>Priedai</b>	<b>68</b>
<b>1 priedas.</b> Klausimai respondentams.	<b>68</b>
<b>2 priedas.</b> Susistemintos interviu ištraukos.	<b>69</b>

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pagrindiniai rodikliai, 2015m. Lietuvos statistikos departamentas ir VŠĮ “Versli Lietuva” skaičiavimai	22
<b>Priedai:</b>	
2 lentelė. verslo modelio dizaino aspektai	68
3 lentelė. verslo modelio žaliavų aspektai	69
4 lentelė. verslo modelio gamybos aspektai	69
5 lentelė. verslo modelio produkto aspektai	71
6 lentelė. verslo modelio vartotojo aspektai	73
7 lentelė. verslo modelio vertės pasiūlymo aspektai	75

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Tekstilės ir žaliavų naudojimo ataskaita 2016	16
2 pav. Aprangos industrijos rinkos augimas per metus	19
3 pav. Globalus aprangos industrijos rinkos dydis	19
4 pav. Darbuotojų skaičius Lietuvos tekstilės sektoriuje 2005-2013 metais “Lietuvos ir pasaulio aprangos ir tekstilės sektorių raidos analizė ir tendencijų apžvalga”	21
5 pav. Integracijos hipotezė pagal Lüdeke-Freund ir Dembek (2017)	23
6 pav. Hart Milstein matrica apibūdinti tvarumo vertę	29
7 pav. “Armor Lux” verslo modelio drobė (canvas) 1993 metais	33
8 pav. „Armor Lux“ verslo modelio drobė (canvas) dabar	34
9 pav. Tvarus ir žiedinis verslo modelis pagal Geissdoerfer, 2018	35
10 pav. Ekonominis verslo modelio drobės (canvas)sluoksnis. Joyce, Paquin, ir Pigneur (2015)	38
11 pav. Aplinkosauginis gyvavimo ciklo verslo modelio drobės (canvas) sluoksnis. Joyce, Paquin, ir Pigneur (2015)	39
12 pav. Socialinis suinteresuotų šalių verslo modelio drobės (canvas) sluoksnis. Joyce, Paquin, ir Pigneur (2015)	41
13 pav. Upward ir Jones (2015) „Stipriai tvaraus verslo modelio“ drobė (canvas)	42
14 pav. Teorinis socialiai atsakingo verslo modelis aprangos industrijai	44
15 pav. Dizaino aspekto schema socialiai atsakingo verslo modelyje	50
16 pav. Žaliavos aspekto schema socialiai atsakingo verslo modelyje	52
17 pav. Gamybos aspekto schema socialiai atsakingo verslo modelyje	55
19 pav. Vartotojo aspekto schema socialiai atsakingo verslo modelyje	59



## Įvadas

**Aktualumas.** Aprangos industrija yra antra pasaulyje pagal užterštumą po naftos. Per paskutinius dešimtmečius ši industrija išaugo 10 kartų, šį augimą paspartino „greitosios mados“ atsiradimas. „Greitoji moda“ - tai aprangos industrijoje naudojamas terminas pigiems, madingiems drabužiams, kurių dizainas replikuoja aukštosios modos kurtus gaminius, ką tik nužengusius nuo podiumo, apibūdinti. Tokių gaminių paklausa ir konkurencija tarp prekių ženklų pradėjo augti. Vienintelis aspektas, kuriuo galėjo konkuruoti, buvo žemesnė kaina. Prekiniai ženklai atrado pigias sintetines medžiagas ir pigią darbo jėgą besivystančiose šalyse. Tai pakeitė ne tik prekių ženklų verslo modelius, bet ir deformavo visą industriją, paveikiant ir išorinius aspektus kaip aplinkos taršą ir žmogaus sveikatą. Pigios ir sintetinės medžiagos teršia aplinką, pigūs darbo kaštai prikėlė antram gyvenimui šiuolaikinę vergystę, didelė paklausa paskatino vartotojiškumą ir išmetami gaminiai lieka nesunaikinti, neapdirbti ar neperdirbti. Kiekvienas procesas aprangos industrijoje tapo kenksmingas nuo dizaino sukūrimo, žaliavos parinkimo, gamybos, distribucijos iki rinkodaros ir produkto išmetimo.

**Problema.** Aprangos industrija šiuo metu kelia pavojų ne tik aplinkai, bet ir žmonių sveikatai. Didėja susirgimų alerginėmis, dermatologinėmis ligomis, kai kurios naudojamos medžiagos sukelia vėžinių ląstelių atsiradimą ir iš lėto kenkia ne tik industrijos darbuotojams, bet ir vartotojams. Kadangi kasdien yra gaminami didžiuliai kiekiai produkcijos, tam išnaudojami darbuotojai, tarp jų ir vaikai, prieš juos taikomas psichologinis ir fizinis smurtas. Daugiausiai produkcijos kasdien yra gaminama iš sintetinių, neyrančių medžiagų, todėl gaminami drabužiai po kelių dėvėjimų tampa nenešiojami ir jie atsiduria tekstilės šiukšlynuose. Besaikio pirkimo skatinimas žmones stumia ne tik į vartotojiškumą, bet ir į skolas bei depresiją. Kiekviename aprangos industrijos etape galima rasti tai, kas šią industriją veda link socialiai neatsakingo verslo, pradedant nuo dizaino sukūrimo iki rinkodaros ar drabužių perdirbimo.

**Temos naujumas.** Daugelis straipsnių ir mokslinių darbų, kaip pavyzdžiui *Alwood* (2006) ir *Fletcher* (2013) šia tema fokusuojasi į šios problemos padarinius ir į tai kaip juos suvaldyti ar panaikinti, bet visai neatsižvelgia į problemos šaknis ir alternatyvas, kaip būtų galima pakeisti tai, kas vyksta dabar. Rasti tik pavieniai prekių ženklų pavyzdžiai, kurie visapusiškai dirba kaip socialiai atsakingas verslas. Tikslingas verslo modelis yra vienas iš būdų kaip suvaldyti išibėgėjusią aprangos industriją ir jos daromą poveikį aplinkai. Plačiai naudojama *Osterwalder* ir *Pigneur* (2010) verslo modelio drobė (canvas), buvo patobulinta ir papildyta *Pigneur* (2015) dar dviem drobės (canvas) sluoksniais, vien tam, kad socialiai atsakingai veikiančios organizacijos galėtų įvertinti savo įmonės tvarumą ir atsižvelgtų į daromą poveikį. Kol kas nėra daug mokslinės literatūros apie socialiai atsakingą verslo modelį, bet *Upward* ir *Jones* (2015) taip pat sukūrė verslo modelio drobei (canvas) papildymą, kuris prie verslo modelio prideda dar 5 klausimus ir teigia, jog tam, kad socialiai atsakingas verslo modelis būtų naudingas, reikia jį adaptuoti tam tikroms industrijoms, tačiau tai reikalauja plataus spektro žinių ir suvokimo apie tos srities verslo veikimo principus.

**Temos mokslinis kontekstas.**

**Darbo objektas: Socialiai atsakingo verslo modelis aprangos industrijai.**

**Darbo tikslas:** pasiūlyti sprendimus, kaip pritaikyti socialiai atsakingo verslo modelį vidutinio ir mažo dydžio aprangos industrijos įmonėms.

**Darbo uždaviniai:**

1. atskleisti socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijoje problematiką. Išanalizuoti dabar veikiančią socialiai neatsakingo verslo modelį aprangos industrijoje;
2. pagrįsti socialiai atsakingo verslo teorinį modelį aprangos industrijoje. Įvertinti socialiai atsakingo verslo padėtį Lietuvos aprangos industrijoje;
3. empiriškai ištirti aprangos industrijos socialiai atsakingų prekių ženklų verslo modelius;
4. pateikti įžvalgas dėl socialiai atsakingo verslo modelio funkcionavimo ir plėtros perspektyvų aprangos industrijoje.

**Darbo metodai:** Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros analizė, verslo modelių lyginamoji analizė, kokybinio (interviu) tyrimo metodas, grafinių duomenų pateikimas.

**Darbo struktūra:** Pirmoje darbo dalyje analizuojama temos problematika, aptariama žala ir poveikis aplinkai ir gamtai bei analizuojami tradiciniai verslo modeliai ir tvarūs verslo modeliai. Antroje darbo dalyje nagrinėjamas verslo modelis ir teikiami teoriniai sprendimai socialiai atsakingam verslo modeliui aprangos industrijoje. Visame darbe aptariamos ne tik Lietuvos, bet ir pasaulinės problemos ir tendencijos aprangos industrijoje socialiai atsakingo verslo rėmuose. Trečioje dalyje pristatoma tyrimo metodologija, pagrindžiami tyrimo metodai ir veiksmų seka. Ketvirtoje dalyje pateikiami ir aptariami kiekybinio tyrimo gauti rezultatai pagrindžiantys naujo sukurto verslo modelio aspektus. Darbo pabaigoje, penktoje dalyje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

## 1. Socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijoje vystymo problematika

Aprangos industrijoje masinė gamyba prasidėjo tik 19-ame amžiuje, kai buvo išrasta elektrinė siuvimo mašina ir kai išaugo vidurinėsios klasės poreikis drabužiams. Mada tapo prieinamesnė ir ši industrija buvo komercializuota ir nenumaldomai augo. Nors mada buvo prieinama daugeliui, iki devyniolikto amžiaus pabaigos įsigyti naują drabužį buvo didelė prabanga ir investicija (Francesca ir Joanne, 2009). Tad dvidešimto amžiaus viduryje gimė tokie greitosios mados ženklai kaip „H&M“ „Zara“ ir kiti, tik tam, kad mada būtų prieinama kiekvienam ir kad kiekvienas žmogus galėtų atrodyti taip, kaip nori (Mileikaitė, 2017). Ši industrija augo ir greitoji mada populiarėjo, taip didėjo ir paklausa, kuri paskatino net ir lėtosios mados atstovus ištraukti ir jungtis su greitosios mados prekių ženklais specialioms kolekcijoms. Aukštosios mados prekių ženklai norėjo tapti prieinami ir mažesnes pajamas gaunantiems žmonėms. Prabėgus porai dešimtmečių ši industrija pradėta linksnuoti kaip antroji pagal užterštumą industrija pasaulyje, kai pirmą vietą užima nafta. Per kelis dešimtmečius aprangos industrija sugebėjo išsiplėsti ir tapti viena iš pelningiausių industrijų, kuri generuoja didžiules pajamas, tačiau kartu daro žalą ir aplinkai, ir žmonėms (Bédard, 2016). Tad greitoji mada, kuri turėjo džiuginti, leisti išreikšti save per stilių ir išpildyti žmogaus ergonominius poreikius, tapo viena iš žalingiausių industrijų, kenkiančių ne tik aplinkai, bet ir žmogaus sveikatai.

Įvertinus aprangos industrijos istoriją galime pastebėti, jog aprangos industrija per paskutinį dešimtmetį stipriai pasikeitė naudojamomis medžiagomis, darbo politika, ir, svarbiausia, verslo modeliu. Dabar žmonės išleidžia tik 3% savo pajamų aprangai, kai 1950 metais tam išleisdavo 10% pajamų, tačiau turimų ir kiekvieną dieną perkamų drabužių kiekis tik augo. Aprangos industrija pagamina daugiau kaip 150 milijardų drabužių kiekvienais metais, vadinasi kiekvienam žmogui pasaulyje tenka po 20 drabužių vienetų (Maxine Bédard, 2016). Didėjant poreikiui atsirado didėjanti pasiūla. Anksčiau per metus žmogus vidutiniškai įsigydavo apie 10 drabužių, kuriuos nešiodavo ne vienerius metus. Tai būdavo didelė investicija, nes tokių kokybiškų ir ilgalaikių drabužių kainos buvo žymiai didesnės. Visa mados industrija perėjo prie greitosios mados, kas skatina vartotojiškumą ir įgalina prekių ženklus gaminti daugiau, pigiau ir nekokybiškai. Greitoji mada per paskutinį dešimtmetį apvertė aprangos industriją aukštyn kojomis ir pradėjo diktuoti visai kitokį verslo modelį: žmonės pradėjo pirkti neįtikėtinus kiekius drabužių ir tokius pat kiekius jų išmetinėti, nepaisant jų kokybės, visiškai nevertindami ir neįsivaizduodami, kiek sąnaudų jo išmetamam drabužiui reikia pagaminti, o vėliau ir perdirbti ar sunaikinti. Greitoji mada daugeliui vartotojų užmerkė akis ir didelė dalis prarado supratimą kas yra daiktai, kokia turėtų būti kaina ir, svarbiausia, parodė, jog greitosios mados produktas yra greitai pakeičiamas. Pradedant nagrinėti situaciją pasaulinėje aprangos industrijoje ir gilinantis į produkto gyvavimo ciklą galima išskirti kelias dedamąsias dalis: žaliavos, gamyba, darbuotojai, energijos ir išteklių sunaudojimas, rinkodara, distribucija ir perdirbimas. Visos šios dedamosios prisideda prie socialiai neatsakingo verslo modelio.

## 1.1. Socialiai atsakingo verslo aprangos industrijoje poreikio pagrindimas

Bėgant metams gamybos apimtys aprangos industrijoje tik didėja, o gaminiai parduotuvėse atrodo vis pigesni. Kiekvienas bent šiek tiek susidūręs su gamyba žino, kokie skaičiuojami produkto pagaminimo kaštai, tad maža kaina diktuoja ne tik tai, kad produktas galimai yra nekokybiškas, bet ir tai, kad kažkas gamybos procese yra ne taip. Pradėjus gilintis į visus procesus aprangos gamyboje ir nagrinėjant pasaulines šios industrijos tendencijas, matome, kad mažą kainą garantuoja darbuotojų išnaudojimas, neatsakingas atliekų tvarkymas, neatsakingas žaliavų parinkimas ir neatsakingas drabužių apdirbimas. Aplinkosauginiai ir socialiniai kriterijai yra pritaikomi mados ir aprangos industrijoje, tačiau jie nėra taikomi tiek, kiek tikėtasi, todėl pasaulinė aprangos industrija susiduria su dabartine situacija.

Aprangos industrijoje gamyba ir darbuotojai yra jautriausia kaštams dalis, kuri gali stipriai nulemti gaminio kainą vien pagal tai, kaip ir kur produktas buvo pagamintas. Dažnas vartotojas net nesusimąsto, kokie kaštai gamyboje vyrauja ir kiek kainuoja pagaminti vienokį ar kitokį drabužį. Greitoji moda būtent šioje vietoje gali generuoti didesnę pelną, gamindama savo produkciją besivystančiose šalyse už žymiai mažesnius kaštus, samdydama dideles siuvelyklas ar gamyklas vienokiam ar kitokiam užsakymui, neatsižvelgiant į darbo sąlygas ir į tai, kokį darbuotojai atlygį už tai gauna. Iš to išplaukia socialiai neatsakingo verslo modelis, kuris labiausiai liečia socialinę žmonių gerovę. Nepilnamečiai darbuotojai, neadekvatus darbo užmokestis, viršvalandžiai ir darbdavio spaudimas Rytų Azijos šalyse yra tik kelios šio verslo juodųjų pusių. Prastos darbo sąlygos pražudė jau ne vieną ir ne šimtus darbuotojų, o jų pragyvenimo lygis kaip ir buvo žemas, taip ir yra dabar, nepaisant didėjančių darbo apimčių iš Europos ir Jungtinių Valstijų. Darbuotojų išnaudojimas jau seniai žinomas daugeliui, tačiau dėl to niekas nesiima jokių veiksmų, išskyrus kelias privačias organizacijas, neremiamas valstybės. Pavyzdžiui, bendrovė „People tree“, nuo 1991 metų vykdanči socialiai atsakingo verslo modelį ir kurianti savo verslo modelį siekdama žmogaus ir aplinkos gerovės. Darbuotojų - vyrų, moterų ir netgi vaikų - išnaudojimas reiškia neadekvataus atlygio mokėjimą, darbo viršvalandžius ir nežmoniškas darbo sąlygas. Akcentuojant darbo sąlygas, reikėtų paminėti, jog žmonės susiduria su dulkėmis, chemikalais ir nuodingomis medžiagomis, yra visiškai nuo to nesaugomi. Dokumentikoje „True cost“ pateikus šiuos faktus yra tvirtinama, jog toks darbo užmokestis yra tinkamas besivystančios šalies gyventojams ir tai yra geriausia, ką jie gali dirbti. Nors faktai tvirtina kai ką kitą, turbūt žymiausia ir garsiausia nuskambėjusi tragedija šiek tiek atkreipė pasaulio dėmesį į neteisingą požiūrį į darbuotoją ir situaciją aprangos industrijoje Rytų Azijoje. 2013 metais balandžio mėnesį „Rana plaza“ katastrofa nusinešė daugiau nei 1100 gyvybių ir dar keli tūkstančiai liko sužeisti, vien dėl darbdavių, gamyklos savininkų, aplaidumo. Kiek yra žinoma, dieną prieš katastrofą darbdaviai buvo išpėti apie pavojingą įtrūkumą pastate, kuris net nebuvo pritaikytas gamybinei veiklai. Nepaisius išpėjimų įvyko didžiausia kada nors nutikusi aprangos industrijoje katastrofa. Tai paskatino ne tik vartotojus atsižvelgti, kur jų drabužiai pagaminami, tačiau ir didžiausius prekių ženklus, kurie dėl didelių gamybos apimčių nesuseka, kas gamina jų drabužius ir kokiomis sąlygomis jų darbuotojai dirba. Po šios katastrofos buvo įsteigtas tarptautinis darbo teisių forumas, kuris atkreipė dėmesį į darbuotojų sąlygas ir sugriežtino tvarką tokio tipo gamyklose. Pasak Marko Anner'io ataskaitos, nuo 2014 iki 2018 metų tokio tipo gamyklų

sumažėjo netgi 49%. Didžiausią įtaką darbuotojų sąlygų pagerinimui turėjo būrimasis į sąjungas, tačiau tai bėgant laikui buvo apribota. Šis įvykis vienintelis rimtai atkreipęs dėmesį į socialiai neatsakingo aprangos verslo industriją, nors panašios katastrofos vyksta kiekvienais metais. Taigi, įsigilinus į globalios problemos šaknis, darbuotojų išnaudojimą galima suskirstyti į kelias dalis: 1) darbo užmokestis ir darbo viršvalandžiai, kurie neleidžia darbuotojams ir jų šeimoms išlipti iš skurdo; 2) darbo sąlygos, kurios po truputį nuodija ir sutrikdo sveikatą arba žaloja ir žudo darbuotojus; 3) socialiai jautrių grupių išnaudojimas, kadangi pagrindiniai darbuotojai yra moterys ir vaikai. Už šią neteisybę darbuotojams, daugiausiai kaltės priskiriama greitosios mados prekių ženklams, kurių pagrindinis tikslas yra pelnas, nepaisant pasekmių.

Kitas jautrus aspektas gamyboje yra atliekos ir jų panaudojimas. Didmeninėje gamyboje dažniausiai atliekos neturi savo vietos, nors ir bandant efektyviai išnaudoti medžiagas, gaminant didelius kiekius - lieka daug atliekų, kurios nėra niekaip perdirbamos ar surenkamos naujam gaminiui sukurti. Likusios atliekos po sukirtos produkcijos arba brokuoti gaminiai yra tiesiog išmetami ir neturi jokios paskirties. Šios atliekos toliau keliauja į tekstilės šiukšlyną. Daugiau nei pusė aprangos produkcijos pasaulyje yra iš poliesterio - neirios plastmasinės medžiagos. Ją galima sulyginti su padangomis arba su visa likusia neirus plastiko situacija pasaulyje, taip įsivaizduojant kokią įtaką daro šiukšlės, o ypač pagamintos iš plastmasės. Šios medžiagos kartu su išmestais, neperdirbamais drabužiais skverbiasi ne tik į dirvožemį, kuris teršia žemę ir vandenį, bet ir į orą. Ir vėlgi tam reikalingi darbuotojai, kurie prižiūri tekstilės šiukšlynus. Pavyzdžiui, to galima išvengti naudojant specialias trikotažo mezgimo mašinas, kurios jau nuo seno naudojamos industrijoje. Jos geba tiesiogiai išmegzti aprangos detales, kurios be papildomų atliekų susiuvamos į gaminį. Tokio tipo megztas gaminyje yra tvirtesnis ir jo gyvavimo ciklas yra ilgesnis, pagaminimo laikas trumpesnis ir iš jo nelieka nereikalingų atliekų, nes gaminyje nekarpos. Ir tai yra sena technologija, kuri buvo naudojama daugiau nei porą šimtų metų (Hawkins, 2018).

Tekstilės pramonė yra viena iš daugiausiai vandens ir energijos sunaudojančių pramonės šakų. Tekstilės dažymui reikalingas didelis vandens kiekis ir kenksmingos cheminės medžiagos (Akarslan ir Demiralay, 2015). Tekstilės pramonė yra minima kaip viena didžiausių pasaulyje pažeidėjų, susijusių su tarša, nes jai reikia dviejų komponentų, tai yra chemikalų ir vandens. Daugiau nei 2000 skirtingų chemikalų yra naudojami tekstilės pramonėje nuo dažų iki perdavimo agentų. Vanduo yra baigtinis išteklius, kuris greitai tampa nykstantis ir jis naudojamas kiekviename dažymo proceso žingsnyje ir kai žaliavos yra dažomos chemikalais, ir tada, kai chemikalai išplaunami iš produkto. Kita blogoji pusė yra ta, kad vanduo pilnas chemikalų priedų yra išsiunčiamas kaip nuotekos, kurios savo ruožtu teršia aplinką nuotekų šiluma ir padidėjusiu pH, nes vanduo yra prisotintas dažais, putų purškikliais, valikliais, balikliais ir t. t. Pasak Richard Thompson, Deguonies eikvojimas vandenyje yra pats stipriausias tekstilės atliekų poveikis, nes ištiręs deguonis yra gyvybiškai svarbus jūros gyvybei, kas keičia visą mikro florą ir ekosistemą. Tai taip pat trukdo ir savaiminio vandens valymo procesui. Vandens sunaudojimas ir jo tarša nėra vienintelė neigiama pusė chemikalų naudojimui tekstilės gaminiuose. Visi chemikalai naudojami tekstilės apdirbimui ar dažymui, naudojami drabužių gamybai, kas veda prie to, kad nešiojami drabužiai turi tiesioginį kontaktą su oda, o ypač tada, kai žmogaus kūnas būna šiek tiek išilęs, tada per atsivėrusias poras oda gali absorbuoti chemikalus. Pavyzdžiui, sunkiuosius metalus geba kaupti kepenys, inkstai, kaulai, širdis ir net

smegenys. Tad nešiojant nekokybiškus ir neatsakingai pagamintus drabužius galima pakenkti savo sveikatai, ne tik aplinkai. Padariniai žmogaus sveikatai gali būti pavojingi, kai absorbuotų chemikalų dalelių kiekis išauga, ypač vaikams, kas tiesiogiai gali pakenkti augimo ir vystymosi procesui. Taigi, galima teigti, jog tokių gaminių nešiojimas tiesiogiai gali kenkti žmogaus sveikatai, o ne tik aplinkai ar prie jo gamybos prisidedančių žmonių sveikatai. Tai yra kur kas didesnė problema ir galvojimas apie padarinių naikinimą neišsprendžia dabartinių problemų, kurios veikia aplinką ir žmogų dabar ir toliau kenks, jeigu didžioji dalis prekių ženklų nesiims jokių veiksmų savo verslo vykdymo procesuose.

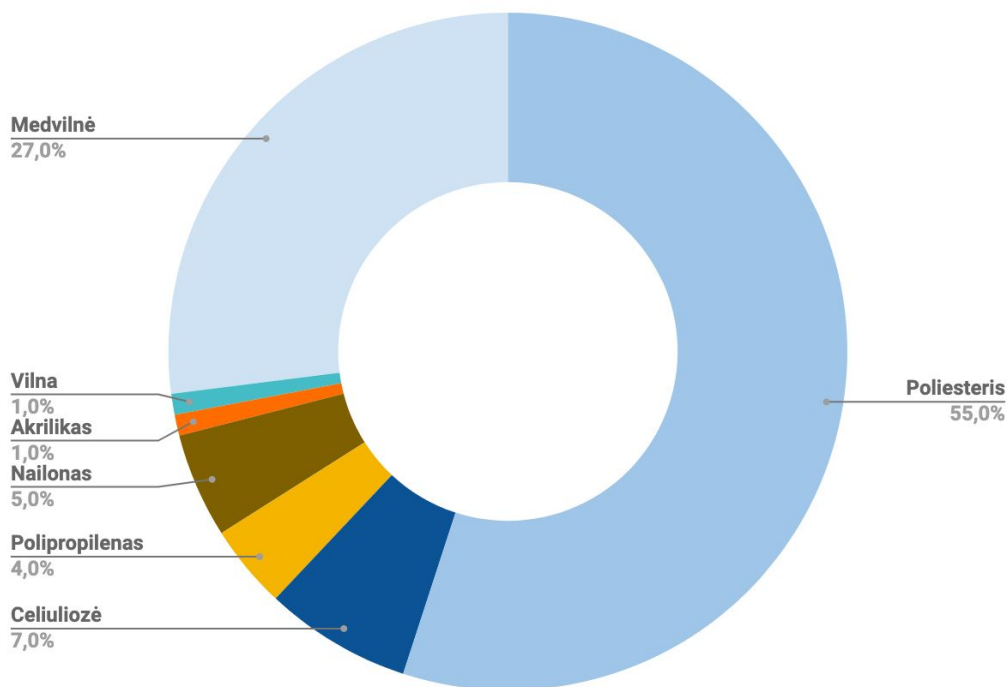
Antriniai mikro plastikai, teršiantys didžiuosius vandenis, randami Europoje ir Šiaurės Amerikoje. Jie atsiranda iš plaunamų drabužių pluoštų, kurie pagrinde yra pagaminti iš poliesterio, akrilo ir poliamido, tai įprastai vandens telkinyje gali sudaryti daugiau kaip 100 pluoštų vienam litrui nuotekų (Habib, 1998; Browne, 2011). Mikro plastikai teršiantys vandenį, teršia ir visą ekosistemą, tuo pačiu ir vandens gyvūnus, kaip ruonius, banginius, žuvis ir t. t., kas veda prie to, kad maiste gauname nemažą kiekį plastmasinių mikro pluoštų iš sugautų žuvų, plaukiojusių užterštame vandenyje. Nors tekstilės industrija yra tik dedamoji visame plastmasės vartojimo cikle, ji paliečia ir užteršia didelį kiekį aplinkos, tuo pačiu ir žmonių.

## **1.2. Socialiai neatsakingo aprangos industrijos verslo ištakos ir pasekmės**

Viena iš esminių sudedamųjų aprangos industrijoje yra žaliavos ir iš jų gaunami audiniai ir medžiagos. Yra keli pagrindiniai žaliavų skirstymai pagal jų kilmę:

1. Natūralios kilmės - tai iš gamtos išgaunamos žaliavos, tokios kaip linas, medvilnė, kanapės.
2. Gyvulinės kilmės - tai, pavyzdžiui, oda, kailis, vilna, šilkas.
3. Sintetinės medžiagos, gaminamos iš naftos produktų.
4. Dirbtinės žaliavos, kurių kilmė yra natūralus pluoštas, tačiau medžiagai gauti reikalingi cheminiai arba biocheminiai įsikišimai.

Aprangos industrijoje išradus sintetinę medžiagą - poliesterį, 1941 metais jis tapo populiariausia medžiaga ir buvo pradėtas naudoti labai plačiai. Pasak "Water foot network" (WFN), iš 2017 metais sudaryto „Poliesterio ir viskozės vandens pėdsako įvertinimo“ galime matyti, kad daugiau nei pusė gaminamų drabužių yra su arba iš poliesterio. Vadinasi, kad daugiau nei pusė nešiojamų drabužių yra pagaminta iš neirios, plastmasinės medžiagos.



**1 pav.** Tekstilės ir žaliavų naudojimo ataskaita 2016

Apie 90% JAV parduodamų drabužių yra pagaminti iš poliesterio arba medvilnės, kurie abu susiję su dideliu gamybos ir gamybos proceso poveikiu sveikatai. Poliesteris, sintetinis tekstilės gaminys yra gaminamas iš naftos, o medvilnė reikalauja daug vandens išteklių ir pesticidų (Khan ir Malik, 2014). Poliesteris kaip žinoma yra plastmasė, jis yra neįrantis ir jo neįmanoma perdirbti, jo gamybai sunaudojama labai daug energijos ir naftos, o kalbant apie produkto iš poliesterio dėvėjimą išskyla kiti niuansai, kaip greitas susidėvėjimas, žmogaus intensyvus prakaitavimas, kas tiesiogiai kenkia žmogaus sveikatai ir rūpinantis šiuo gaminiu bei skalbiant jį, atskilusios poliesterio pluošto mikro dalelės patenka į vandenį, kurios galiausiai nukeliauja į didžiuosius vandenis (Sillanpää ir Sainio, 2017). Būtent poliesterį naudoja dėl kelių priežasčių: dėl žemos kainos, gero suderinamumo su kitomis žaliavomis, kaip pavyzdžiui medvilnė. Tačiau aprangoje naudojant tokius populiarius žaliavų mišinius, kaip medvilnė ir poliesteris, gaunamas produktas yra neperdirbamas ir neįrantis. Kol kas mokslininkai neatrado būdo tokio tipo produkcijai perdirbti ar organiškai sunaikinti, todėl tokio tipo produkcija kaupiasi tekstilės šiukšlynuose ir jai prireiks daugiau nei poros šimtų metų suirti.

Greičiausiai nėra vieno teisingo kelio kai kalbama apie medžiagas, tačiau visada yra įmanoma rasti ekologiškesnį ir tvaresnį būdą naudoti tam tikras žaliavas. Kadangi poliesteris yra plastmasė, ji gali būti ekologiškai pritaikoma ir aprangos industrijoje. Vieni prekių ženklai naudoja tam perdirbtus butelius ir iš jų gamina drabužius, kaip pavyzdys - aktyvaus laisvalaikio prekinis ženklas „Patagonia“ gamina striukes, kurioms pagaminti reikalingas poliesteris iš perdirbtų butelių. Taip pat šis prekinis ženklas vykdo daug socialiai atsakingų kampanijų ir jų verslas yra pastatytas tik socialiai atsakingais sprendimais, pradedant nuo darbuotojų iki gaminių iš perdirbtų žaliavų.

Prekinis ženklas „Patagonia“ yra vienas iš nedaugelio pavyzdžių, kai didelė gamybinė įmonė sugeba sėkmingai dirbti socialiai atsakingo verslo modeliu.

Vieni iš daugiausiai naudojamų dirbtinių pluoštų yra viskozė, liocelis ir bambukas. Viskozė yra dirbtinis pluoštas, gaunamas iš įvairių rūšių celiuliozės, tai yra perdirbtas natūralus pluoštas (Mikučionienė, 2015). Tad jis turi panašias medžiagos savybes kaip ir kiti natūralūs pluoštai. Žvelgiant iš tvariosios pusės, viskozė ar kiti panašūs dirbtiniai pluoštai turi savo galiojimo pabaigą ir norint pakeisti viskozę iš medvilnės vėlgi industrija susidurtų su socialiai neatsakingų pluoštų naudojimu. Kadangi viskozė yra gaminama iš medžio arba bambukų pluoštai, kurie gaminami iš bambuko medžio, tad pradėjus gausiai naudoti šių žaliavų pluoštus susidurtume su miškų kirtimu ir mikrobiologinės aplinkos deformavimu. Liocelis taip pat pagamintas iš bambuko celiuliozės, jis gaminamas su tokiais chemikalais kurių 99% yra perdirbami (Bick, Halsey, Ekenga, 2018).

Iš natūralių medžiagų dažniausiai naudojamos linas, kanapės ir medvilnė. Linas kaip ir kanapės yra natūralios žaliavos nereikalaujančios specialių sąlygų augimui ir apdirbimui, tai kol kas yra ekologiškiausia žaliava aprangos gamybai, kadangi jo išgavimui nereikia naudoti chemikalų ir pesticidų ir jeigu tam tikra produkcija to reikalauja, tai reikiamų chemikalų kiekio naudojama tik 1/3, palyginus su tuo, kiek jų reikia medvilnės auginimui. Taip pat linas puikiai absorbuoja dažus ir nereikalauja cheminio apdirbimo norimai spalvai išgauti (Hallett, Clive, Johnston, Amanda, 2014). Lininiai drabužiai, kaip ir pats linas, yra antibakteriniai ir ekologiški, todėl nekenkia žmogaus sveikatai. Atsižvelgiant į produkto gyvavimo ciklą, ši medžiaga yra labai tvirta, netgi tvirtesnė nei medvilnė, tačiau yra lengvai perdirbama ir atitinkamomis sąlygomis gali suirti per metus laiko, nepalikdama pėdsako žemėje (Hallett, Clive, Johnston, Amanda, 2014). Tad atsižvelgiant į šiuos aspektus galima teigti, kad gaminiai iš lino pluošto yra ekologiški ir socialiai atsakingo verslo varomoji galia, kuri ateityje bus naudojama plačiau.

Medvilnė yra natūrali medžiaga, tačiau jos pagaminimui reikia daug vandens ir naudojami pesticidai yra nuodingi medvilnės laukuose dirbantiems žmonėms (Morgan, 2015). Medvilnės marškinėliams pagaminti reikia 2700 litrų vandens (Malone, 2013). Didėjanti medvilnės paklausa skatina naudoti vis daugiau chemikalų, kurie ne tik patenka į geriamą vandenį, tačiau ir skatina gamintojus imtis veiksmų medvilnės augimui skatinti. Tad atsižvelgiant į šiuos aspektus galima sakyti, kad medvilnė nėra socialiai atsakingo verslo naudojamų medžiagų sąrašė, ji nėra tokia žalinga žmogui, bet jos naudojimas kelia daug grėsmės. Ieškant alternatyvų, dauguma gamintojų pradeda koncentruotis būtent į ekologiškos medvilnės auginimą. Ekologiška medvilnė yra sertifikuota ir atitinkanti visus ekologiškus žemės ūkio standartus. Jos gamyba palaiko dirvožemio, ekosistemos ir žmonių sveikatą, naudojant natūralius procesus, o ne dirbtinius išteklius. Svarbiausia, kad ekologiškos medvilnės auginimas neleidžia naudoti toksiškų cheminių medžiagų ar GMO (genetiškai modifikuotų organizmų). Vietoj to, ji apjungia tradicijas, inovacijas ir mokslą, kad būtų naudinga bendra aplinka ir skatina visų dalyvių gerą gyvenimo kokybę. Tokią medvilnę naudoja nedaugelis aprangos industrijos verslų, kadangi kaina žymiai skiriasi nuo paprastos medvilnės ir taip išauga aprangos gaminių savikaina.

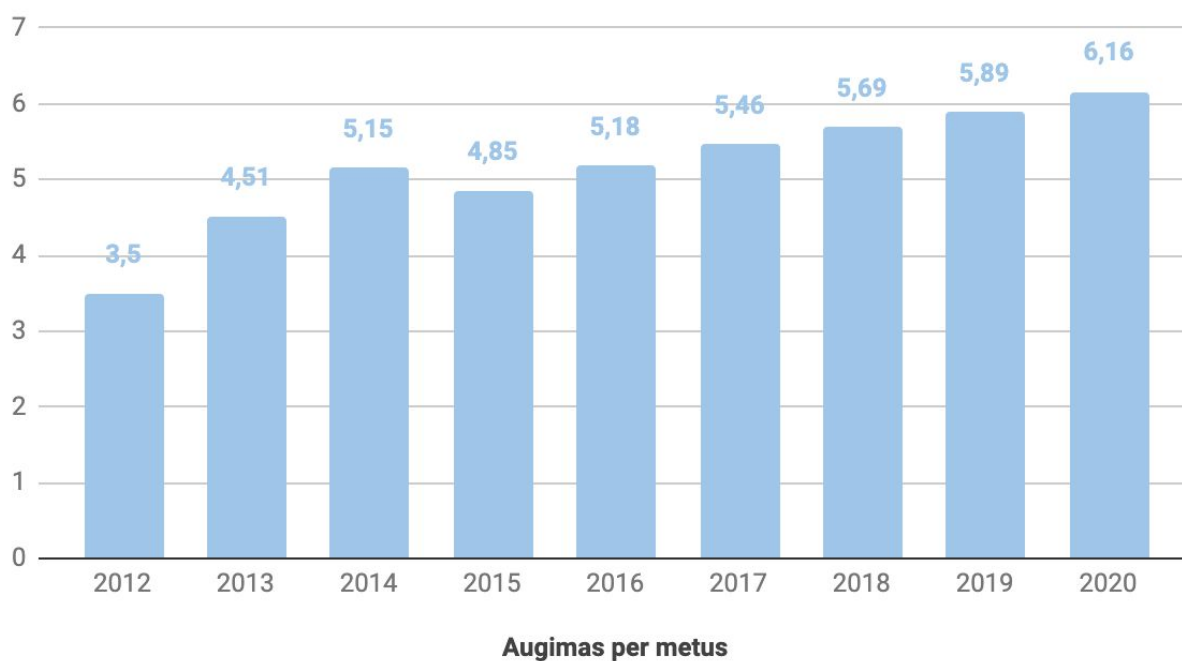


Gyvulinės kilmės pluoštai yra tokie kaip vilna, oda ar šilkas. Kadangi oda ir šilkas yra prabangos prekė, greitoje madoje dažniausiai nenaudojama. Vilna yra natūralus pluoštas, gaminamas iš avių, ožkų, alpakų ir kitų gyvūnų kailio. Tai ekologiškas pluoštas, kadangi jį galima lengvai perdirbti ir jo išgavimui nereikalaujama didelių išteklių ar chemikalų naudojimo, tačiau kaip ir linas šio pluošto kaina palyginus su medvilnės yra ganėtinai aukšta. Vilnos naudojimas gamyboje taip pat yra baigtinis išteklius, kadangi jis išgaunamas iš gyvūnų ir yra labai mažytė riba tarp atsakingo verslo ir neatsakingo, kas liečia išteklius, išgaunamus iš gyvo organizmo. Taip pat veganiškas judėjimas nepritaria gyvulinės kilmės žaliavų naudojimui, nepaisant to, kad ši žaliava išgaunama atsakingai nežalojant gyvūnų.

Apibendrinant naudojamų pluoštų plusus ir minusus, galima teigti, kad nėra vieno teisingo kelio renkantis pluoštą, socialiai atsakingas verslas turi daugybę pasirinkimų ir skirtingų žaliavų gamybai. Yra aišku tai, kad tvarių pluoštų naudojimas yra pagrindinis elementas, mažinantis aplinkosauginį tekstilės gamybos poveikį aplinkai (Bick, Halsey ir Ekenga, 2018). Kaip tvarius pluoštus galima išskirti liną, vilną ir perdirbtą poliesterį bei tam tikrus dirbtinius pluoštus, kaip viskozę, įvertinus jos gamybinius išteklius ir perdirbimo galimybę.

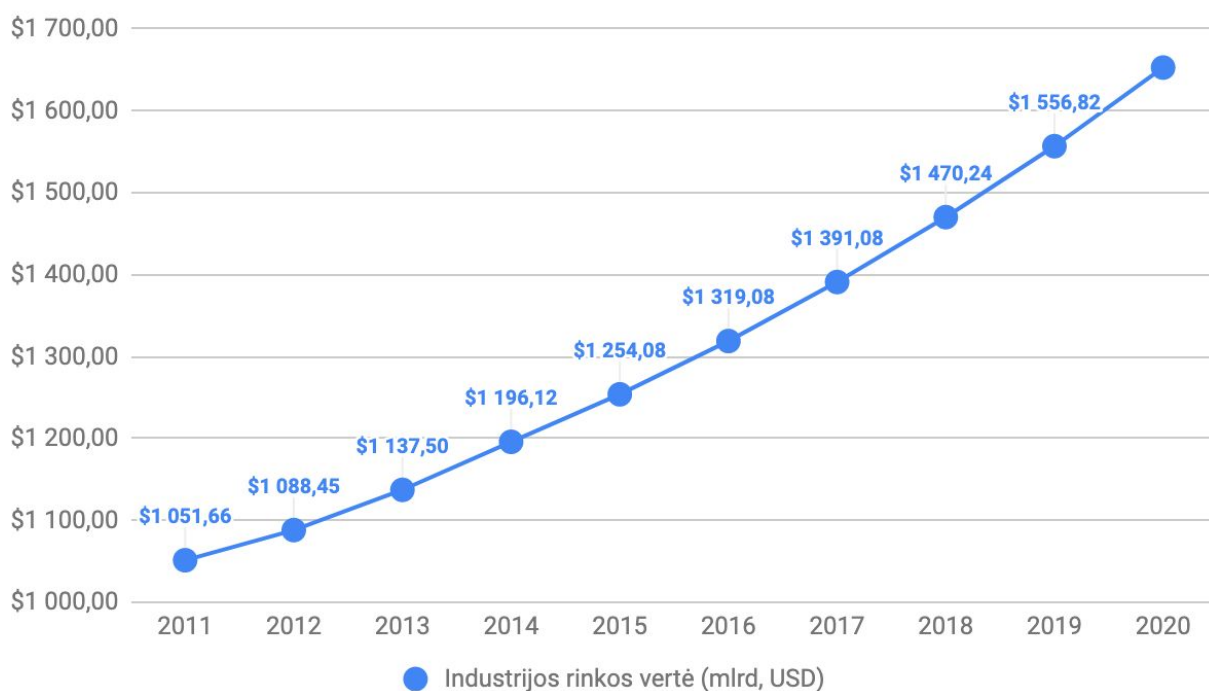
Produkto gyvavimo ciklas visiškai transformavosi su greitosios mados atsiradimu, tad trumpalaikiai drabužiai ir vartotojiškumo mąstysena sutrumpino produkto gyvavimo ciklą ir drabužiai tapo lengvai pakeičiami bei lengva ranka išmetami. Ši problema yra kritinė ir daug organizacijų kuria judėjimus ir akcijas, sumažinti aprangos industrijos daromą žalą aplinkai, kaip, pavyzdžiui, Kopenhagos mados viršūnių susitikime buvo paskelbtas „Circular fashion committee“, kuris kvietė didžiausius mados prekių ženklus prisijungti ir pasirašyti įsipareigojimą iki 2020 metų keisti savo verslo modelį ir 1) įgyvendinti ciklinio dizaino strategijas, 2) didinti surinktų drabužių ir avalynės apimtį, 3) didinti perparduotų naudotų drabužių ir avalynės apimtį ir 4) didinti drabužių bei avalynės, pagamintų iš perdirbtų tekstilės pluoštų, akcijų paketą. Priimtos net 94 aprangos įmonės, kurios pasirašė šį įsipareigojimą, tarp jų ir didžiausi greitosios mados prekių ženklai kaip „H&M“, „Lindex“ ir t. t. Taip pat vykstančios iniciatyvos būtent finansuotos iš „H&M“ ne pelno siekiančio fondo, kooperuojantis su Honkongo tekstilės ir aprangos tyrimų institutu, pasirašė 4 metų bendradarbiavimo sutartį, pagal kurią ieškos naujos technologijos kaip tikslingai perdirbti maišytų žaliavų gaminius, pavyzdžiui, medvilnės ir poliesterio mišinius, kurių iki šios dienos neįmanoma perdirbti ir perpanaudoti. Tokios vykstančios iniciatyvos ir, žinoma, po truputį populiarėjančios dėvėtų drabužių parduotuvės, suteikiančios antrąjį gyvenimą dar puikiai atrodantiems drabužiams ar parduotuvės nuomojančios drabužius tam tikroms progomis bei kiti prekių ženklai, kuriantys iš tekstilės ar kitų atliekų, prailgina produkto gyvavimo ciklą, tačiau nesprendžia gamybos problemas, o tik kovoja su pasekmėmis. Nors iš vienos pusės aprangos industrija atrodo po truputį juda į švaresnę ateitį, tačiau aprangos gamybos apimtys ne tik, kad ne mažėja, o ir labai sparčiai didėja. „Marketline“ grafike (2 pav.) matomas metinis aprangos industrijos augimas procentais. Iš to galima daryti išvadas, kad aprangos industrija pastoviai augs ir ateityje.

## Aprangos industrijos rinkos augimas



2 pav. Aprangos industrijos rinkos augimas per metus

## Globalus aprangos industrijos rinkos dydis



3 pav. Globalus aprangos industrijos rinkos dydis

Vertinant globalią situaciją aprangos industrijoje (3 pav.), jos metinis rinkos dydžio augimas vyksta nežmonišku greičiu, vadinasi vartotojai dabar perka 1,5 karto daugiau nei prieš 8 metus. Alwood atliktas tyrimas parodė, kad Jungtinės Karalystės vidutinis gyventojas išmeta apie 30 kg tekstilės gaminių, kurie atsiranda tekstilės šiukšlynuose ir tik 15% gaminių įmanoma perdirbti arba perpanaudoti (Allwood, 2006). Vadinasi, visi išmetami drabužiai kaupiasi ir jie neyra, o tik užima vietą ir pūva šiukšlynuose. Indijoje esantis miestas garsėjo nešiotų drabužių perdirbimu. Šio miestelio darbuotojai iš vakarų Europos ir Jungtinių Valstijų išmestus drabužius ardo ir perdirba į naują medžiagą, kurią vėliau siunčia atgal į Europą arba Jungtines Valstijas. Dokumentikoje kalbintos moterys nesupranta, kaip žmonės gali išmesti beveik naujus drabužius. Tai pradeda vykti ir Lietuvoje: po truputį atsiranda fabrikai, padedantys apdirbti nenaudojamą tekstilę ir paversti ją į naudojamą medžiagą. Tai sprendžia problemos padarinius, tačiau tai nesprendžia esamos situacijos dabar.

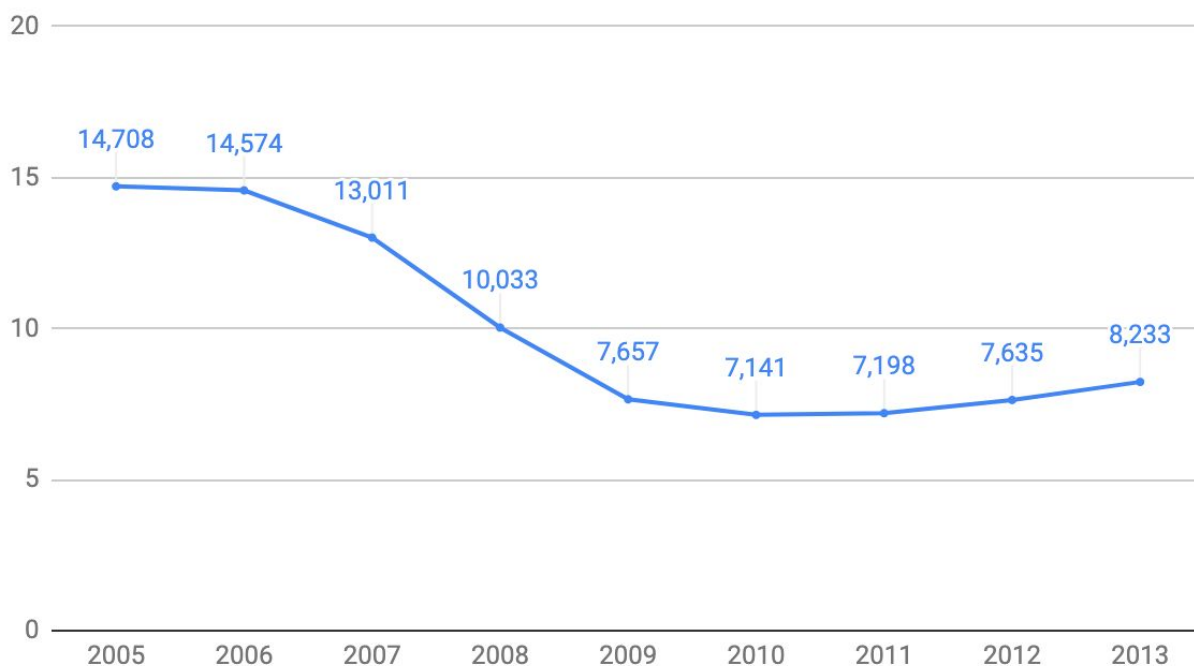
Dabar veikiantys ir patys pelningiausi verslai turi visai kitokį verslo modelį, kurio pagrindiniai vertės pasiūlymai yra kaina ir dizainas, madingas dabar. Tai yra vieninteliai konkurencingi aspektai, kurie padeda greitosios mados rinkai augti ir lėtosios mados atstovus palieka savo užnugaryje. Kaip pavyzdį paėmus turbūt didžiausią greitosios mados prekinį ženklą „Zara“ (Inditex), galime matyti, kad tai yra vienas iš pelningiausių verslo modelių aprangos industrijoje, kai vartotojas už minimalią kainą gali įsigyti panašius drabužius į prieš porą savaitių nužengusius nuo aukštosios mados podiumo. Per dvi savaites „Zara“ sugeba sukurti dizainą, pagaminti, išplatinti ir parduoti naujas prekes per 93 skirtingas rinkas, kuriose veikia ši aprangos įmonė. Šis neįtikėtinas aprangos verslo modelis greitosios mados prekiniams ženklams davė didelį pranašumą prieš tradicinius mažmenininkus. Toks verslo modelis yra itin veiksmingas šiame aprangos industrijos etape, ekspertai sako, jog tai visiškai pakeitė kaip vartotojas renkasi drabužius, nebe pagal 4 sezonus mados kalendoriuje, o pagal 52 mikro sezonus madoje.

## **Situacija Lietuvoje**

Lietuva jau nuo seno žinoma kaip gamybinė valstybė. Lietuva buvusioje Sovietų sąjungoje buvo pagrindinis aprangos ir tekstilės tiekėjas. Aprangos ir tekstilės pramonė, dar kitaip žinoma kaip lengvoji pramonė, viena pirmųjų įsitvirtino po 1990 metų Europoje dėl palyginus nedidelių gamybos kaštų ir augo iki pat 2001 metų. Po sovietinės priespaudos šiame sektoriuje dirbo 100 tūkst. darbuotojų. O įstojus į ES didžioji dalis įmonių buvo privatizuotos ir turėjo išmokti dirbti šiuolaikinėje ekonomikoje. Didelė dalis įmonių tiekė aprangos ir tekstilės gaminius didžiausioms Europos ir JAV įmonėms, tokioms kaip „Hugo Boss“, „M&S“, „Nike“, „Decathlon“ ir kitoms. Kadangi gamybos kaštai ir gera geografinė padėtis padarė įtaką žemai gamybos kainai, tad Lietuva nuo to laiko užsitarnavo kokybiškos ir žemos kainos gamybos valstybės vardą (Novikevičiūtė, Lasiauskas, 2015). Tačiau atsiradus Azijos šalių konkurencijai, Lietuva pralaimėjo kovą ir turėjo restruktūrizuotis, tai yra arba modernizuoti savo gamybą arba užsidaryti (Genytė-Pikčienė, Rudzkiš, 2016). Daugeliui gamybinių įmonių teko užsidaryti, tačiau nuo seno jau stipriausiomis laikytos įmonės gyvuoja ir dabar: „Utenos trikotažas“, „Audimas“, „Skinija“, „Audėjas“, „Lelija“, „Kauno Baltija“ ir kitos. Pagal 2018 metų „Invest Lithuania“ ataskaitą, Lietuvoje gamyboje dirbo daugiau

nei 200 tūkst. darbuotojų, iš jų 10% tekstilės sektoriuje. Galima teigti, kad didžiulė konkurencija iš Azijos stipriai sumažino gamybos apimtis Lietuvoje ir dabar eksportuojama žymiai mažiau gaminių nei prieš beveik 20 metų. Daugeliui siuvyklų ir gamyklų teko užsidaryti, o specialistams persikvalifikuoti. Tačiau dabar, per paskutinius 5 metus, rinkoje matomas aprangos sektoriaus pagyvėjimas. Pradėjo kurtis naujos mažos ir vidutinio dydžio įmonės, kurios gamina aprangos ir tekstilės gaminius, daugelis jų veikia socialiai atsakingo verslo modeliu ir specializuojasi į kokybišką ir tvarią produkciją bei socialiai atsakingą gamybos principą.

#### Darbuotojų skaičius Lietuvos tekstilės sektoriuje 2005-2013 metais



**4 pav.** Darbuotojų skaičius Lietuvos tekstilės sektoriuje 2005-2013 metais “Lietuvos ir pasaulio aprangos ir tekstilės sektorių raidos analizė ir tendencijų apžvalga”

Remiantis Verslios Lietuvos ir Lietuvos statistikos departamento duomenimis, po krizės gamybos apimtys stipriai mažėjo, tačiau Lietuvoje jau 2015 metais veikė beveik 2700 drabužių gamybos įmonių, kurios darbino 20,5 tūkst. darbuotojų. Lietuvoje drabužių sektorius orientuotas į eksportą, nes net 77,2 % visų pajamų buvo gauta iš užsienio rinkų pagal 2015 metų duomenis.

**1 lentelė.** Pagrindiniai rodikliai, 2015m. Lietuvos statistikos departamentas ir VŠĮ “Versli Lietuva” skaičiavimai

Veikiančios įmonės	2692
Užimtųjų skaičius	20463
Produkcijos vertė	€ 393,7 mln.
Pridėtinė vertė	€ 148,4 mln.
Lietuviškos kilmės prekių eksportas	€ 388,1 mln.
Investicijos į materialųjį turtą	€ 16,7 miln.

Lietuva, pagal savo dydį ir darbingų gyventojų skaičių puikiai veikia kaip lengvosios pramonės valstybė ir dabar besikuriant mažoms ir vidutinėms įmonėms darbuotojų šiame sektoriuje tik didėja ir eksportas vėlgi plečiasi ir į rytų valstybes. Lietuva labai palanki mažiems verslams kurtis, kadangi tinkamas rinkos dydis leidžia nebrangiai testuoti savo produkciją ir savo komunikacijos kanalus, lengva atrasti savo klientą. Kaip, pavyzdžiui, kuriant socialiai atsakingą verslą.

Nors Lietuvoje galima sutikti socialiai atsakingo verslo modeliu veikiančių aprangos verslų, tačiau didžioji dalis rimtų gamybinių įmonių, generuojančių didžiausias pajamas, vis dar veikia kaip tradicinis verslas, išnaudojantis darbuotojus, naudojantis sintetines medžiagas ir gaminantys nekokybiškus drabužius. Tiesa, dauguma šios produkcijos yra eksportuojama ir nepasainat ar užsakovai užsienio klientai, ar ne, panašios problemos, kaip ir Azijos šalyse, kartojasi ir Lietuvos aprangos industrijoje.

Nagrinėjant atliktus mokslinius tyrimus verslo modelių arba socialiai atsakingo verslo modelio tematika, kyla labai panašūs neišspręsti ir neatsakyti klausimai. Kaip, pavyzdžiui, Geissdoerfer'io (2018) atliktas mokslinis tyrimas tema „Tvaraus verslo modelio inovacija: apžvalga“. Mokslininkas pateikė puikią literatūros apžvalgą apie inovatyvius ir tvarius verslo modelius, tačiau netgi atlikus literatūros tyrimą liko neatsakyti tokie klausimai kaip:

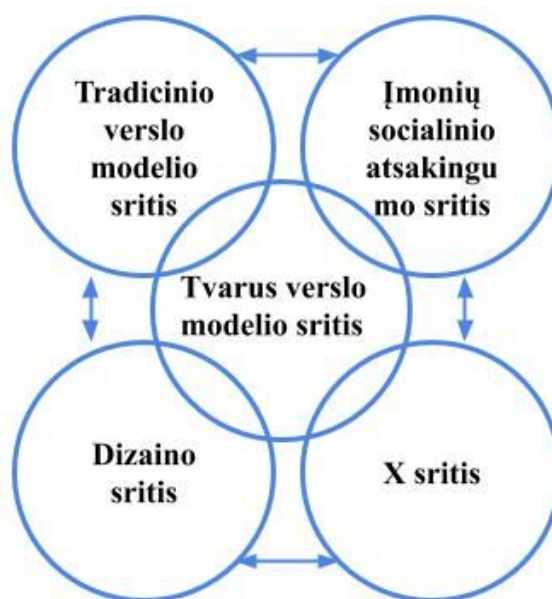
1. *Kokius etapus organizacija praeina, kai kuria inovatyvų socialiai atsakingo verslo modelių?*
2. *Kokios yra pagrindinės veiklos kiekviename iš šių etapų?*
3. *Kokie yra iššūkiai, su kuriais susiduria organizacija, kurdama naują, tvarų verslo modelių?*

Taip pat nagrinėtoje literatūroje matoma, kad yra labai mažai tyrinėjami verslo modelių inovacijų iššūkiai vien dėl mažo sėkmės rodiklio, įgyvendinant tokio tipo verslo modelių. Nors ir akademių pokyčių literatūroje nurodoma iki 70% nesėkmingų įgyvendinimų, tačiau nėra palyginamojo skaičiaus verslo modelio inovacijoje (Geissdoerfer, 2018). Daugelis publikacijų siūlo, kad šis nesėkmės rodiklis gali siekti iki 90% (Patel, 2015). Šiame darbe taip pat aptariama tai, kad panaudoti visą socialiai atsakingo ir tvaraus verslo modelio inovaciją, dažnu atveju reikia keisti produktą iš pagrindų ir jį pritaikyti dabartinei rinkai. Kas irgi yra didžiulis iššūkis aprangos įmonėms, kurios nėra užtikrintos dėl savo produkcijos tvarumo. Dažnu atveju, net pačiam verslo modeliui veikiant kaip socialiai atsakingam, jo produkto eksploatacija viename ar kitame etape gali būti žalinga gamtai, žmogui ar aplinkai. Geissdoerfer (2018) savo apžvalgoje nustatė pagrindines spragas šiose trijose tvaraus verslo modelio inovacijų srityse, kurios kenkia projekto įgyvendinimui: 1) verslo modelio inovacijos įgyvendinimo procesas, 2) jo įrankiai, 3) pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria organizacijos. Rinkoje matomas didžiulis poreikis tvaraus ar socialiai atsakingo verslo modelio įgyvendinimui, tačiau kol kas moksliskai jis nėra ištirtas ir išnagrinėtas bei nėra patikrinti jo sėkmės ar nesėkmės rodikliai.

Kitas tyrimas, atliktas Lüdeke-Freund'o ir Dembek'o (2017), tema „Tvarus verslo modelio tyrimas ir praktika: besivystanti sritis ar trumpalaikė mada?“. Jis tiria ir nagrinėja tvaraus verslo modelio poreikį, naudą ir potencialą ateityje. Šiame straipsnyje kalbama apie dinamiškai augančio

mokslinių tyrimų ir praktikos, susijusios su tvariais verslo modeliais būklę, motyvuota klausimu ar tvarus verslo modelis yra tik trumpalaikė moda, ar atsirandanti ir besivystanti nauja sritis, kuri gali veikti kaip atskiras laukas. Šiuo darbu buvo siekiama apsvarstyti Ehrenfeld'o (2004) iškeltus klausimus dėl pramoninės ekologijos srities ir apsvarstyti pagrindinius įsitikinimus ir koncepcijas, kuriais grindžiamas socialiai atsakingo verslo modelio tyrimas ir praktika, įrankiai ir išteklių, valdžios institucijos ir susijusi bendruomenė (Lüdeke-Freund ir Dembek, 2017). Tad apžvelgiant dabar egzistuojančią literatūrą ir atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad tvarus ir socialiai atsakingas verslo modelis rodo esminius kylančios ir augančios srities bruožus arba bent jau pakankamą pagreitį ir potencialą tapti atskira sritimi greitu metu (Lüdeke-Freund ir Dembek, 2017). Tai leidžia suprasti, kad greitu metu vis daugiau organizacijų rinksis socialiai atsakingą verslo modelį ir daugės gerųjų praktikų jį pritaikant. Taip pat didžioji dalis publikacijų ir tyrimų socialiai atsakingo verslo modelių stengiasi pritempti prie tradicinio verslo modelio drobė (canvas) (Rauter, 2017), kas pagal nutylėjimą nėra tinkamas spręsti sudėtingesnius verslo, ekologijos ir visuomenės ryšių klausimus (Lüdeke-Freund ir Dembek, 2017).

Lüdeke-Freund'as ir Dembek'as (2017) atlikus tyrimą iškėlė kelias hipotezes, kur dabar galėtų egzistuoti tvarus verslo modelis šalia tradicinio verslo modelio, įmonės socialinio atsakingumo ir dizaino srities. Daugeliu atveju literatūroje teigiama, kad tvarus verslo modelis yra tik kaip antrinė sritis ir ji nelaikoma kaip atskira, tačiau autoriai teigia, kad tai yra tik viena verslo modelio inovacijos fazė. Atsižvelgiant į evoliucinę perspektyvą, antrinės srities hipotezė gali būti tinkama apibūdinti pradinę stadiją ir multidisciplines šaknis, o tuo tarpu savarankiška disciplina gali būti tinkama visiškai subrendusiai tvaraus verslo modelio sričiai apibūdinti, turint aiškius įsitikinimus ir konceptus, įrankius ir išteklius, valdžios organus ir praktines bendruomenes kažkada ateityje (Lüdeke-Freund ir Dembek, 2017). Dabar, atsižvelgiant į ateities perspektyvas, tikslingiausia būtų tvaraus verslo modelį pozicijuoti kaip integruotą sritį, kuri priklauso nuo ir tuo pačiu metu viršija nustatytas sritis. 5 paveikslėlis (Lüdeke-Freund ir Dembek, 2017)



5 pav. Integracijos hipotezė pagal Lüdeke-Freund ir Dembek (2017)

Kaip integruotai sričiai, tvaraus verslo modeliui kurtis yra ganėtinai didelis iššūkis, kadangi ji turi į savo verslo modelį įtraukti ekologinius, socialinius ir ekonominius interesus, nepamirštant pridėtinės vertės kūrimo, kurio sąvoka taip pat drastiškai keičiasi, dėl to, kad negalioja tradicinio verslo modelio nuostatos ir įsitikinimai. Tvaraus verslo modelyje vertė kuriama ne tik suinteresuotoms šalims, tačiau ir aplinkai bei bendrai gerovei, kas iškreipia tradicinį verslo modelį, kuris negali pilnai apibūdinti socialiai atsakingo veikimo principo. Tad galime teigti, jog naujo verslo modelio kūrimas ar tradicinio verslo modelio modifikavimas yra būtinas, norint, kad tvaraus verslo modelis būtų kaip atskira veikimo sritis, o ne integracija ar antrinė sritis verslo modeliuose.

## **2. Socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijoje teorinės perspektyvos**

Tvarumo sąvokos reikšmę apibūdina tai, kad šiandieniniai ekonominiai, socialiniai ir aplinkosauginiai poreikiai turi balansuoti su ateities kartų poreikiais. Įmonėms toks balansas reiškia nuolatinį ekonominį augimą, įmonės reputaciją, santykį su klientais, kokybę ir paslaugas tuo pačiu rodant kompanijos socialinį atsakingumą, kuriant tvaraus įdarbinimo galimybes ir kuriant vertę suinteresuotoms šalims bei išpildant papildomus poreikius (Chang, Jang, Lee, Lee, ir Chang, 2017; Mazanov ir Woolf, 2017). Įmonių socialinė atsakomybė reiškia, kad visi įmonės aspektai yra tvarūs (Schaltegger ir Wagner, 2011), nuo individualaus elgesio su darbuotojais iki veiklos vertės grandinėje (Fiksel, McDaniel, ir Mendenhall, 1999). Tad teigiama, kad įmonę galima vadinti socialiai atsakinga tik tokiu atveju, jeigu ji išpildo visus tvaraus verslo aspektus. Kitu atveju tokia įmonė nelaikoma kaip socialiai atsakinga.

### **2.1. Socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijoje koncepcija**

Verslo modelį galima įvardinti kaip supaprastintą vertės pasiūlymo, vertės kūrimo ir pateikimo bei vertės elementų sąveiką organizacijoje (Geissdoerfer, Vladimirova, Evans, 2018). Tai esminis veikimo principas, nusakantis organizacijos darbo pobūdį, vertybes, požiūrį į aplinką ir klientą bei darbuotojus ir svarbiausia pajamų šaltinius. Nėra vieningai priimto tvaraus aprangos verslo apibrėžimo. Dauguma sąvokų sukurtos iš socialiai atsakingo verslo apibrėžimų, pateiktų „Brundtland“ ataskaitoje „Mūsų bendra ateitis“ iš 1987: „vystymasis, kuris tenkina dabartinius poreikius, nekeliant pavojaus ateities kartoms pildyti savo poreikių.“ (WCED, 1987). Dabar tvari mada apibūdinama kaip pelningas dizainas, gamyba, platinimas, eksploatacijos pabaiga, perdirbimas arba pakeičiama mada, kuri palaiko žiedinę sistemą, mažina neigiamą poveikį ir didina teigiamą poveikį visuomenei ir gamtai. Aprangos industrijoje verslo modeliai per paskutinius du dešimtmečius stipriai keitėsi (Fletcher, 2013). Greitosios mados augimas padarė stiprią įtaką dabartiniam aprangos industrijos verslo modeliui ir nepraėjus net keliems dešimtmečiams jaučiama šio verslo neigiama įtaka aplinkai, žmogui ir ateities kartoms. Aprangos ir kitose industrijoje vis dažniau buvo pradėtos linksmuoti tokios sąvokos kaip socialinis atsakingumas, įmonių socialinis atsakingumas (ISA) ir tvarumas. Tad didelė dalis įmonių pradėjo vykdyti savo verslą kaip socialiai atsakingą arba tvarų. Šios sąvokos turi savo panašumų ir skirtumų, tačiau daugeliu atvejų maišomos ir naudojamos kaip viena sąvoka. Tvarus verslo modelis orientuotas į tai, kad įmonė turi turėti minimalų neigiamą poveikį pasaulinei ar vietinei aplinkai, bendruomenei, visuomenei ir ekonomikai. Tvaraus verslo modelio įmonės į kiekvieną savo sprendimą įtraukia tvarumo principus ir savo veikloje įsipareigoja laikytis aplinkosauginių principų. Dažniausiai taip veikiantys verslai siekia patenkinti „Triple bottom line“, tai yra apskaitos sistemą, kurioje yra trys dalys - socialinė, aplinkosauginė (ar ekologinė) ir finansinė. Šią sistemą renkasi tos įmonės, kurios nori įvertinti savo veiklą platesniu požiūriu ir sukurti didesnę verslo pridėtinę vertę (Elkington, 1994). Įmonės socialinis atsakingumas (ISA) skirtas didelėms įmonėms. Tai yra tarptautinio privataus verslo savireguliacijos rūšis, kuri turi būti integruota verslo modelyje, kad veiktų sėkmingai. Ši sąvoka taip pat aiškinama ir kaip įmonės atsakomybės jausmas tiek bendruomenei, tiek aplinkai (ekologinei ir



socialinei), kurioje ji veikia. Pasak „Business dictionary“, ĮSA sąvoka aiškinama taip: „*Įmonės išreiškia šią pareigą mažindamos atliekas ir taršą aplinkoje, prisidedant prie socialinių ir švietimo programų ir adekvačiai atsiskaitant su darbuotojais.*“ Tad pagrindinis skirtumas tarp tvaraus verslo modelio ir įmonės socialinės atsakomybės yra tas, kad nors abu siekia gerovės aplinkai, tvarus verslas iš pagrindų gyvena su šiomis vertybėmis, o didelės įmonės stengiasi implementuoti šiuos principus ir vertybes, vieni iš jų vien dėl to, jog to reikalauja teisiniai aspektai, kiti dėl rinkodarinės sklaidos.

Ir verslo modeliai veikiantys pagal tvarios mados ideologiją, ir įmonės socialinį atsakingumą pritaikančios didelės įmonės turi daug skirtingų atšakų ir tai galima įvardinti kaip galimybę ir gerą nišą naujiems verslams kurtis ir startuoti kaip pilnai socialiai atsakingam verslui. Nėra vieningo socialiai atsakingo verslo modelio, tinkančio kiekvienam aprangos prekiniam ženklui, tačiau galima išskirti pagrindinius teorinius aspektus, kuriuos vykdo socialiai atsakingos ir tvarios organizacijos. Kai atsirado socialiai atsakingo verslo modelio konceptas, jo pagrindinis tikslas buvo paversti įmones ir transformuoti jų įsitraukimą į tvarią ekonominę sistemą bei užtikrinti, kad tvarumo aspektai būtų integruoti į organizacijas ir įmonėms padėtų siekti užsibrėžtų tikslų (Rashid, 2013; Stubbs and Cocklin, 2008; Wells, 2013). Šiandieninėje aplinkoje tvarus verslo modelis pradamas matyti kaip konkurencinis pranašumas prieš kitas, panašia veikla užsiimančias įmones (Nidumolu, 2009; Porter ir Kramer, 2011). Nagrinėjant literatūrą, galima išvelgti, kad tvarus verslo modelis traktuojamas kaip tradicinio verslo modelio koncepto pakeitimas su tam tikromis charakteristikomis ir papildomais tikslais prie to. Tai reiškia, kad verslai 1) pritaiko konceptus, principus bei tikslus ir taip siekia tvarumo arba 2) integruoja tvarumą savo vertės pasiūlyme, vertės kūrimo ir pristato veiklas ir/arba vertės mechanizmą (Geissdoerfer, Vladimirova, Evans, 2018). Kol kas nėra vieno teisingo kelio tampant socialiai atsakingu verslu, kaip ir nėra vieno teisingo verslo modelio tinkančio kiekvienam verslui, bet galima išskirti kelis socialiai atsakingo verslo modelio aspektus, kurie vyrauja taip veikiančiose organizacijose: tvaraus produkto kūrimas, elgesys su darbuotojais, atsakinga reklama ir vertė vartotojui. Tokio tipo verslas turi užtikrinti, kad visi rimti sprendimai daromi atsižvelgiant į žmonių socialinę gerovę ir aplinkosauginį aspektą. Pradedant nuo produkto koncepto, jo žaliavų, pakuotės, distribucijos kanalų, vertės kūrimo vartotojui, produkto gyvavimo ciklo ir perdirbimo ar perpanaudojimo galimybės. Daugelis aprangos industrijos įmonių praeityje didžiausią dėmesį skyrė kaip greitai ir kaip pigiai pagaminti produkciją, kuri turi savo „galiojimo laiką“, tai yra greitai susidėvi ir skatina pirkėją pirkti vėl. Tačiau dabar, populiarėjant socialiai atsakingam verslui, toks modelis neveikia, kadangi vartotojas nenori lengvai pakeičiamų produktų, kurie po kelių kartų tampa nenešiojami ir ieško kokybiškų gamintojų, kurie sugebėtų pagaminti ilgalaikį produktą. Socialiai atsakingo verslo modelis tai yra verslo modelis, kuris apima aktyvų daugelio suinteresuotų šalių valdymą, materialinės ir nematerialinės vertės kūrimą suinteresuotoms šalims ilgalaikėje perspektyvoje (Geissdoerfer, Vladimirova, Evans, 2018). Svarbiausias socialiai atsakingo verslo konceptas aprangos industrijoje yra tas, kad organizacija turi suderinti tvarią produkto gamybą su nuolatiniu įmonės augimu, tai yra, kad pasirinktos tvarios medžiagos ar naudojamas tvarus gamybos modelis taip pat turi nešti ir pelną. Aprangos industrijoje nėra daug organizacijų, kurios nuo pradžios iki pabaigos būtų socialiai atsakingos ir sugebėtų generuoti pelną ir stabiliai augti kiekvienais metais. Daugelis rinkos lyderių išleidžia bent po keletą specialių tvarios mados kolekcijų, tačiau pagrindinis verslas veikia taip pat kaip ir praeityje, ne kaip socialiai

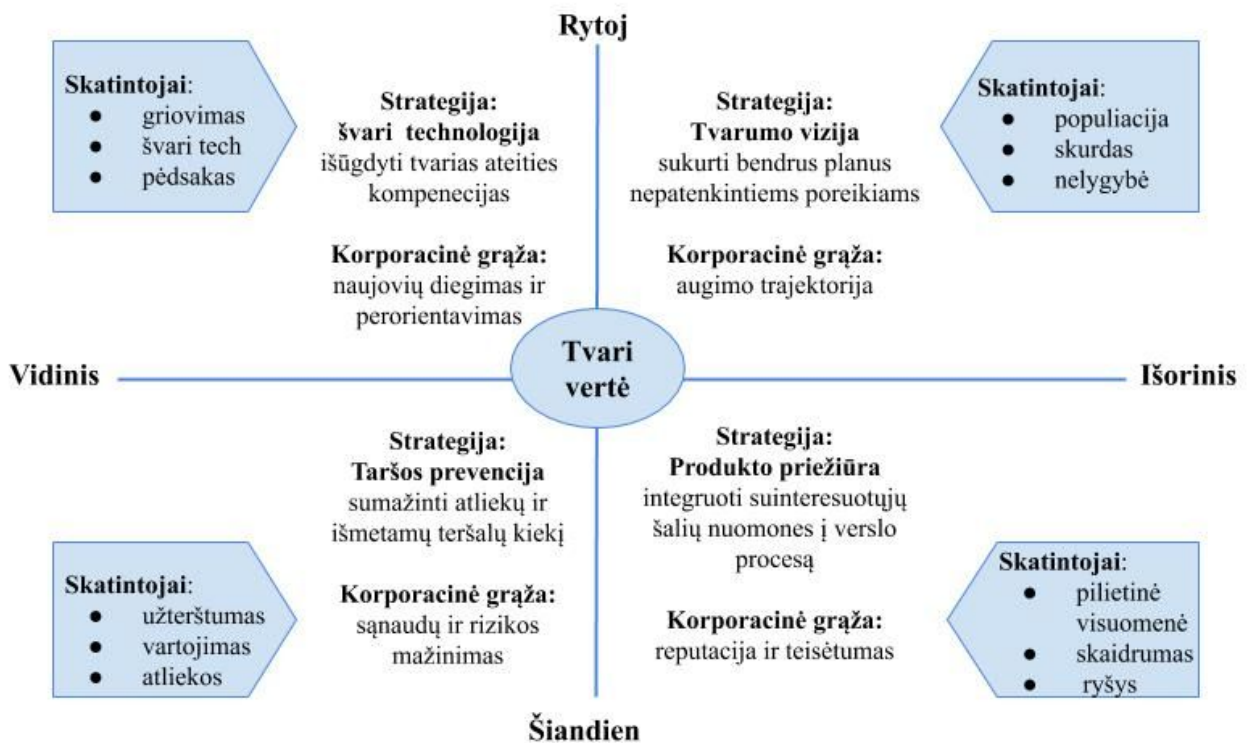
atsakingas verslas, tad, kaip ir minėta, toks verslas negali savęs laikyti socialiai atsakingu. Vienos tvarios kolekcijos sukūrimas per metus, nepadaro verslo tvariu ar socialiai atsakingu.

Įmonių socialinio atsakingumo (ISA) verslo modelis padeda organizacijoms būti socialiai ataskaitingomis sau, suinteresuotoms šalims ir visuomenei. Toks veikimo principas įmonei ar didelei organizacijai suteikia galimybę būti sąmoningai kokį poveikį jų veikla turi visuomenės aspektams, tokiems kaip ekonomikai, socialinei gerovei ir aplinkosaugai. Įsijungti į įmonės socialiai atsakingą verslo modelį reiškia, kad vykdydama įprastą veiklą, įmonė veikia taip, kad stiprintų visuomenę ir aplinką, o ne neigiamai prisidėtų prie to (Chen, 2014). Aprangos industrijoje ISA pradžioje buvo skirtas itin didelių apimčių įmonėms reguliuoti, gaminančioms didelius produkcijos kiekius. Didelė dalis didžiųjų organizacijų iki šiol nesilaiko tokio verslo modelio praktikoje. Tačiau dabar, kai socialiai atsakingas verslas turi didelį susidomėjimą iš visuomenės pusės, tai galima traktuoti kaip naują galimybę įmonėms pritraukti naujus vartotojus, kurie yra pasiryžę už produkciją mokėti daugiau, jeigu jis buvo pagamintas socialiai atsakingos įmonės, kurios veikla yra visiškai skaidri. Tai gali patvirtinti straipsnis, kurio tyrimas parodė jog socialiai atsakinga produkcija yra patrauklesnė tūkstantmečio kartos vartotojui ir jis linkęs išleisti tam daugiau pinigų (Parsa, Lord, Putrevu, Kreeger, 2015). Įmonėms tapti socialiai atsakingu verslu yra ganėtinai didelis iššūkis, kadangi norint tapti tvariu verslu reikia pakeisti savo verslo modelį iš pagrindų ir orientuotis į ekologiją, darnų įmonės vystymąsi ir elgesį su darbuotojais ar pasirinkinti, kad samdomi partneriai turėtų tokias pat vertybes, darnaus verslo vystymo klausimu. Anksčiau ar vėliau visos įmonės turės tapti socialiai atsakingomis ir tai bus pamatinis įmonių veikimo verslo modelis. Sąmoningai keičiant verslo modelį, įmonės galėtų rasti sprendimus, skirtus įmonės socialinio atsakingumo (ISA) struktūrizavimui be poreikio skirti papildomų specialių išteklių, kaip pavyzdžiui naujo padalinio ar komandos formavimui (Vial, 2008). Tad socialiai atsakingo verslo konceptas aprangos industrijoje tik dabar pradėdamas suvokti kaip papildomas vertės kūrimo įrankis, leidžiantis ne tik veikti tvariai, bet ir pritraukti naują vartotojų segmentą, kuris renkasi tik socialiai atsakingo verslo produkciją. Buvo įrodyta, kad įmonių socialinis atsakingumas sustiprina organizacijų reputaciją (Carroll ir Shabana, 2010; Servaes ir Tamayo, 2013) ir žmonės labiau pasitiki taip veikiančiomis organizacijomis. Fokusavimasis į verslo modelį ir vertės pasiūlymą, gali atnešti daugiau galimybių, svarbių sprendimų ir potencialo iš inkrementinių inovacijų pereiti prie tvarių produktų ir paslaugų. Atliktame tyrime, buvo apklausti aprangos industrijos specialistai ir įmonių vadovai, kurie beveik vienbalsiai atsakė, jog fokusavimasis į klientą ir jo poreikius yra vienas iš svarbiausių verslo modelio kūrimo aspektų (Kozłowski, Searcy, ir Bardecki, 2018). Iš to galime teigti, jog verslo modelyje, o ypač socialiai atsakingo verslo modelyje, reikia kreipti didelį dėmesį į vartotoją ir būsimą klientą bei jų poreikius ir išpročius. Socialiai atsakingo verslo modelis turi apimti kiek platesnį spektrą problemų ir suinteresuotų šalių. Tokio tipo versle aprangos produktas turi būti lankstus ir kisti pagal klientų poreikius ir aplinką kurioje jis yra gaminamas.

Mažos ir vidutinės įmonės atkreipia daug valstybės dėmesio, kadangi kaip pagrindiniai visuomenės ir ekonomikos dalyviai, gali atlikti svarbų vaidmenį siekiant tvaraus vystymosi tikslų. Mažos ir vidutinės įmonės gamina ir tiekia produktus, kuria darbo vietas ir formuoja pagrindines tiekimo grandines (Bhamra, Hernandez, Rapitsenyane ir Trimmingham, 2018). Maždaug 80 % visų įmonių pasaulyje patenka į mažos ir vidutinės įmonės apibūdinimą (Moore ir Manring, 2009). Mažos ir

vidutinės įmonės turi galią veikti kaip socialiai atsakingas verslas ir dažniausiai veikia nišinėse rinkose, atrasdami savo klientą ir susikurdami savo tvarų verslo modelį (Bos-Brouwers, 2010). Mažos ir vidutinės įmonės dažniausiai vedamos vertės pasiūlymo (Jenkins, 2004). Tokio tipo įmonėms yra daug lengviau kurti radikalias inovacijas ir konkuruoti nišinėse rinkose su daug didesnėmis organizacijomis (Schaltegger ir Wagner, 2011). Šios įmonės galinčios inovuoti ir kurti tvarius produktus šioje industrijoje vis tiek turi prisitaikyti ir veikti pagal socialiai atsakingą verslo modelį ir taikytis prie jo procesų. Organizacijos atsparumas ir gebėjimas integruoti, statyti ir perkonfiguruoti vidines ir išorines kompetencijas tam, kad prisitaikytų prie greitai kintančios aplinkos yra kritiniai sėkmės faktoriai, padedantys susidoroti su besikeičiančiomis rinkomis ir griaunančiomis (disruptive) inovacijomis ir pokyčiais (Teece, Pisano, Shuen, 1997). Organizacijose vyrauja pagrindinės kliūtys, kurios trukdo efektyviai valdyti griaunančias (disruptive) inovacijas ir pasikeisti, šios kliūtys yra didesnės didesnėse įmonėse nei mažose ar vidutinėse (Moore, Manning, 2009). Antra kliūtis didelėse įmonėse yra tai, kad nors ir didelės organizacijos turi pranašumą dirbant su naujomis technologijomis, tačiau jų konkurencinis pranašumas ir gebėjimas prisitaikyti izoliuoja jas, tad ilgoje perspektyvoje jos tampa silpnesnės konkurencinėje rinkoje, palyginus su mažesnėmis organizacijomis, kurios negali pabėgti nuo technologijų gausos ir išgyvenimo žaidimo šioje industrijoje (Barnett, McKendrick, 2004). Tad kalbant apie socialiai atsakingą verslą ir griaunančias inovacijas galima teigti, jog mažos ar vidutinės organizacijos gali pasiekti daugiau ir greičiau nei didelės organizacijos, turinčios investicijas, finansavimus ir visas technologines galimybes tam.

Hart Milstein'o (Paveikslėlyje 6) matoma matrica, kuri puikiai apibūdina tvarumo vertę organizacijos strateginiame plane. Yra keturios ašys: vertikali ašis apibūdina laiką, tai yra šiandiena ir rytoj, horizontali rodo vidinius ir išorinius organizacijos tvarios vertės elementus. Iš šios matricos galime pamatyti, jog paliečiami pagrindiniai skatintojai (*drivers*) vidiniame organizacijos vaizde dabar yra aplinkosauginiai aspektai, kaip užterštumas, vartojimas ir atliekos, o išoriniame labai aiškiai matome, jog tai socialiniai dalykai, kaip skaidrumas ir ryšys su klientu. Ateities (rytojaus) matricoje skatintojai (*drivers*) keičiasi - ekonominiai aspektai (griaunančios inovacijos, švariosios technologijos ir ekologinis pėdsakas) vidiniame įmonės vaizde, o išoriniame lieka socialiniai aspektai, tokie kaip didėjanti žmonių populiacija, nelygybė ir skurdas.



6 pav. Hart Milstein matrica apibūdinti tvarumo vertę

Aprangos industrijoje, kitaip nei kitose industrijoje didelę įtaką produkto tvarumui turi jo dizainas ir kūrybinis procesas, net žvelgiant į verslo modelio sandarą galime matyti, kad produkto esmė gali lemti ar jis bus tvarus verslas, ar ne. Tokio tipo verslai kaip greitosios mados, yra užprogramuoti jau nuo produkto idėjos, kad jie negali būti tvarūs, kadangi jų pagaminimo užmojai ir visas verslo modelis yra paremtas greitąją mada, tad inovuoti tokį verslo modelį ir keisti jį į socialiai atsakingą dažnu atveju yra net neįmanoma. Tad dizaino mąstymas gali nulemti ar verslas bus socialiai atsakingas, ar ne. Greitosios mados prekių ženklams būtų sunku keisti ar inovuoti savo verslo modelį ir tapti socialiai atsakingiems ar tvariems, tačiau keičiant mąstymą ir inovuojant savo kasdienes veiksmus, galima sumažinti padaromą žalą nekeičiant verslo modelio. Tik dabar populiarėjantis „lean and green“ mąstymas, kuris padeda suprasti ir spręsti problemas, susijusias su atliekų tvarkymu. Lean mąstymas paliečia 8 tipų atliekų srautus: perprodukciją, laukimą, transportavimą, defektus, papildomą apdirbimą, inventorizaciją, judėjimą ir nepanaudotą talentą (Hines and Rich, 1997). Žaliojo mąstymas apima 8 aplinkos atliekų srautus, tai yra pernelyg didelis vandens naudojimas, pernelyg didelis elektros naudojimas, pernelyg didelis išteklių naudojimas, tarša, šiukšlės, šiltnamio efektas, eutrofikacija, prasta sveikata ir sauga (Hines, 2009). Su šiuo „lean and green“ kontekstu ir mąstymu yra galybė įrankių, kurių pagalba galima mažinti atliekų srautus ir tobulinti efektyvumą, net radikaliai nekeičiant verslo modelio, o inkrementiškai pritaikant tai savo versle. „Lean and green“ praktika sukuria verslo galimybes linijinėje ekonomikos sistemoje, kurioje visas verslo modelis paremtas besaikio naudojimo ir išmetimo ekonomika, neatsižvelgiant į poveikį aplinkai ar visuomenei (Jawahir, Dillon, 2007). Kaip jau minėta anksčiau, didelėms organizacijoms yra itin sunku konkuruoti su mažomis ar vidutinėmis organizacijomis, kurios lyderiauja nišiniuose sektoriuose ir gali lengvai inovuoti, tačiau nereikėtų pamiršti, jog didžiosios

organizacijos turi visai kitas galimybes naudotis naujausiomis technologijomis ir inovacijomis. Tačiau matant daugiau potencialo ir naudos, šiame darbe bus gilinama labiau į mažas ir vidutines įmones, o ne didžiuosius gamintojus pasaulinėje aprangos rinkoje.

## **2.2. Socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijoje funkcionavimo ypatumai**

Kaip aprangos industrijoje nėra vieno visiems tinkamo verslo modelio, taip ir nėra vieningo socialiai atsakingo verslo modelio pritaikymo visiems. Aprangos industrijoje vyrauja nemažai skirtingų socialiai atsakingų verslo modelių, kurie vienaip ar kitaip veikia kaip socialiai atsakingas verslas ir padeda tvariai madai augti. Inovacijos randamos paprastuose verslo modeliuose, leidžia lengviau įsivaizduoti, kaip socialiai atsakingas verslas gali veikti aprangos industrijoje. Pradedant nuo žiedinės ekonomikos, įmonių socialinės atsakomybės, dalijimosi ekonomikos iki technologinės inovacijos aprangoje ar produkcijoje perpanaudojimo. Tokio tipo verslo modeliai inovuoja daugiau nei vieną verslo modelio aspektą ir pradeda veikti kaip tvari aprangos įmonė.

Žiedinės ekonomikos verslo modelis, kurio pagrindinis principas yra sukurti tokį produktą, kurio gyvavimo ciklo pabaigoje jį būtų galima perpanaudoti ir sukurti kitą produktą ir taip prailginti produkto gyvavimo laiką arba kurti produktą jau iš panaudotų žaliavų (Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes, Ghezzi, 2017). Šio tipo verslo modelį galima išskaidyti į kelias šakas: pakartotinį panaudojimą, perdirbimą ir veganišką kūrimą.

1) Pakartotinis panaudojimas - atliekų panaudojimas ir naujo produkto kūrimas iš jų, pagerinant prieš tai buvusio gaminio vertę. Jis pasireiškia, kai organizacija pasirenka nenaudojamas atliekas, tokias kaip atliekas nuo masinės gamybos produkcijos ir tai naudoja, sukurdami pridėtinę vertę. Tokiu atveju verslo modelio inovacija pasireiškia žaliavų pasirinkimu ir vertės pasiūlyme.

2) Perdirbimas - kai organizacija renkasi žaliavas iš jau nenaudojamų, aprangos atveju nenešiojamų, produktų. Toks verslo modelis ne visada gali veikti, kai yra didelės gamybos apimtys arba, kai reikia identiškų gaminių, tačiau vertinant verslo modelio inovaciją galima matyti, kad tai pasireiškia kaštų struktūroje ir papildomos vertės pasiūlyme.

3) Veganiškas kūrimas orientuojasi į kūrybą nenaudojant gyvulinės kilmės žaliavų, kaip pavyzdžiui odos, kuri reikalauja daug energijos ir vandens kaštų apdirbti ir nudažyti žaliavas (Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes, Ghezzi, 2017). Tokio verslo modelio principu ieškoma alternatyvių medžiagų, kurios būtų panašios į gyvulinės kilmės gaminius, tačiau nereikalaujant tiek daug energijos išteklių ir būtų lengvai gaunamos dirbtiniu būdu. Šis verslo modelis yra inovatyvus žaliavų pasirinkimu, papildomos vertės kūrimu, bei partnerių pasirinkimu.

Įmonės socialinė atsakomybė - kaip makro tendencija vyrauja jau kiek seniau, tačiau kaip verslo modelio veikimo principas ji orientuojasi į dideles gamybines įmones, kurios siekia socialiai atsakingo verslo modelio veikimo. Kaip ir žiedinę ekonomiką, taip ir šį verslo modelį galime išskaidyti į kelias šakas, kurios orientuojasi į socialiai atsakingo verslo aspektus.

1) „Sweatshop free“ tipo įmonė, kurios verslo modelio principas orientuojasi į tai, kad visa gamyba būtų skaidri ir matoma, kad didelės organizacijos, kurios samdo siuvyklas ar kitas gamybos įmones, pasirūpintų, jog darbuotojai nebūtų išnaudojami tokio tipo darbovietėse ir tai būtų pateikiama viešai visuomenei, kuri gali pati įsitikinti, kad tai - skaidrus verslas, gaminantis atsakingai ir besirūpinantis savo darbuotojais. Nesvarbu ar tai tiesiogiai samdomi, ar tai netiesiogiai susiję asmenys.

2) Labai panaši atšaka yra sąžininga prekyba, kuri orientuojasi į sveiką darbo aplinką, suteikiamą darbuotojui ir racionalų atlygį už atliktą darbą (Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes, Ghezzi, 2017). Tokio tipo verslo modelis kelia sąmoningumą socialinio atsakingumo ir vartotojiškumo tema, kadangi tai svarbu novatoriškam klientui. Šiuo atveju verslo modelio inovacija vyrauja tinkamų partnerių pasirinkime ir naujos tiekimo grandinės valdymo procese.

3) Vietinių šaltinių naudojimas - vienas iš principų kaip galima veikti kaip socialiai atsakingas verslas. Ar tai būtų žaliavos, ar tai būtų darbuotojai ir gamyklos, vietinių išteklių pasirinkimas leidžia sutaupyti ne tik transportavimo kaštus, tačiau kartu žinoti ir valdyti visus procesus, vykstančius produkto gamyboje bei būti užtikrintam, jog gamyba vyksta socialiai atsakingai nuo žaliavos pasirinkimo iki pakavimo ir siuntimo (Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes, Ghezzi, 2017). Inovacijos šio verslo modelyje būtų partnerių pasirinkimas iš lokaliai vietos ir santykis su vartotoju bei žaliavų parinkimas.

Dalijimosi ekonomika ir bendras naudojimas. Naujoviškų ir tvarių verslo modelių varomoji jėga yra bendradarbiavimas, tai yra visų suinteresuotų šalių dalyvavimas tvaraus vertės tinklo veikloje. Tiekėjai, pardavėjai, klientai ir netgi konkurentai. Toks verslo modelis skatina dalintis žiniomis ir patirtimi bei įtraukti klientus į produkcijos kūrimą. Bendradarbiavimas verslo modelį inovuoja net keliose srityse, tai yra partnerių pasirinkime, distribucijos kanaluose, santykiuose su klientu ir kaštų struktūroje, bendradarbiaujant su kitais prekių ženklais.

Naudotų drabužių ekonomika, tai yra populiarus socialiai atsakingo verslo modelis, leidžiantis dar puikios kokybės drabužius prikelti antram gyvenimui ir iš to užsidirbti nekuriant naujo produkto (Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes, Ghezzi, 2017). Pagrindinė šio verslo modelio inovacija yra pakitęs vertės pasiūlymas, distribucijos kanalai bei santykis su vartotoju ir kaštų sandara. Kitas atvejis - mados biblioteka, jos didžiausia varomoji jėga yra ta, kad klientas įsigyja drabužių prenumeratą ir gaminį turi tik tam tikram laikui (Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes, Ghezzi, 2017). Tai sumažina naujų drabužių poreikį ir prailgina produkto gyvavimo ciklą. Tai labai aktualu specifiniams drabužiams, kaip pavyzdžiui šventiniams ir vaikiškiems, kadangi šie produktai nėra reikalingi ilgam naudojimui ir dažnu atveju užsilieka vartotojo spintoje, o vėliau keliauja į tekstilės šiukšlyną, nors ir yra puikios kokybės. Šiuo atveju verslo modelio inovacija vyrauja santykiuose su vartotoju, vertės pasiūlyme ir pajamų sraute.

Techninė inovacija verslo modelyje yra labai svarbi, ji leidžia aprangos industrijoje verslui veikti kaip tvariam ir atsakingam. Vienas iš pagrindinių aspektų šiame verslo modelyje yra ekologiškų žaliavų, tokių kaip organiška medvilnė, bambukas, liocelis ar perdirbtos medžiagos naudojimas (Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes, Ghezzi, 2017). Verslo modelyje didžiausia inovacija tokiu atveju matoma kaip pagrindinių išteklių gavimas, santykis su klientu ir vidinis

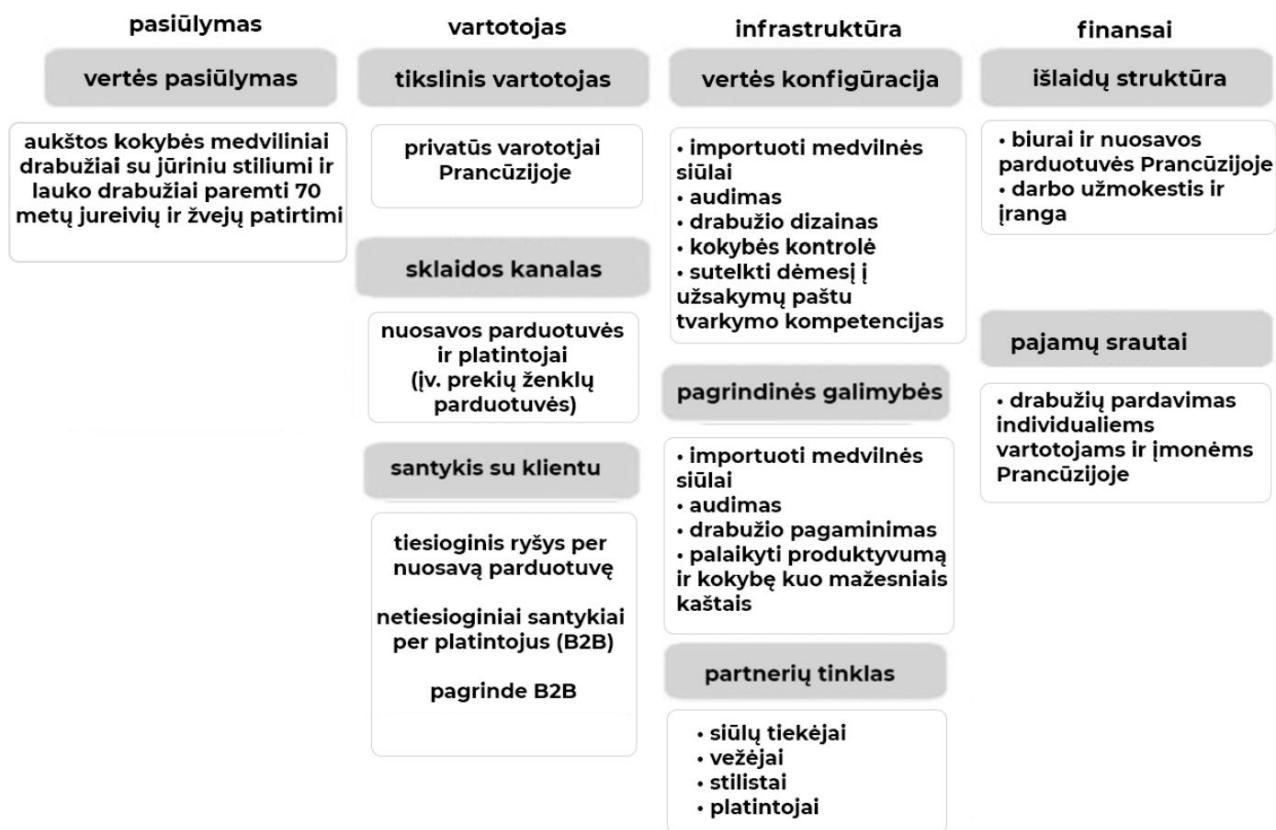
technologinis procesas, kuris reikalauja specialių išteklių. Kitas atvejis, kai technologinė inovacija gali palengvinti įmonei veikti kaip socialiai atsakinga, yra gamyba be atliekų. Tai yra visiškai minimizavimas ar sumažintas žaliavų panaudojimas, pritaikant efektyvius gamybos procesus. Priimant tokio tipo inovaciją verslo modelyje, reikėtų atsižvelgti į tai, kad keičiasi pagrindiniai ištekliai, darbo procesas ir kaštų struktūra. Kitas variantas yra nešiojamos technologijos, vadinasi į aprangą diegiamos technologijos prideda papildomą funkcionalumą arba jį išplečia (Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes, Ghezzi, 2017). Pavyzdžiui, sveikatos stebėjimui, išvaizdos keitimui. Technologijų dėka, pagal vartotojo poreikį taip pat gali kisti formos ar spalvos. Tai yra visiškai naujas požiūris į aprangos industriją ir yra retai sutinkamas praktikoje, kadangi tai sukuria visiškai naują verslo modelį, kuris keičia papildomą vertę, suteikiamą vartotojui ir revoliucionuoja produkto gamybos procesą, įtraukiant netikėtus sprendimus ir medžiagas. Tačiau vertinant iš kitos pusės, tokios technologijos dabar palyginus kainuoja daug, pagal tai, kokias problemas sprendžia ir tai kol kas pilnai negali pakeisti aprangos industrijos. Šios technologinės inovacijos kol kas nėra alternatyva dabartiniam verslui ir gali būti pritaikomos tik specifiniais sprendimais.

Verslo modelis inovuojant žaliavų pasirinkimą - jau kurį laiką auganti industrija. Tai augalinės medžiagos, kurios gaminamos iš bakterijų ir gali atrodyti kaip odos imitacija. Kas visiškai revoliucionuotų perdirbimo ir žaliavų gavimo procesus, nes pagamintas drabužis pats iš savęs jau organiškas ir gamtoje jis tiesiog suirtų, kaip ir natūralios medžiagos, tik daug greičiau.

Paskutinė verslo modelio inovacija atsisuka daugiau į vartotojo pusę ir jo vartojimo įpročius bei vertybes, tad šio verslo modelio esmė - orientuoti vartotoją į lėtosios mados prasmę ir kapsulinę drabužių spintą, orientuotą į vieno sezono drabužius, kurie dera tarpusavyje (Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes, Ghezzi, 2017). Tokiu būdu vartotojas rinksis tik sau tinkamus ir nešiojamus drabužius, vietoj didelio kiekio tarpusavyje nederančių ir nekokybiškų drabužių. Apžvelgus pagrindines verslo modelio inovacijas, galima sakyti, kad yra nemažai potencialo ir ateityje tokio tipo įmonių turėtų tik daugėti, nors tai dalinai priklauso nuo vartotojų įpročių pasikeitimo. Didelė dalis iš išvardintų verslo modelio inovacijų yra žaliavų, partnerių pasirinkime ir ryšyje su klientu, tad galima daryti išvadą, jog toks verslo modelis ateityje bus patrauklesnis ne tik vartotojui, bet ir pačioje industrijoje bus keli stambūs pakitimai.

Osterwalder'is, Pigneur'is, ir Tucci'is (2005) būtent sako, kad „Verslo modelis apibūdina organizacijos siūlomą vertę įvairiems klientams ir parodo galimybes ir partnerius, reikalingus kūrybai, rinkodarai ir tiekiant šią vertę ir ryšių kapitalą su tikslu generuoti pelningus ir tvarius pajamų srautus.“ Šis autorių požiūris į verslo modelį kalba ne tik apie tradicinį verslo suvokimą, tačiau įtraukia ir susijusius asmenis bei didelį dėmesį skiria būtent papildomos vertės kūrimui. Kaip pavyzdys yra atliktas tyrimas, kaip vienos nedidelės prancūzų įmonės verslo modelio patobulinimas ir transformavimas į socialiai atsakingą verslą ir nukreiptas dėmesys į ryšį su klientu, padidino pajamų srautus ir šis prisitaikymas išgelbėjo nuo įmonės bankroto, kadangi įmonė išliko konkurencinga ir turėjo didesnę vertės pasiūlymą. Atliktas stebėjimas lygino du skirtingus verslo modelius, vieną veikiantį 1993 metais ir kitą 2008 metais. Šie verslo modeliai parengti pagal Osterwalder'io, Pigneur'io ir Tucci'o analitinę sistemą (Vial, 2008). Verslo modelis, veikęs iki 1993 metų, buvo visiškai tradicinis, toks koks veikė gamybinėje įmonėje tais laikais. Kadangi įmonė turėjo importuoti savo pagrindinę žaliavą, tai yra medvilnę, dėl mažesnės gamybos kainos

pajuto didelę konkurenciją iš Azijos ir Afrikos šalių. Tai pasireiškė būtent pajamų srauto sumažėjimu ir inovacijų stoka, tad konkurencinė kova organizacijai atrodė labai sudėtinga. Organizacija suvokusi didelę grėsmę pralaimėti konkurencinėje kovoje, pasirinko keisti savo verslo modelį į socialiai atsakingą.



7 pav. “Armor Lux” verslo modelio drobė (canvas) 1993 metais

Verslo modelis buvo orientuotas į privačius ir individualius klientus, jų prekyba buvo platinama specifinėse parduotuvėse, daugiausiai veikė verslas verslui modelis. Įmonė, suvokusi grėsmes, pradėjo keisti savo funkcijas ir darbo pobūdį bei pasirinko perkvalifikuoti savo darbuotojus, o ne atleisti ir samdyti kitus. Tad verslo modelis veikęs 1993 metais daugiausiai fokusavosi:

- 50 % produkcijai
- 40 % produkto dizainui ir koncepcijai
- 10 % logistikai

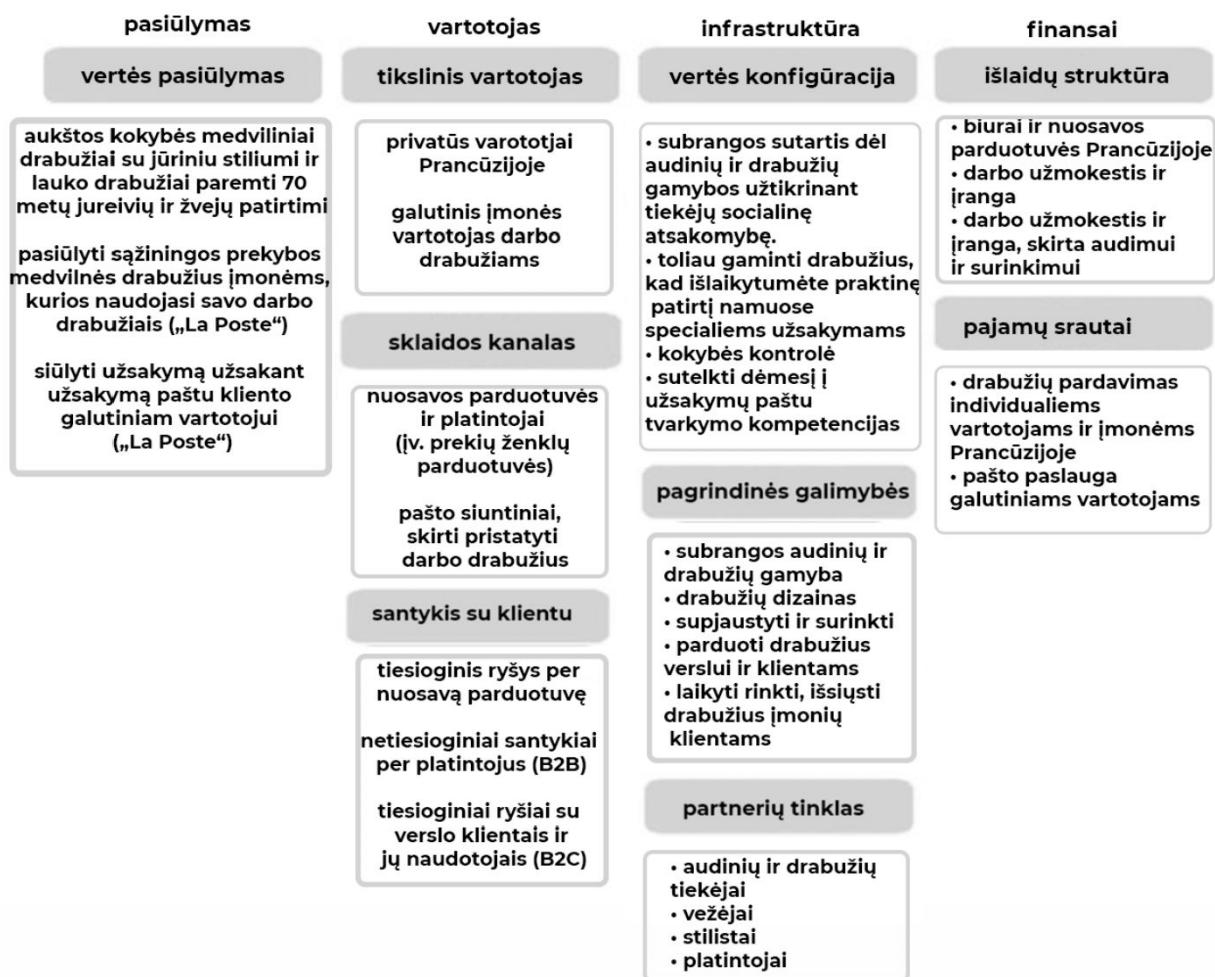
Keičiant verslo modelį pasikeitė ir fokusas, ir dėmesio skyrimas tam tikriems įmonės aspektams, tad pasikeitęs fokusas buvo:

- 50 % dabar skiriama naujai verslo veiklai, tai yra produkcijos siuntimui ir užsakymų išpildymui.
- 20 % skiriama produkcijos gamybai.
- 10 % laiko skiriama drabužių dizainui ir konceptui.



- 20 % pradėta skirti būtent logistikai.

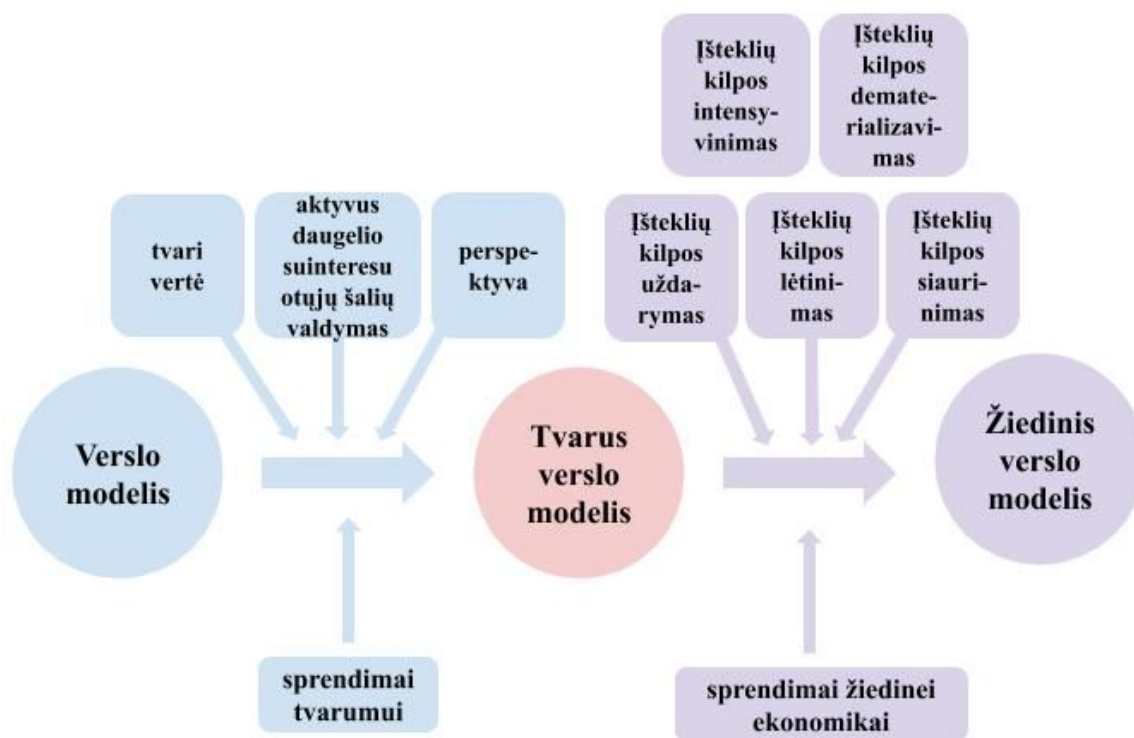
Toks fokuso ir laiko pasiskirstymo pasikeitimas būtent padarė įtaką sėkmingam įmonės augimui ir stabiliam pajamų srautui. Kadangi organizacija įsivertino savo stipriąsias puses, apsvarstė galimybę praplėsti savo potencialių klientų ratą ir pradėjo dirbti su galutiniu vartotoju, tad savo verslą pakeitė ir privedė prie verslas - klientui tipo. Taip pat pakeitė savo žaliavų partnerius, kurie yra sertifikuoti sąžiningos prekybos atstovai. „Armor Lux“ kompanija 1993 metais buvusi paprasta gamybinė įmonė, perkanti pigesnes žaliavas iš rytų šalių, iš jų gaminanti drabužius ir parduodanti juos didmeninkams, susidūrus su sunkumais ir didėjančia konkurencija iš Azijos ir Afrikos, pasirinko kitą kelią ir savo prekiniam ženklui sukūrė pridėtinę vertę ir pradėjo mažmeninę prekybą. Praplečiant savo klientų ratą ir teikiant ne tik gaminį, tačiau ir prekinį ženklą, kuris atsako už savo sąžiningai pagamintus drabužius ir pasakoja savo istoriją, turi stiprius etikos įsitikinimus ir pagrindines vertybes, kuriomis vadovaujasi visi įmonės padaliniai.



8 pav. „Armor Lux“ verslo modelio drobė (canvas) dabar

### 2.3. Socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijoje teorinis modelis

Socialiai atsakingo verslo modelis aprangos industrijoje gali kisti, tačiau susisteminius išnagrinėta informaciją, galima pateikti tam tikrą teorinį socialiai atsakingo verslo modelį aprangos įmonei. Literatūroje apibūdinamos skirtingos subkategorijos, archetipai ar bendrinės strategijos socialiai atsakingo verslo modeliui, kaip pavyzdžiui produkto aptarnavimo sistemos, paremtos piramidės ar žiedo verslo modeliu (Bocken, 2014). Pavyzdžiui, žiedinis verslo modelis ne vien kuria tvarią vertę, aktyviai valdo suinteresuotas šalis, turi ilgalaikę perspektyvą, bet ir kaip įmanoma labiau lėtina ir dematerializuoja išteklių ciklą. Grafike pavaizduota, kaip paprastas verslo modelis gali virsti tvariu verslu ir ko reikia tokiam verslui tampant žiediniu verslu. Verslo modelis virsta tvariu, kai į verslo modelį yra įtraukiami tokie dalykai kaip tvari vertė, numatoma ilgalaikė perspektyva ir vyksta suinteresuotųjų šalių valdymas. Tvaraus verslo modelis gali tapti žiedinio verslo modeliu, kai sukuriamas uždaras išteklių ciklas ir sulėtinamas išteklių naudojimas (Bocken, 2016; Geissdoerfer, 2018).



9 pav. Tvarus ir žiedinis verslo modelis pagal Geissdoerfer, 2018

Remiantis šia analize, toks verslo modelis aprangos industrijoje gali būti pritaikomas ir naudojamas, tačiau jis reikalauja visiškai naujo verslo modelio kūrimo, papildomo verslo modelio diversifikavimo ir netgi veiklos pobūdžio keitimo. Pritaikant žiedinį verslo modelį aprangos industrijoje reikėtų pakeisti visą prekinio ženklo konceptą, tad toks verslo modelio tipas tinkamas

tik naujai besikuriančioms aprangos įmonėms arba reikalauja didelių pokyčių ir reformacijos esamai organizacijai.

Nagrinėjant visą aprangos industrijos struktūrą ir sistemą tampa aišku, ko reikia, kad verslas veiktų kaip socialiai atsakingas. Inovacijų pritaikymas sąlyginai didina žaliavų ir gamybos kaštus, tačiau nei pats prekinis ženklas, nei vartotojas neturėtų atsakyti už tai ir mokėti daugiau už aprangos produktus ar žaliavas, kad tai būtų tvarus ir atsakingas verslas. Reikia atsižvelgti ir į verslininko gamybos kaštus, ir į vartotojo poreikius. Socialiai atsakingo verslo veikla dažnu atveju tampa konkurencijos auka, kai kalbama apie socialiai neatsakingus konkurentus, kurių produkcija yra parduodama už mažesnę kainą (Bocken, 2016; Geissdoerfer, 2018). Pasirinkimas dirbti socialiai atsakingo verslo modeliu didina gamybos ir žaliavų kaštus, bet socialiai atsakingo verslo inovacijų pritaikymo kainos negali padengti pats verslas ar klientas, tokio tipo verslai, veikiantys socialiai atsakingo verslo modeliu, rizikuoja ir susiduria su didžiule konkurencija. Tačiau yra būdų kaip galima palengvinti našta verslui, kuris ryžtasi veikti kaip socialiai atsakingas verslas.

Nagrinėjant socialiai atsakingo verslo modelius galima rasti įvairių skirtingų verslo modelio veikimo principų, bet norint susisteminti visą informaciją ir pateikti teorinį verslo modelį, patogiam informacijos susistemimui, galime naudoti Aleksandro Osterwalder'io sukurtą verslo modelio drobę (canvas) ir kiekvieną dalį aptarti atskirai, įvertinant kaip galima pritaikyti socialiai atsakingo verslo modelio principus ir pilnai naudoti socialiai atsakingo verslo modelį aprangos industrijoje. Pagrindiniai verslo modelio aspektai yra šie: vertės pasiūlymas, kaštų struktūra, klientai ir santykis su jais, sklaida bei kainodara, pagrindiniai partneriai, pajamų srautai, pagrindinė veikla ir pagrindiniai išteklių.

- **Vertės pasiūlymas** - vienas iš pagrindinių aspektų yra vertės pasiūlymas arba kitaip problema - misija. Kuriant produktą ar paslaugą labai svarbu atsižvelgti į sprendžiamą problemą, tad pritaikant socialiai atsakingo verslo modelio principus, galima orientuotis į opias problemas, su kuriomis susiduria didelė dalis žmonių. Pavyzdžiui, kalbant apie aprangos industriją, opi problema yra ta, kad naudojamas didelis poliesterio kiekis aprangos gaminiuose, o ypač viršutiniuose drabužiuose, tokiuose kaip švarkai, striukės ir lietai. Šią problemą išspręsti galima naudojant natūralias medžiagas, tokias kaip impregnuotas linas ar viskozė ir panašiai. Nustatomos tokios problemos, kurios turėtų pasitarnauti ir klientui, ir aplinkai ir nesukelti papildomų problemų ateityje, kas galėtų padaryti didesnę efektą tolimoje perspektyvoje. Kitaip traktuojant, verslas turėtų spręsti tokią problemą, kuri ne tik nesukurtų papildomų problemų, bet ir prisidėtų prie problemos gerinimo. Vertės pasiūlymas turėtų būti inovatyvus ir naujas sprendimas visai industrijai, kuris taip pat pritrauktų vartotojus ir suteiktų tam tikrą išskirtinumą bei konkurencinį pranašumą prieš kitus panašius verslus ir nebūtų lengvai nukopijuojamas ar panaudojamas.
- **Kaštų struktūra** - verslo modelyje, nesvarbu ar tai socialiai atsakingas, ar paprastas verslas, visada skaičiuojama ir kaštų struktūra. Tai yra, įvertinama kokių veiksmų reikia imtis, norint pagaminti ar pradėti pardavinėti vienokią ar kitokią produktą, kokių specialistų ar partnerių ir kokių išteklių tam reikia. Vertinant iš socialiai atsakingo verslo prizmės, darbuotojus galima

rinktis pagal jų socialinę padėtį, pavyzdžiui, suteikti galimybę užsidirbti tiems, kuriems sunku susirasti darbą dėl gyvenamos padėties ar panašiai. Tarkime, namuose dirbančios mamos ar mažesniuose miesteliuose gyvenantys specialistai. Tai tik kelios situacijos, kurios leistų įdiegti būtent socialiai atsakingo verslo vertybes jau nuo pačių produkcijos šaknų. Kitas aspektas, kaip minėta, yra žaliavos. Jų pasirinkimas gali būti taip pat socialiai atsakingas arba neatsakingas. Gaminančios įmonės siekia žaliavas įsigyti kuo pigiau, kartais net neatsižvelgdamos į kokybę ar žaliavos gamybos padarinius. Tad renkantis partnerius, kurie tiektų žaliavas verslui, reikia atidžiai atrinkti kokio tipo tai verslas ir ar socialiai atsakingo verslo vertybės yra artimos planuojamam partneriui. Taip pat socialiai atsakingas verslas turi apsvarstyti visas žaliavų alternatyvas, kaip kitų žaliavų atliekas, perdirbtas žaliavas ir panašiai bei įvertinti žaliavų perdirbimo galimybę produkto gyvavimo ciklui einant į pabaigą. Darbuotojai ir žaliavų ar gamybos partneriai yra kiekvieno socialiai atsakingo verslo modelio pagrindas, tai nulemia ar planuojamas verslas gali pilnai veikti kaip socialiai atsakingas, ar gali pritaikyti tik tam tikrus socialiai atsakingo verslo principus. Kadangi veikiant socialiai atsakingai ir renkantis tik patikimus ir atsakingus partnerius produkcijos savikaina gali išaugti, svarbus aspektas apskaičiuoti kiek kainuos visos išlaidos produkcijos gamybai, t. y. partneriai, darbuotojai, išteklių, žaliavos ir t. t.

- **Klientai ir sklaida** - įvertinus visas išlaidas ir apskaičiavus produkcijos savikainą, galima pradėti galvoti apie galutinį vartotoją, klientą ir iš kur verslas generuos pajamas. Kiekvienas verslas turi nusistatyti savo potencialaus kliento portretą, kuris padėtų atskleisti kokiam kanale, kokia žinute ir kokių bendravimo tonu galima pasiekti savo norimą klientą. Socialiai atsakingai veikiantis verslas šiuo atveju turi pranašumą, kadangi didėjantis susidomėjimas ir noras prisidėti prie atsakingo verslo klientui suteikia pridėtinę vertę, tad kiekvieno socialiai atsakingo verslo komunikacijoje turėtų būti minima apie tai, kaip šis verslas veikia ir kokių principu renkasi darbuotojus, žaliavas ir taip toliau. Tad pagrindinis skirtumas tarp paprasto ir socialiai atsakingo verslo yra tas, kad komunikacijoje verslas dėl savo gerovės turėtų būti visiškai skaidrus apie tai, kaip gamina savo produkciją, visa kita informacija skiriasi tik pagal prekinio ženklo tematiką ir produkcijos pobūdį.
- **Kainodara ir pajamų srautai** - verslui žinant produkcijos savikainą ir potencialius klientus, reikia skaičiuoti kiek ir iš kur verslas galės generuoti pajamų. Kaip ir bet koks kitas verslas, taip ir socialiai atsakingas verslas turi būti pelningas, kad veiktų sėkmingai, tad labai svarbu yra nustatyti tinkamą kainą savo produkcijai, atsižvelgiant į tai, kad kaina būtų patraukli ir potencialiam klientui.



10 pav. Ekonominis verslo modelio drobės (canvas)sluoksnis. Joyce, Paquin, ir Pigneur (2015)

Išnagrinėjus teorinį socialiai atsakingo verslo modelį, galima teigti, jog norint veikti kaip socialiai atsakingas verslas beveik kiekviename verslo modelio etape turi atsižvelgti į verslo vertybes ir ieškoti alternatyvų tradicinio verslo sprendimams. Veikti kaip socialiai atsakingas verslas nėra lengvas iššūkis, tačiau, pagal nagrinėtą teorinį modelį, galima sakyti ir ganėtinais didelis pranašumas prieš konkurentus. Apžvelgus į šiuos punktus galima dalinai privesti prie socialiai atsakingo verslo modelio, bet, kaip ir anksčiau minėta darbe, Osterwalder'io ir Pigneur'io 2010 metais sukurta verslo modelio drobė (canvas) nėra pritaikyta socialiai atsakingam verslo modeliui ir jis pilnai neapibūdina pagrindinių aspektų, reikalingų socialiai atsakingam ar tvariam verslui. Todėl 2015 metais Pigneur'is pristatė papildytą verslo modelio drobę (canvas) su 3-jų sluoksnių verslo modeliu tvariam verslui. Prie pagrindinės verslo modelio drobės (canvas) pridedant dar dvi panašias lenteles, kurios daugiau fokusuojasi į aplinkosauginį gyvavimo ciklą ir į socialinius suinteresuotus asmenis.

Aplinkosauginis gyvavimo ciklo verslo modelio drobės (canvas) sluoksnis matomas 11 paveikslėlyje. Jis, kaip ir kiti, turi 9 pagrindinius aspektus, kurie yra:

1. Funkcinė vertė - tai vertė, nusakanti kiekybiškai išreikštą sistemos produkciją. Pradedant gyvavimo ciklo vertinimą, svarbu nustatyti kas tiksliai yra nagrinėjama pareiškime, vadinamame funkcinio vienetu (Rebitzer, 2004).
2. Medžiagos - gyvavimo ciklo verslo modelyje aprašytos medžiagos - tai bet kokios organizacijos naudojamos ir išgytos biofizinės atsargos. Tai yra kaip projekcija pagrindiams ištekliams, ekonominiame verslo modelio sluoksnyje (Joyce, Paquin, Pigneur, 2015).
3. Gamyba - pradinėje verslo modelio drobėje (canvas) tai apibūdinama kaip pagrindiniai veiksmai, kuriais įmonė išsipareigoja kurti vertę (Joyce, Paquin, Pigneur, 2015). Šiuo atveju daugiau orientuojamasi į veiksmus, atliekamus pramoniniuose procesuose, kurie vėliau transformuojasi į galutinį produktą.

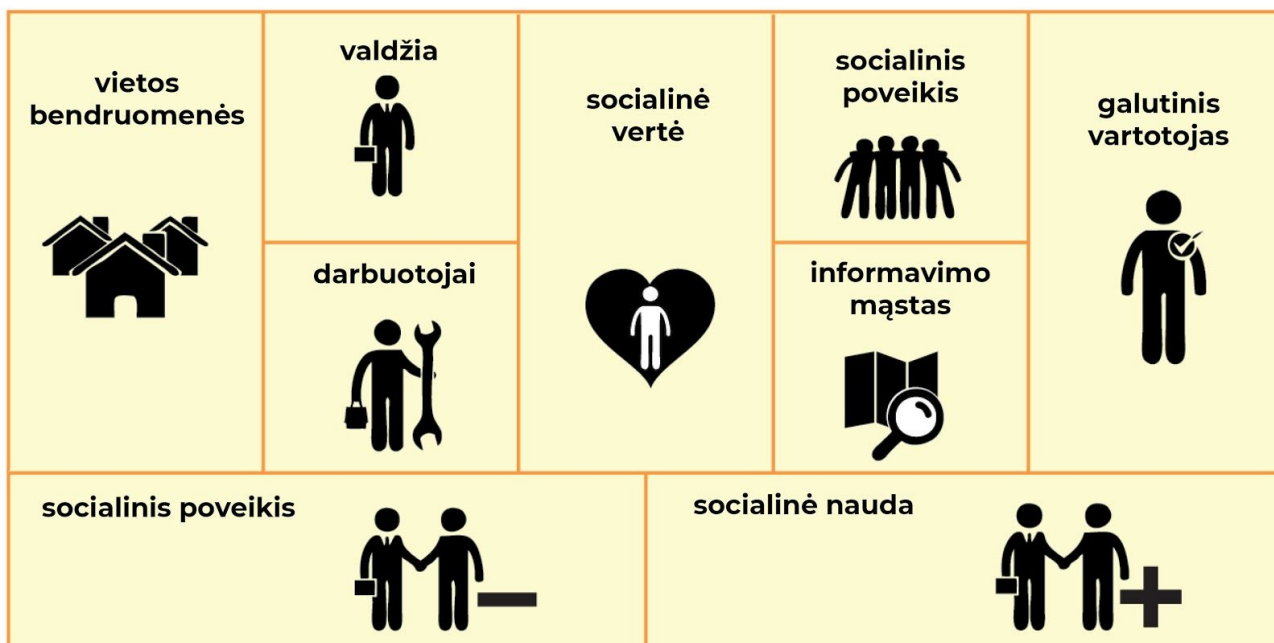
4. Tiekimas ir užsakomosios paslaugos - nustato visus skirtingus materialinius išteklius ir gamybos veiklą, kuri nėra laikoma pagrindinė organizacijos veikla (Joyce, Paquin, Pigneur, 2015).
5. Platinimas - kai pasiūlymas yra paruoštas pristatymui, jis yra išplatinamas kanalais įvairiais transportavimo būdais, įvairiuose pakavimo sprendimuose (Joyce, Paquin, Pigneur, 2015). Taigi ši dali atsižvelgia į tai, kokiose pakuotėse ir kokių transportavimo būdu, kokių atstumu ir panašiai buvo platinama produkcija.
6. Produkto naudojimo etapas - šis etapas apibūdinamas tada, kai klientas pradeda dalyvauti vertės pasiūlyme. Tai yra koks vertės suvartojimas suteikia proporcingą kiekį medžiagų, energijos atžvilgiu (Joyce, Paquin, Pigneur, 2015).
7. Gyvavimo pabaiga - prasideda tada, kai vartotojas sugalvoja nutraukti vertės pasiūlymo vartojimą. Materialiems daiktams galioja perdirbimas, perpanaudojimas, sunaikinimas ir taip toliau (Joyce, Paquin, Pigneur, 2015).
8. Poveikis aplinkai - yra nemažai rodiklių, galinčių patvirtinti žmogaus veiklos poveikį ir žalą žemei (Joyce, Paquin, Pigneur, 2015). Svarbu įvertinti pagrindinius šio neigiamo poveikio aspektus, ar tai yra naudojamos medžiagos, platinimas, perdirbimas ir taip toliau.
9. Nauda aplinkai - apibūdinama kaip santykinis taupymas ar mažinimas, naudojant tuos pačius meta-rodiklius kaip ir poveikį aplinkai.



**11 pav.** Aplinkosauginis gyvavimo ciklo verslo modelio drobės (canvas) sluoksnis. Joyce, Paquin, ir Pigneur (2015)

Socialinis suinteresuotų šalių verslo modelio drobės (canvas) sluoksnis matomas 12 paveikslėlyje. Suinteresuotų šalių įtraukimas į verslo modelį šiek tiek skiriasi nuo prieš tai nagrinėtų dviejų verslo modelių drobių (canvas), kadangi kiekvienoje organizacijoje yra daug skirtingų suinteresuotų šalių, į kurių norus ir aspektus reikia atsižvelgti. Kaip ir kitose verslo modelio drobėse (canvas) yra 9 aspektai, kurie yra:

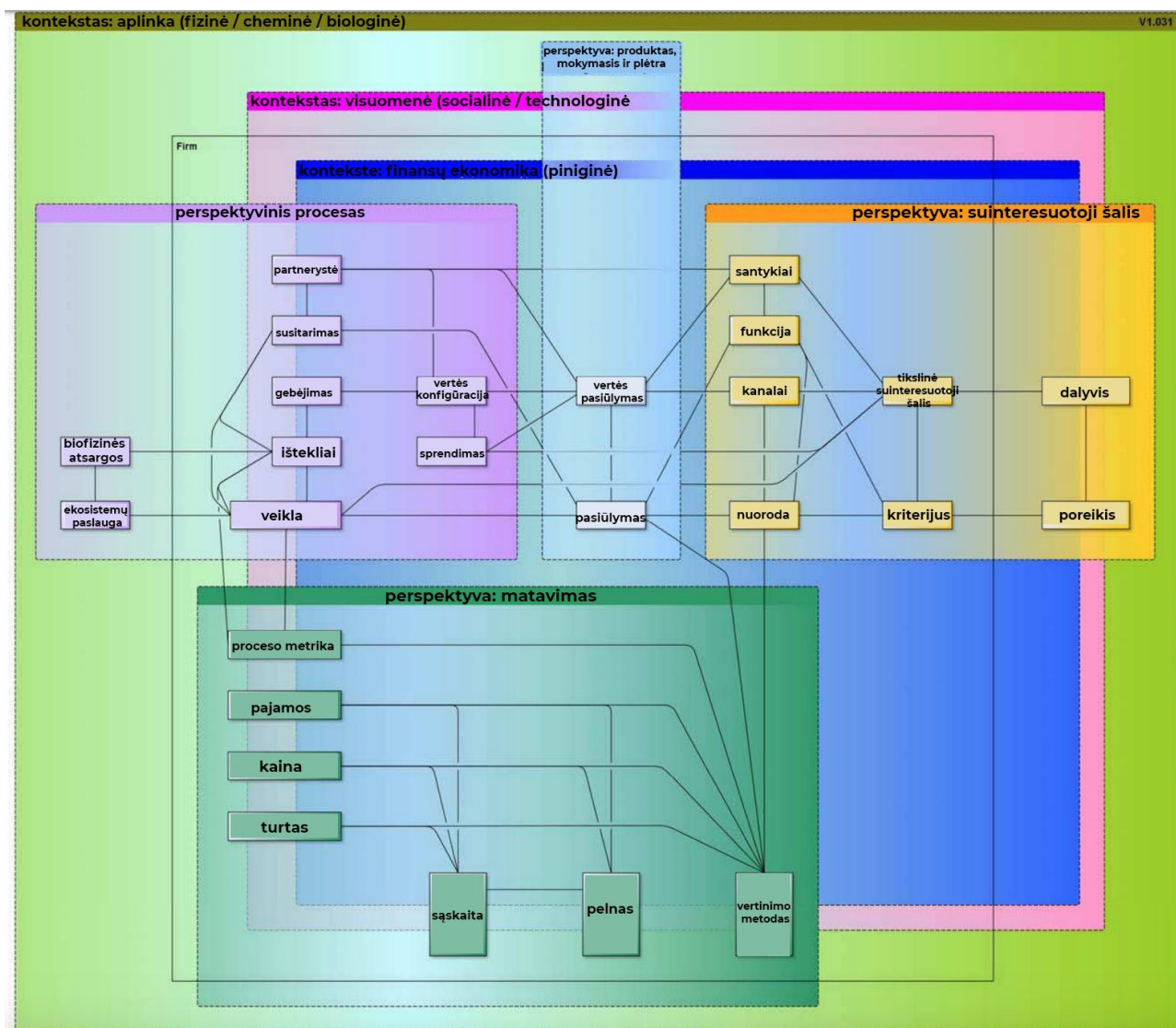
1. Socialinė vertė - kai organizacija siekia suteikti naudos suinteresuotoms šalims. Jos paskirtis yra didesnė nei ekonominio išlikimo užtikrinimas. Organizacijos misija turėtų padėti pasauliui tapti geresne vieta (Joyce, Paquin, Pigneur, 2015).
2. Darbuotojai - atspindi darbo sąlygas ir asmenines augimo iniciatyvas žmonėms, dirbantiems su organizacija (Joyce, Paquin, Pigneur, 2015).
3. Valdžia - apima organizacinę struktūrą ir valdymo požiūrį, tai priklauso nuo įmonės veikimo principo ir hierarchijos (Joyce, Paquin, Pigneur, 2015).
4. Vietos bendruomenės ir tiekėjai - tai yra dideli dalyviai verslo modelyje, labai svarbus santykis yra tarp bendruomenės, kurioje bazuojasi organizacijos patalpos, taip pat svarbus aspektas santykis su tiekėjais ir jų abipusio pasitikėjimo lygis (Joyce, Paquin, Pigneur, 2015).
5. Visuomenės kultūra - tai yra svarbi organizacijos dalis, kuri orientuojasi į įvairovės palaikymą, lygias teises, atskaitomybę ir taip toliau (Joyce, Paquin, Pigneur, 2015).
6. Informavimo mąstas - tai apibūdina santykius, kuriuos organizacija kuria su savo suinteresuotomis šalimis. Informacijos teikimo mąstas gali būti svarstomas laiko ir erdvės požiūriu, bet taip pat ir psichologinio prisirišimo ar naikinant etinius ir kultūrinius barjerus (Joyce, Paquin, Pigneur, 2015).
7. Galutiniai vartotojai - šis elementas susijęs su tuo, kaip vertės pasiūlymas atitinka galutinio vartotojo poreikius (Joyce, Paquin, Pigneur, 2015). Jis gali būti segmentuojamas pagal pagrindines amžiaus grupes.
8. Socialinis poveikis - yra net 31 socialinio poveikio indikatorius, toks kaip darbo valandos, kultūrinis paveldas, sveikata ir apsauga, sąžininga konkurencija, intelektinė nuosavybė ir taip toliau (Joyce, Paquin, Pigneur, 2015). Pasirinkus atitinkamą veiklą galima nustatyti rodiklius, kuriais organizacija gali vadovautis ir skaičiuoti socialinį poveikį, kurį jie sukelia suinteresuotoms šalims.
9. Socialinė nauda - tai yra asmenų gyvenimo kokybės gerinimo rinkimas. Tai gali reikšti sveikatos priežiūros, emocinės būklės bei laisvės ir taip toliau (Joyce, Paquin, Pigneur, 2015). Kaip socialinis poveikis, taip ir nauda yra vertinami skirtingais rodikliais, kurie yra pasirenkami pagal organizacijos tipą.



12 pav. Socialinis suinteresuotų šalių verslo modelio drobės (canvas) sluoksniš. Joyce, Paquin, ir Pigneur (2015)

Apžvelgus trijų sluoksnių socialiai atsakingo verslo modelio drobę (canvas), matome, jog norint veikti kaip socialiai atsakingas arba tvarus verslas, reikia įvertinti daug aspektų ir rūpintis ne tik savo verslu, bet ir aplinka bei ateities kartomis. Nors tai ir platus verslo modelis, aptariantis visus verslo aspektus, tai tampa ganėtinai sudėtinga sistema mažoms ir vidutinėms organizacijoms. Mokslininkai Upward ir Jones savo tyrime „Stipriai tvaraus verslo modelio ontologija: įmonės veikimo principo apibrėžimas gamtos ir socialiniams mokslams“ (2015) sukūrė veikiantį tvarų verslo modelį, kuris apibrėžia ir pamini pagrindinius aspektus, kurių trūksta tradiciniame verslo modelyje. Ši diagrama šiek tiek plačiau vertina socialiai atsakingo verslo procesus, perspektyvas, susijusias šalis, ekonomiką, matavimus ir socialinius/technologinius aspektus. Žvelgiant iš šios diagramos į tvaraus verslo modelį, galima matyti kokie veiksniai ar veikėjai gali padaryti įtaką būtent tam tikrai verslo modelio daliai. Iš diagramos išskiriamas yra vertės pasiūlymas, iš kurio susideda tolimesnis verslo modelis ir tai stipriai daro įtaką kitiems aspektams, kaip susijusioms šalims, procesams. Alexander’io Osterwalder’io sukurtas verslo modelis pateikia 9 pagrindinius klausimus, tokius kaip: kas yra tavo pagrindiniai partneriai, kokie yra pagrindiniai partneriai, pagrindinės veiklos, pajamų šaltiniai, kaštų struktūra, pardavimo kanalai, pagrindiniai ištekliai, vertės pasiūlymas ir klientai. Tačiau labai tvaraus verslo modelio autoriai Upward ir Jones tikina, kad socialiai atsakingam arba tvariam verslui to nepakanka ir savo tyrime traktuoja, jog reikalingi dar 5 papildomi klausimai, kad sukurtų pilnai funkcionuojantį tvarų verslo modelį.





13 pav. Upward ir Jones (2015) „Stipriai tvaraus verslo modelio“ drobė (canvas)

Įvertinus tradicinio verslo modelio drobę (canvas), trijų sluoksnių verslo modelio drobę (canvas) ir stipriai tvaraus verslo modelį, galima daryti išvadas ir konstruoti teorinį socialiai atsakingo verslo modelį, specializuotą ir pritaikytą aprangos industrijai. Įvertinus visus reikalingus aspektus, ko reikia aprangos industrijai ir būtent mažoms ir vidutinėms įmonėms veikti kaip socialiai atsakingas verslas. Šiame magistro baigiamajame darbe sukurtas teorinis socialiai atsakingo verslo modelis aprangos industrijos organizacijoms. Pagrindinė įtraukta dalis yra dizaino aspektas verslo modelyje, kadangi jis nėra aktualus daugelio verlių atveju, tačiau, vertinant tik aprangos industriją, galima matyti didelę stoką informacijos verslo modeliuose. Verslo modelis suskirstytas į 6 pagrindinius blokus, kurie išsiskirsto į mažesnius blokus ir aptaria smulkesnius tos tematikos klausimus.

- 1) Dizainas - iš esmės neegzistuojantis aspektas verslo modeliuose, tačiau žvelgiant iš socialiai atsakingo verslo perspektyvos aprangos industrijoje tai yra vienas iš pirminių ir pagrindinių dalykų, ką verslas turėtų įvertinti jau nuo idėjos kūrimo. Tad šiame bloke nagrinėjama idėja ir jos reikalingumas, konstrukciniai sprendimai, žaliavos pasirinkimas ir kuriamo produkto nauda ar žala gamtai, aplinkai ir žmogui.

- 2) Žaliavos - labai svarbus aspektas ne tik gamybinėse organizacijose, šio bloko tikslas atskleisti gaunamų žaliavų tvarumą, pagrindinius tiekėjus ir jų vertybes, įvertinti žaliavos distribuciją ir naudą ar žalą gamtai, aplinkai ir žmogui.
- 3) Gamyba - vienas iš pagrindinių aspektų, sprendžiančių apie organizacijos tvarumą. Jame nagrinėjami darbuotojai, atliekų panaudojimas, pakavimas ir nauda ar žala gamtai, aplinkai ir žmogui.
- 4) Produktas - šiame bloke aptariami daugiau ekonominiai aspektai, tokie kaip klientų segmentas, platinimo kanalai, išlaidos ir pajamos.
- 5) Vartotojas - šiame bloke daugiau aptariama socialiniai suinteresuotų šalių aspektai, tokie kaip ryšys su klientais, socialinis poveikis, naudojimo fazė ir produkto gyvavimo pabaiga.
- 6) Vertės pasiūlymas - šiame bloke pateikiama informacija, kokią vertę visgi prekinis ženklas suteikia vartotojui ir kokią problemą sprendžia. Tai tradicinė verslo modelio dalis, bet ji yra viena iš svarbiausių, kuri lemia verslo išskirtinumą ir pranašumą prieš konkurentus.

<b>Dizainas</b>	<b>Idėja</b>	<b>Konstrukcija ir produkto išvaizda</b>	<b>Žaliavos pasirinkimas</b>	<b>Nauda arba poveikis aplinkai</b>
	<i>Kam kuri? Kokia yra idėja?</i>	<i>Kokios sąnaudos idėjos išpildymui?</i>	<i>Iš ko pagamintas tavo produktas? Ar tai antrinės žaliavos?</i>	Ar produktas didina ar mažina žalą aplinkai?
<b>Žaliava</b>	<b>Partneriai</b>		<b>Distribucija</b>	<b>Nauda arba poveikis aplinkai</b>
	<i>Iš kur gaunamos žaliavos? Ar žaliavos atitinka standartą?</i>		Kaip atkeliauja žaliavos?	Ar žaliavų naudojimas suteikia daugiau naudos, ar žalos gamtai, aplinkai ir žmogui?
<b>Gamyba</b>	<b>Darbuotojai</b>	<b>Atliekų panaudojimas</b>	<b>Pakavimas</b>	<b>Nauda arba poveikis aplinkai</b>
	Ar darbuotojai gauna tinkamą atlygį ir gerai jaučiasi darbo aplinkoje?	Kur dedamos atliekos, atrašos ir t. t.?	Kokie pakavimo ir siuntimo sprendimai?	Ar produkto pakavimas ir siuntimas suteikia daugiau naudos, ar žalos gamtai, aplinkai ir žmogui?
<b>Produktas</b>	<b>Klientų segmentas</b>	<b>Pardavimo kanalai</b>	<b>Išlaidos</b>	<b>Pajamos</b>
	<i>Kas yra pagrindiniai klientai?</i>	Kokie pagrindiniai pardavimo kanalai?	Kokia savikaina? Kokie kaštai?	Iš kur gaunamos pajamos? Koks pelnas?
<b>Vartotojas</b>	<b>Ryšys su klientais</b>	<b>Socialinis poveikis</b>	<b>Naudojimo fazė</b>	<b>Produkto gyvavimo pabaiga</b>
	Koks ryšys yra su klientu? Ar jis įtraukiamas į kūrimo procesą?	Suinteresuotoms šalims - pvz., sąžininga konkurencija, intelektinė nuosavybė ir t. t.	Koks vidutinis produkto gyvavimo laikas? Kiek ir kokių kaštų reikia rūpinantis produkcija?	Ar produktas yra perdirbamas? Perpanaudojamas?
<b>Vertės pasiūlymas</b>				
Kokias savo kliento problemas sprendi? Kokią vertę sukuri?				

**14 pav.** Teorinis socialiai atsakingo verslo modelis aprangos industrijai

Šiame verslo modelyje (14 pav.) užduodami 20 klausimų, aktualių aprangos industrijoje veikiančioms ar norinčioms veikti organizacijoms pagal socialiai atsakingo verslo modelio principus. Tai paliečia ekonominius, ekologinius bei socialinius aspektus ir atsižvelgia tik į svarbius klausimus šiai industrijai.

### 3. Socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijoje tyrimo metodologija

**Tyrimo problema** - socialiai atsakingo verslo modelis aprangos industrijoje yra nagrinėjamas, tačiau daugiau dėmesio skiriama didelėms įmonėms ir jų socialiai neatsakingo verslo padarinių mažinimui. Kalbant apie mažas ir vidutines įmones ir jų socialiai atsakingo verslo modelio kūrimą, pasigendama empirinių tyrimų ir socialiai atsakingo verslo pavyzdžių, veikiančių sėkmingai ir pelningai kaip socialiai atsakingas verslas.

**Tyrimo objektas** - Socialiai atsakingo verslo modelis aprangos industrijai.

**Tyrimo tikslas** - empiriškai patikrinti teoriškai pagrįstą socialiai atsakingo verslo modelį mažoms ir vidutinėms aprangos įmonėms bei atskleisti, ar toks verslo modelis gali būti sėkmingas ir pelningas.

**Tyrimo metodai:**

1. Kokybinis tyrimas - giluminis pusiau struktūruotas interviu.

#### 1. Giluminis pusiau struktūruotas interviu.

**Tyrimo tipas** - kokybinis.

**Tyrimo populiacija** - Lietuvoje esančios mažos ir vidutinės įmonės, veikiančios socialiai atsakingo verslo modelio principu.

**Tyrimo imtis:** tyrime dalyvavo šeši socialiai atsakingo verslo modeliu veikiančių aprangos įmonių vadovai ir įkūrėjai. Tyrimo imtis pradžioje buvo planuota didesnė, tačiau pasiekus duomenų prisotinimą imtis buvo sumažinta.

**Tyrimo atrankos būdas:** tikimybinis, neatsitiktinis.

**Duomenų rinkimo metodas:** apklausa žodžiu (interviu).

**Duomenų analizės metodas:** kokybinė turinio duomenų analizė.

**Tyrimo instrumentas:** Pusiau struktūruoto interviu metu, respondentams buvo pasiruošta 30 klausimų. Visi klausimai buvo suskirstyti į tris blokus. Pirmasis blokas buvo skirtas susipažinti su respondentu ir jo verslu bei pagrindiniais verslo veikimo principais. Visų respondentų klausimai keitėsi pagal patį respondentą ir jo atsakymus. Antrojo bloko klausimai buvo susiję su jų prekinio ženklo vertės kūrimu, vertės pasiūlymu bei konkurentų analize. Trečiasis blokas gilinosi į socialiai atsakingo verslo modelio aspektus ir tyrinėjo bendrą nuomonę ir prognozes apie socialiai atsakingo verslo modelio dabartinę padėtį ir ateitį. Visi klausimai buvo sugeneruoti taip, kad atsakytų į pagrindinius socialiai atsakingo verslo modelio veikimo principus ir tam, kad būtų įmanoma sudaryti kiekvieno respondento bent apytikslį verslo modelį.

**Tyrimo laikas ir vieta:** 2019 m. kovo - balandžio mėnesiai. Kauno ir Vilniaus miestai, respondentų aprangos įmonių patalpos arba sutartinė vieta mieste. Vienas interviu vidutiniškai užtrukdavo apie 1 valandą.

**Sunkumai ir kliūtys su kuriais susidurta tyrimo metu:** Tyrimo metu buvo nelengva susiderinti susitikimus su respondentais ir įkalbinti skirti laiko. Taip pat buvo sunku gauti atsakymus į tam tikrus klausimus, kadangi kas liečia verslo veikimo principus ir verslo

modelį, įmonės dažnai saugo šią informaciją ir sunkiai ją teikia, tačiau apibūdinus tyrimo principą, respondentai atsakydavo į visus klausimus.

**Tyrimo etika:** visi respondentai buvo informuoti apie tai, kur bus naudojama informacija, taip pat visų buvo atsiklausta ir gauti žodiniai leidimai minėti jų prekių ženklų pavadinimus magistro baigiamojo darbo gynime bei įrašinėti pokalbį.

#### 4. Socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijoje tyrimo rezultatai

Atlikus literatūros analizę ir sukūrus teorinį socialiai atsakingo verslo modelį aprangos industrijai, buvo svarbu jį pagrįsti ir paremti šios industrijos specialistų nuomone. Šio empirinio tyrimo metu buvo apklausti 6 socialiai atsakingo aprangos verslo savininkai ir kūrėjai, kurie dalinosi savo žiniomis ir patirtimi apie šios industrijos niuansus bei socialiai atsakingo verslo modelio ypatumus. Duomenys buvo surinkti atliekant pusiau struktūrizuotą interviu. Dėl kokybinio interviu buvo tartasi iš anksto ir respondentai buvo iš anksto supažindinti su interviu tematika. Interviu buvo atlikti aprangos įmonių patalpose arba viešose vietose, kaip bibliotekose ar restoranuose. Iš respondentų buvo gautas žodinis sutikimas dalyvauti interviu, įrašinėti pokalbį ir pasidalinti gauta informacija su akademinė bendruomene, neminint tikslų vardų ir įmonės pavadinimo.

Siekiant pokalbį palaikyti kuo natūralesnį ir nuoširdesnį, duomenys buvo įrašinėjami telefonu. Laikantis etikos normų reikalavimų, tyrimo dalyviai neminimi vardais ir įmonių pavadinimais, jie įvardijami kaip R1, R2, R3, R4, R5, R6. Pagrindinis tyrimo tikslas buvo empiriškai ištirti sukurto socialiai atsakingo verslo modelio aktualumą ir reikalingumą aprangos industrijoje veikiančioms mažoms ir vidutinėms įmonėms.

Pirmasis aspektas, kuris buvo aptartas - tai kokią įtaką turi dizaino sprendimai jų verslo modeliui, aptariant idėją, konstrukcinius sprendimus, žaliavos pasirinkimą ir kokią naudą ar žalą duoda jų produkcija aplinkai. Diskutuojant su prekių ženklų savininkais, galima daryti išvadą kaip turėtų atrodyti šita verslo modelio dalis socialiai atsakingai veikiančiai aprangos organizacijai. Kadangi aprangos verslas yra labai skirtingas ir priklauso nuo žmonių ir pagrindinės idėjos yra labai daug galimybių verslui judėti įvairiomis kryptimis, bet pagrindinės, gautos iš tyrimo, yra šios:

##### 1) Socialiai atsakingo verslo dizaino idėja gali:

- skatinti žmogiškumą, lygybę bei didinti pasitikėjimą savimi ir skleisti pozityvią ir įkvėpiančią žinutę; kaip pavyzdys ištrauka iš interviu su respondentu nr.1 (R1: „... tame kontekste būti savojo „aš“ pačia geriausia versija, ir komunikacijoje būtent ta žinutė eina į savo tą vidinį aš, vidinį vaiką, vidinį kreatyvą ir tą laisvę, kaip prekės ženklas skleidžia ir siekia”).
- pasakoti istoriją ir įkvėpti keliauti ar atrasti neatrastas vietas ir dalykus gyvenime. (R2: „kaip, pavyzdžiui, kai nupiešiu savo modelius aš, ne tai, kad modelius, aš susigalvoju visą istoriją ir tada kaip aš elgčiausi ar ten tarkime 'solo traveling', nes iš tikrųjų išvažiavau viena pati keliauti ir kaip tada pradėjau natūraliai įsivaizduoti, nu tas plius tas, plius tas ir tada tu susidėlioji tuos savo 'sketchus'.“)
- skatinti pilietiškumą ir didinti meilę savo šaliai, skatina didžiulis ja; (R3: „... kur žmogus galėtų mėgti ir galėtų išleisti savo pinigus butent ant tokio rūbo, kuris yra susietas su Lietuva ir Lietuvos tematika, tai pagrindinė mintis ir buvo, kad sukurti rūbą, neoficialią Lietuvos atributiką...”).

- mažinti vartotojiškumo idėją ir skatinti rinktis ilgaamžius minimalistinius drabužius bei mylėti gamtą; (R6: „Pats prekinis ženklas simbolizuoja natūralumą, švelnumą, minimalizmą ir tvarumą.“)
- priminti apie ištakas ir prikelti naujam gyvenimui senus Lietuviškus amatus. (R5: „... mes stengiamės paimti lietuvišką amatą, kuris buvo kaip ir užmirštas ir nurašytas močiutėm, jį sukurti šiuolaikiškai, tai iš to išeina tas konkurencinis pranašumas, kad tu panaudoji tai, kas yra gerai ir perteiki ir padarai dar geriau ir plius, kad visą tai darai tokiu atsakingu būdu.“)

2) Socialiai atsakingas verslas turi atsižvelgti į savo idėjos išpildymą ir įvertinti kaštus ir sąnaudas. Diskutuojant su prekių ženklais, išryškėjo tendencija jog produkto konstrukcijos įsivertinimas yra labai svarbus aspektas, kuris leidžia ne tik pasiskaičiuoti ir sumažinti kaštus, bet ir sumažinti atraižas gamyboje. Vieni prekių ženklai renkasi specialias konstrukcijas, kurios pilnai išpildo medžiagą per plotį, kiti matydami neišnaudojamas medžiagos plotus įterpia kitus modelius ir taip išnaudoja savo turimus išteklius. Kalbinti aprangos verslo atstovai pateikė kelias idėjas kaip galima būtų sustruktūrizuoti savo gamybos kaštus jau nuo dizaino sukūrimo. Tai yra, gaminti:

- gaminius, tinkančius visiems, nepaisant lyties, amžiaus ar stiliaus (genderless); („R1: mes neapsiribojame amžiuje... nėra lytiškumo... tai yra nekuriama daug skirtingų gaminių, tai yra paprastas produktas, kuris yra koncentruojamas į kokybę, koncentruojamas į estetiką ir dizainą ir kad tai yra priimtina tiek vyrui, tiek moteriai, tai yra tas vadinamas „genderless“...“)
- gaminius, neapsiribojančius sezonu (seasonless); (R5: „priešinamės visam greitosios mados modeliui ir tam sezoniškumui ir mūsų gaminiai yra „seasonless““)
- produkciją gaminamą pagal užsakymą, individualiai (pre order); R2: „mes negaminam, neprisigaminam ir neparduodam, o pagal užsakymą darom, tai 'pre order' užsakymas fizinis būtent, tai ir vadinamas tas „slow fashion“...“)
- rankų darbo gaminius. (R4: „iki šiol kerpam rankom viską, jokių peilių nenaudojam ar nėra sluoksniavimo, nėra pas mus, tai kai kerpi rankom tai gali tą vaikišką koki įterpti...“)

3) Socialiai atsakingas verslas jau nuo dizaino idėjos turi pasirinkti iš kokios žaliavos gamins ir gali pasirinkti ar tai bus tvarus sprendimas verslo, ekonominiu ir socialiniu atžvilgiu. Kalbinti prekių ženklų savininkai paklausti apie naudojamas žaliavas indetifikavo ir kodėl jas renkasi. Visi respondentai teigė jog žaliavos pasirinkimui padarė įtaką asmeninės vertybės, bei domėjimasis kas vyksta aprangos industrijoje. (R5: „...viskas kyla iš mūsų, mes pačios keliavom po Aziją matėm kaip ta greitoji mada, kokią žalą gali sukelti, nes tikrai jaučiasi ir aplinkoje besikeičiantis užterštumas ir pavargę darbuotojai ir tada pats dar pasižiūri, pasidomi dar dokumentikas ir visą kitą ir tuomet supranti, kad ne tokiam pasaulyje nori gyventi ir tiesiog iš vidaus kyla, kad nori daryti tai kur tu jaustumėis ramus eidamas miegoti, kad ne į neigiamą pusę, o į gerąją...“). Kiti respondentai teigė, jog žaliavos pasirinkimas ateina iš kasdienybės ir iš aistros tam tikrai žaliai. R2: „...aš nuoširdžiai

*daugiau nieko nedėviu (tik liną), žiemą vat turiu timplas ir sukneles ar ten kokias tunikas ir žiemą vasarą. Nepriima kūnas jau net kažkaip sintetinių, tai čia visiškas toks „passion“, nesumeluotas irgi..“* Tad galima teigti jog žaliavos pasirinkimas gali būti labai asmenišką dalyką, kuris padaro įtaką pačiam prekinio ženklo identitetui. Ir tai, kad verslas naudoja tvarias medžiagas nereiškia, kad jis veikia socialiai atsakingai, jeigu tai daroma be jokios aiškios priežasties ir renkantis netinkamus partnerius. Pasak kalbintų socialiai atsakingo verslo praktikų, tvarus pasirinkimas yra:

- paprasta arba ilgapluoštė medvilnė, kuri yra pagaminta socialiai atsakingu būdu;
- linas;
- bambukas;
- vilna.

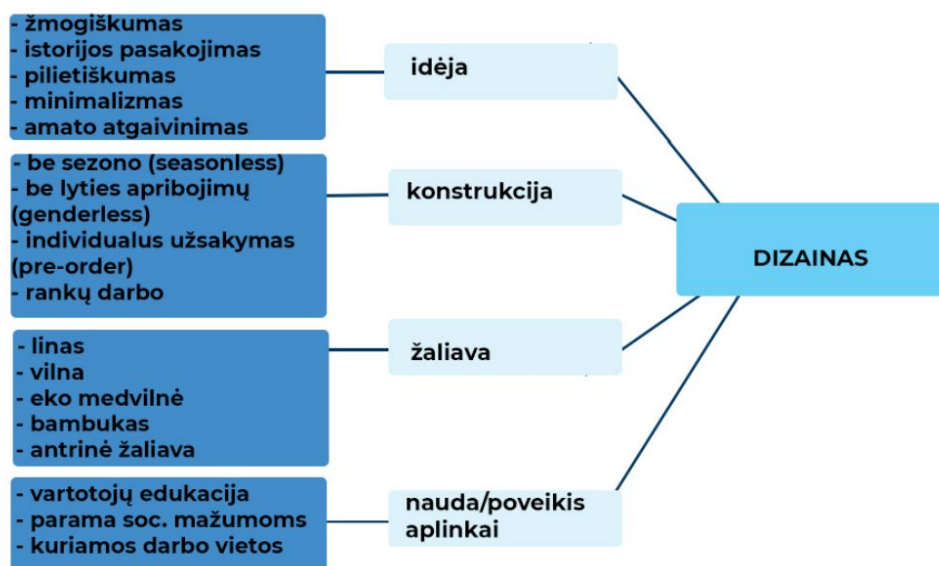
4) Jau produkto dizaino etape socialiai atsakingas verslas turi įvertinti ar gaminama produkcija atneš daugiau naudos aplinkai, ar suteiks daugiau žalos. Tą įvertinti galima lyginant kokią naudą verslas gauna pats ir kokią grąžą atiduoda aplinkai ar kokie veiksniai turi įtakos būtent šio verslo veiksmams, kurie jį paverčia socialiai atsakingu. Diskutuojant su prekių ženklų atstovais, supratau, jog verslo savininkai, kurie veikia pagal socialiai atsakingo verslo modelį pirmiausiai fokusuojasi į žmogų, nesvarbu ar tai būtų darbuotojas, partneris ar klientas, manau galima įvardinti socialiai atsakingo verslo modelio pagrindinį aspektą - žmogiškumą. Visi kalbinti prekiniai ženklai paminėjo bent kelis savo verslo veikimo principus kurie daro įtaką daugiau aplinkai, o ne jų verslui, kaip pavyzdžiui:

- pats produktas gali būti edukuojantis ir nešantis su savimi didesnę žinutę, ne tik patį produktą; (R1: „... tu skleidi irgi tam tikrą žinią, sukuri tam tikrą vertę ir tuo pačiu edukoji ir klientus apie socialiai atsakingą verslą ir produktą...“)
- materialiai remiamos silpnesnės socialinės grupės ar skurdžiose šalyse gyvenantys žmonės; (R2: „kai mums kokias prekes grąžina, aš tada darau, išpardavimą, kur visus grąžintus modelius greitai praleidžiam per tą naktį su 50 % nuolaida ir tada darau tuos aukojimus, tai yra visus visus pinigus skiriu Bangladešui ar panašiai...“)
- kuriamos darbo vietos ten, kur jų trūksta ir įtraukiami socialiai jautrių grupių žmonės; (R5: „...mūsų megztinius gamina mažuose miesteliuose gyvenančios moterys, mamos, vyresnio amžiaus moterys, kurios iš tikrųjų yra tokiose vietose, kur darbo galimybės labai mažos, dėl to mūsų verslas turi labai stiprų socialinį aspektą, nes pačios suteikiame darbo galimybes ir išeitį kaip jos gali užsidirbti darydamos tai, kas jom patinka.“)
- pokyčio skatinimas ir žinutės skleidimas.

Dizaino aspektai verslo modelyje gali būti pritaikomi ir kitose srityse, tačiau tai yra itin svarbu kai kalbama apie aprangos industriją. Nagrinėjant mokslinę literatūrą ir straipsnius mano iškelta mintis dėl dizaino aspekto įtraukimo į verslo modelį pasitvirtino išdiskutavus su šios srities atstovais. Atradau tai, kad prekių ženklai žiūri daug plačiau į savo prekinio ženklo identitetą ir jį stipriai susieja su savo socialiai atsakingo verslo modeliu, pavyzdžiui gali apsiimti edukatoriaus poziciją ar



su savo produktu skatinti tam tikrus pokyčius ir skleisti žinutę apie aprangos industrijos poveikį aplinkai, nors tai tiesiogiai neskatina ir nedidina pardavimų. Vienas iš ryškiausių faktorių atsiskleidusių tyrinėjant prekių ženklų dizaino aspektus buvo tas, kad kūrėjai jautė pareigą prieš save ir visuomenę veikti atsakingai net tik, kad nedaryti papildomos žalos aplinkai, bet ir rasti būdų kaip galima pagerinti esamą situaciją aprangos industrijoje. Dizaino aspektus puikiai apibendrina ir iliustruoja 15 pav. esanti schema.



15 pav. Dizaino aspekto schema socialiai atsakingo verslo modelyje

Antras aspektas socialiai atsakingame verslo modelyje skirtame aprangos industrijai yra žaliavos. Jame aptariami tokie klausimai kaip partneriai, jų pasirinkimas, distribucija ir žaliavų lokacija, bei šių naudojamų žaliavų poveikis ar nauda aplinkai. Nagrinėjant literatūrą ir šią verslo industriją, svarbus aspektas buvo žaliavų pasirinkimas, kadangi blogas žaliavų pasirinkimas nusako verslo produkcijos ilgalaikiškumą, kokybę ir perdirbimą ar rūšiavimą. Kitas, retai aptariamas aspektas yra tinkamų partnerių pasirinkimas ir jų lokacija, tai reiškia, kad norint veikti socialiai atsakingo verslo modeliu reikia rinktis tokius partnerius kurie ne tik būtų tokie patys atsakingi, bet ir jų lokacija nebūtų kitame pasaulio gale, kadangi žaliavų siuntimas ir distribucija gali ne tik padidinti kaštus, tačiau ir tiesiogiai kenkti aplinkai. Diskutuojant su verslo atstovais, išryškėjo jog tai pritaikoma ir praktikoje, tačiau tokia informacija nėra dalijamasi tarpusavyje.

Apibendrinus gautą informaciją apie aprangos įmonių žaliavos pasirinkimą ir pagrindinius aspektus, leidžiančius veikti kaip socialiai atsakingas verslas, galime daryti tokias išvadas, kad šiame etape tinkamas partnerių pasirinkimas yra gyvybiškai svarbus, norint palaikyti tvaraus verslo modelį. Taip pat matome, jog verslai susiduria su daug iššūkių, norėdami pasirinkti tinkamą žaliavą ir, kad ne visada vienos ar kitos žaliavos pasirinkimas gali daryti įtaką produkto tvarumui.

- 1) Daugelis žaliavų naudojamos socialiai atsakinguose versluose aprangos industrijose naudoja tik sertifikuotas ir garantuotai tvarias žaliavas. Sertifikuotos žaliavos ne tik garantuoja kokybę, bet ir užtikrina, jog ji buvo pagaminta ar net dažyta atsakingai. (R1:,...audiniai

*atkeliauja iš Italijos, jie yra specialiai, unikalčiai mezgami... 100 % medvilnė, nes jinai neturi jokių priemaišų. Pats audinys, kaip kategorija, kaip supimo ji yra sertifikuota... Toliau yra sertifikatai kaip ta medvilnė yra dažoma, tai yra EcoTex sertifikatai ir taip pat, kokiū būdu tai yra marginama, tai mūsų marginimas yra EcoTex ir GOTS dažais, tas turi saugos sertifikatus....“* Arba praktikoje taip pat yra naudojamos tokios medžiagos, kurios leidžia gaminiui būti ilgalaamžiui ir ilgina produkto gyvavimo ciklą. (R3: „...medvilnė, tačiau šiek tiek įeina poliesterio, kad stabilizuot tą džemperį, kad jis būtų ilgaamžiškesnis...“) Prekių ženklai, kurie renkasi visiškai natūralias žaliavas, dažnu atveju naudoja žaliavas pagamintas ar gaunamas Europoje, kaip pavyzdžiui liną ar vilną. (R6: „...lino audinius dažniausiai perku iš Lietuviškų fabriku, kadangi ir kokybė gera, ir pasirinkimas, ir distribucijos kaštai nedideli, esant specialiam užsakymui, ta prasme iš didmenos, aš užsakinėju iš Italijos, o vilną, žiemos sezonui taip pat užsakinėjam iš Italijos dėl kokybės ir dėl to, jog tai yra žaliavos iš tvarių ir atsakingų fabriku...“) Kol kas praktikoje retai naudojama, tačiau kai kurie verslo atstovai minėjo apie antrinių žaliavų naudojimą, kas aprangos industrijoje po truputį populiarėja. (R5: „,taip pat stengiamės dabar, kad medžiagos būtų perdirbtos, tai yra, ne iš naujo sukurta žaliava, o jau panaudota.“). Tad apibendrinus dažniausiai naudojamos naujos žaliavos turi tokius standartus ir sertifikatus:

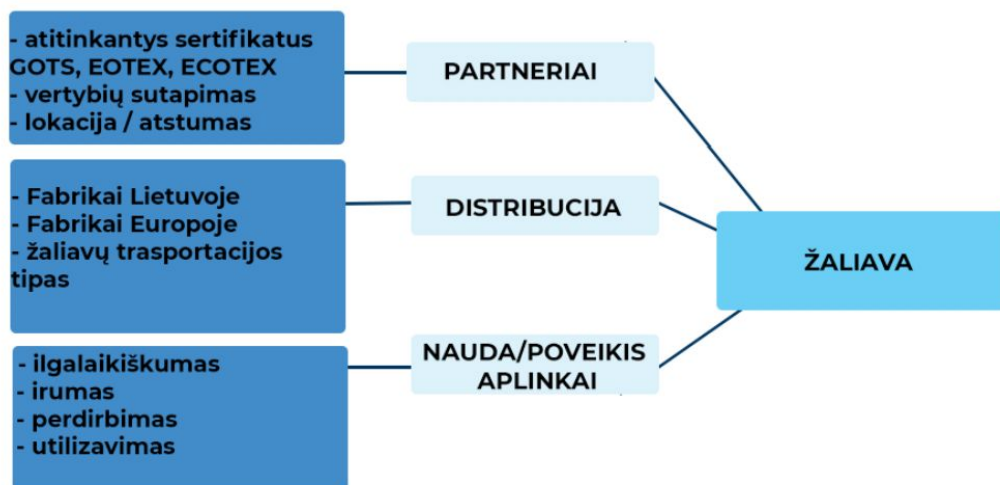
- EcoTex;
- GOTS;
- Oeko Tex.

2) Partnerių pasirinkimas yra strateginis klausimas, kuris nulemia ne tik su kokiais tiekėjais prekių ženklas dirbs, bet ir kokie bus distribucijos kaštai ir kokia papildoma žala ar nauda, jeigu rinksimės vienus ar kitus žaliavų partnerius. Prekiniai ženklai renkasi žaliavas, jeigu jau ne iš kaimyninių šalių, tai bent jau iš Europos. (R4: „...susiradom fabriką jau Europoje...“; R1: „...audiniai atkeliauja iš italijos, jie yra specialiai, unikalčiai mezgami...“) Renkantis partnerius prekiniai ženklai atsižvelgia į sertifikatus, darbuotojų sąlygas, kokybę ir žinoma distribucijos kaštus. Tai kokioje aplinkoje veikia verslas, turėtų daryti įtaką partnerių pasirinkime, nes tai ne tik nulemia žaliavos kokybę ir taupo kaštus, bet ir išvengiama papildomos transportacijos, kuri dažnu atveju gali kenkti aplinkai, nors to galima išvengti. (R6: „...perku iš Lietuviškų fabriku, kadangi ir kokybė gera, ir pasirinkimas, ir distribucijos kaštai nedideli, bei nereikia siųsti oro paštu, kas nėra tvaru...“) Tad įvertinus distribucijos kaštus ir žalą gamtai, verslui labiau apsimoka rinktis Europoje pagamintas žaliavas.

3) Aprangos prekiniam ženklui yra svarbi žaliavos rūšis ir kas jai nutinka kai produkcija tampa nebenešiojama. Tad užbėgimas įvykiams už akių ir klausimas kur mano į gyvenimą paleistas gaminyš atsidurs po 1, 5 ar 10 metų yra kritinis socialiai atsakingo verslo modelio klausimas, kuris nėra aptariamas tradiciniuose verslo modeliuose. Natūralu, kiekvienas verslo savininkas nori, kad klientas po sėkmingo apsipirkimo sugrįžtų, tačiau kai greitoji moda taip išpopuliarėjo, tai dabar nėra pagrindinis verslo tikslas. Diskutuojant su verslo atstovais šia tema, supratau jog jie jaučia didelę konkurenciją tarp kitų prekių ženklų ir

visišką nepasitikėjimą iš klientų pusės. (R4: „...pasitikėjimo lygis yra kritęs ir kas sužino apie mus iš kitų žmonių, tai tada labai gerai, jie net nesiginčija, bet jeigu tu ateini ir rodai naujam žmogui, tai jie yra tiek nusivylę, nes kažkas panašiai bandė daryti, bet labai nekokybiškai gavosi ir žmogus tiesiog bijo jau pirkt...“) Aprangos verslo praktikai, kurie veikia kaip socialiai atsakingas verslas, labai atsakingai žiūri į tai ir nuolat ieško alternatyvų ar naujų, inovatyvių sprendimų žaliavos pasirinkimui (R4: „...linui pagaminti reikia 50 % mažiau gamtinių išteklių, jis ekologiškesnis...“; R1: „...tas audinys (supimo medvilnė) jisai nesisuka, jisai nesipūkuoja, turiu omenį jisai nesiburbuliuoja, jis nesisuka, yra puikus grįžtamumas...“) Tam, kad veiktum pagal socialiai atsakingo verslo modelį turi išmanyti apie žaliavas ar bent jau pasidomėti, kas nutinka su produkcija, kuri turi poliesterio ar kitos sintetikos sudėtyje. Diskutuojant su prekių ženklų atstovais jaučiasi vieninga nuomonė ir turimų žinių vientisumas, kadangi jie labai jautriai žiūri į medžiagų pasirinkimą ir vengia sintetinių, neirių medžiagų.

Žaliavos pasirinkimas kaip ir bet kokioje kitoje srityje yra labai svarbus faktorius ir tą supranta beveik kiekvienas, bet tokie dalykai kaip žaliavos distribucija ir žaliavos ilgalaikiškumas bei kokybė ne visada aptariama laiku, tai yra, dar produkto kūrimo stadijoje. Kalbinti verslo atstovai, vieningai teigė, jog svarbu rinktis medžiagas, kurios po savęs nepalieka pėdsako žemėje, tai yra jos gali būti perdirbtos ar pernaudotos ir neatneš didesnės žalos, nei naudos. (R5: „...supranti, kad ne tokiam pasaulyje nori gyventi ir tiesiog iš vidaus kyla, kad nori daryti tai kur tu jaustumėis ramus eidamas miegoti, kad ne į neigiamą pusę, o į gerąją...“) Aprangos verslo atstovai atkreipia dėmesį, kad ir kokia ekologiška, yrantis ar tvari žaliava yra tinkama produkcijai, bet yra kitame pasaulio gale, transportuojant ir taip žalojant aplinką, jos visos ekologiškumas nebeturi prasmės ir pridėtinės vertės. 16 paveikslėlyje pateikiama schema apibūdinanti žaliavos aspektus verslo modelyje.



16 pav. Žaliavos aspekto schema socialiai atsakingo verslo modelyje

Trečiasis socialiai atsakingo verslo modelio aprangos industrijai aspektas - gamyba. Viena iš jautriausių kaštams dalių, kur greitosios mados atstovai dažniausiai sutaupo savo kaštus ir gali pasiūlyti neįtikėtinai mažas aprangos produkcijos kainas. Tačiau veikiant socialiai atsakingo verslo modelio principu tai kur kas sudėtingiau ir dažnu atveju reikalauja daugiausiai kaštų produkcijos

vystymosi etape.

Gamyba aprangos industrijoje yra viena iš jautriausių dalių, kurioje tvarumas ir atsakingumas gali būti didelis trukdis sklandžiai vykdyti savo verslą. Nesvarbu ar organizacija turi savo darbuotojus, ar samdosi pagalbą ir darbo jėgą iš šalies, darbuotojų klausimas yra labai svarbus aprangos industrijoje. Tai ne tik atsiliepia produkcijos kokybei, bet ir prekinio ženklo vertybėms. Turint savo darbuotojus, labai svarbu sukurti jiems geras darbo sąlygas ir palankią darbo vietą, kurioje jie jaustųsi kaip šeimos nariai. (R2: „*Pagrindinė vertybė tai yra žmonės, tai mūsų komanda, kuri dirba, nes man tai yra tas pats pagrindinis... Šiauliuose mus vadina auksine siuvykla, tai kad darbuotojams yra labai gera dirbti, tai ir iš tikrųjų, nes nu kas įmanoma tą darom... nes iš tikrųjų ir tai yra natūralus santykis. Aš matau, kad žmonėm yra gerai pas mus, kaitos per penkis metus nebuvo. Dalinamės viskuom, dalinamės sėkmingu mėnesiu, tai yra materialiai dalinamės, dalinamės ir sėkmingais metais...*“) Samdant siuvyklą ar mezgyklą iš išorės, labai svarbu atsižvelgti kokio tipo ta siuvykla ir ar ji turi tokias pat socialiai atsakingo verslo vertybes. (R4: „*...susiradom net už Vilniaus siuvyklą ir jų idėja mums irgi patinka, nes jie per darbo biržą ir per Europos Sąjungos lėšas atsidarė tą siuvyklą ir atsidarė būtent to miesto gyventojams, tai vat tas yra smagu, kad užimtumas yra kažkur ir už Vilniaus ribų...*“). Nėra vieno teisingo būdo kai kalbame apie gamybos procesus ir darbuotojus, bet visuose procesuose galima įvertinti darbuotojų ar partnerių vertybes ir palyginti jas su savo verslo. Kalbinant verslo atstovus susidūriau su kiek skirtingo dydžio įmonėmis, kurios generuoja panašias pajamas, nors darbuotojų skaičius ir skiriasi. Veikiant socialiai atsakingo verslo modeliu yra toks pats didelis iššūkis surasti tinkamus darbuotojus, kaip ir tinkamus partnerius. Tačiau kai kurie prekiniai ženklai prisitaiko prie specialistų ir tarkime dirba su laisvai samdomais darbuotojais. (R6: „*... turėjom siuvyklą, bet dabar šiek tiek susimąžinome ir turim kelias siuvėjas ir mezgėjas, kurios dirba iš namų, joms taip geriau, nes prižiūri vaikus...*“)

Kiti verslo atstovai renkasi darbuotojus, kurie yra specialistai savo srityje, tačiau jau nedarbingo amžiaus arba atokiau gyvenantys žmonės, kuriems sunku rasti darbo vietą pagal turimą specialybę. (R5: „*...mūsų megztinius gamina mažuose miesteliuose gyvenančios moterys, mamos, vyresnio amžiaus moterys, kurios iš tikrųjų yra tokiose vietose, kur darbo galimybės labai mažos, dėl to mūsų verslas turi labai stiprų socialinį aspektą, nes pačios suteikiame darbo galimybes ir išeitį kaip jos gali užsidirbti darydamos tai, kas jom patinka.*“)

Apibendrinus diskusijas su aprangos verslo atstovais galima išskirti kelis skirtingus kelius kaip gali atrodyti socialiai atsakingo verslo modelio darbuotojai:

- socialiai jautrios žmonių grupės - mamos, močiutės, neįgalūs žmonės ir taip toliau;
- mažuose miesteliuose gyvenantys žmonės, kuriems dažnai pritrūksta darbo, gyvenant ne didžiuosiuose miestuose;
- paprastos siuvyklos, kurios atsakingai elgiasi su savo specialistais ir rūpinasi jų gerove.
- laisvai samdomi specialistai.

Atliekos aprangos industrijoje užima labai didelę dalį išlaidų, todėl jau pirmoje dalyje buvo aptarta dizaino konstrukcijos svarba, kurioje išsiaiškinome jog apie galimas atliekas ar atraižas reikėtų galvoti jau produkto kūrimo procese. (R1: „*...tu esi suinteresuotas, kad panaudojimas būtų kuo didesnis ir kad tų atraižų jų neliktų ir yra užsisakinėjant audinį visada yra 10 % audinio, kuri yra*

sakykime išteptas ar susiūtas tiesiog jis nepanaudojamas, tas audinys yra pas mane ir dar yra tam tikri ateities sprendimai ką aš iš jo padarysiu...“) Didelės atliekos ir atraižų likučiai ne tik verslui kainuoja, bet ir teršia aplinką jas išmetant. Tačiau socialiai atsakingo verslo atstovai teigia, jog stengiasi atliekų, medžiagų atraižų ar brokuotų gaminių neišmesti ir rasti jiems paskirtį. (R2: „...mes turim vieną pakabą, kur yra brokas, tarkime, prieš pakuojant, ten pamatai siūliuką, tai mes nesiunčiam net nei vieno siūlelio ir yra kita kabykla, tie kurie gražino, aš tada darau ne tai, kad išpardavimą, aš darau tuos ‘aukojimus, kur visus pinigus paaukojam kokiai organizacijai...“)

Socialiai atsakingi verslai dažniausiai šių atliekų ir atraižų neišmeta, o perpanaudoja arba bent jau skiria geresniems tikslams:

- iš atlikusių atraižų sukuria naują kolekciją vaikams; (R4: „...mes pradedom nuo moteriškų drabužių ir kodėl atsirado vaikiski? nes mes kirpdavome rankom, iki šiol kerpame rankom viską, jokių peilių nenaudojam ar nėra sluoksniavimo, tai kai kerpi, tai gali tą vaikišką koki įterpti, va čia kapišonas, va rankytė, čia kojytė cia tas anas ir jau tos atraižos lieka mažesnės ir taip vat atsiranda vaikiski...“).
- atiduoda tiems, kurie užsiima rankdarbiais; (R4: „... tas atraižas dažnai labai atiduodame kažkam, kaip pavyzdžiui forume kokiam „zero waste“ pasiskaitai kažkas kilimus mezga...“)
- rengia praktinius užsiėmimus, kurių metu sunaudoja visas atraižas; (R4: „...mes tokį bandėm skleisti apie tai kaip mes panaudojam savo atraižas, tai mes mokėme vaikus per Karaliaus Mindaugo dieną siūti karūnas ir dalinom atraižas...“)
- atraižomis remia įvairias ne pelno siekiančias organizacijas;
- sukuria naują produkciją. (R6: „...Stengiamės išnaudoti tas atraižas neišmesti, pilna studija lininių rankšluostukų ir panašiai, šiaip tai dar daug kam padovanojam, kam reikia...“)

Labai opi problema ne tik aprangos industrijoje, bet ir kitose yra pakavimas ir siuntimas. Norint savo produkciją supakuoti ir transportuoti tvariai, turi būti labai originalus ir sugalvoti savo būdą, nes kol kas nėra vieno tinkamo sprendimo, kuris atitiktų prekių ženklų reikalavimus ir būtų socialiai atsakingas. Kadangi pati pakuotė iš savęs reikalauja tvirtumo, atsparumo vandeniui ir transportavimui, tad diskutuojant su verslo atstovais iškilo toks aspektas, kad ta pakuotė dar turi būtų graži ir reprezentatyvi. (R1: „...nes pakavimo įpročiai yra tikrai tokie baisūs, kiek yra sunaudojama į tą visą vizualųjį dalyką, bet tuo pačiu supranti, kad žmogui reikia to Kalėdų jausmo, to fejerverko, tos staigmenos ir tiesiog tenka kantriai laukti, kol tai taps visiškai nebemadinga.“)

Daugelis kalbintų prekių ženklų atstovų prekiauja ne tik Lietuvoje, bet ir likusioje Europoje bei Amerikoje, tad atitikti visus pakuotės standartus darosi sunku, kai pakuotė turi būti tvirta, tvari ir estetiška, kad klientas jaustųsi gavęs kaip dovaną. (R2: „...kraft popierius yra ir nededam plastiko, nes aš paskaičiavau, kad čia nežmoniška dalis išeitų jau vien iš mūsų, jeigu mes išsiunčiam per dieną nuo 50 iki 80 siuntinių, tai yra nu labai daug.“)

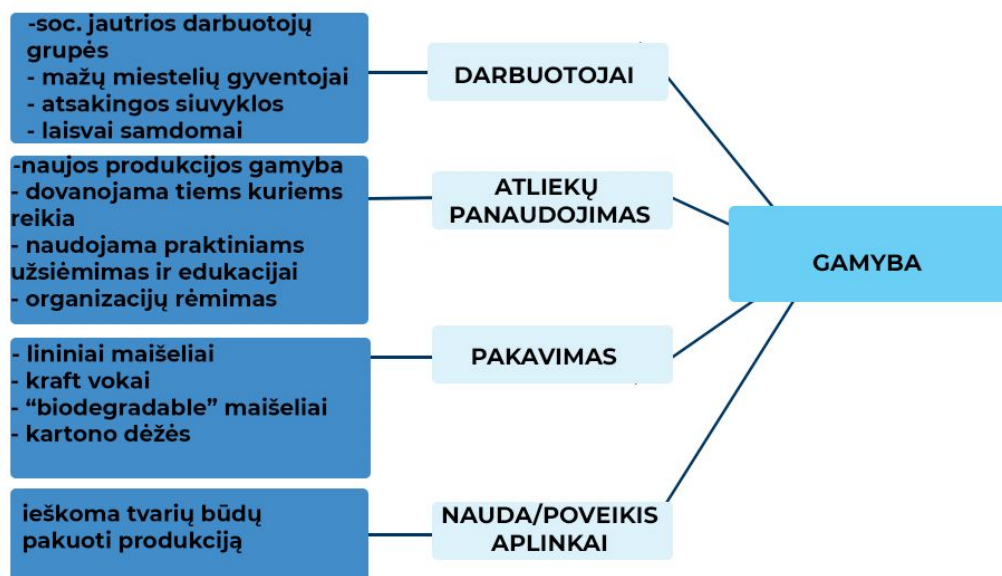
Nors ir prekių ženklai stengiasi savo produkciją pakuoti kaip įmanoma tvariau, jie susiduria su didelėmis problemomis, tokiomis kaip:

- pakuoja į lininius maišelius, tačiau siuntimui turi įdėti į voką su apsauga nuo drėgmės ir transportavimo žalos; (R1: „... pakavimo sprendimas yra unikaliai ir išskirtinai gamintas yra žalio, neapdirbto lino maišeliai siuvami, kurie tarnauja kaip įpakavimas, kaip apsauginis siunčiant aišku dar yra dedama į popierinį voką, aišku stengiamasi išvengti

*plastikinių tų maišelių, tačiau tai kartu yra ir dovana pirkėjui dėl to, kad tu tą maišelį gali naudoti kelionėse ir kitur...“)*

- pakuoja į perdirbto kartono dėžes, tačiau joms pagaminti reikia daug išteklių ir jos yra vienkartinės;
- pakuoja su kraft popierium ir deda į voką su burbuline plėvele, tačiau klientui norint perdirbti burbulinę plėvelę turi ją atskirti nuo voko ir nuvežti į specializuotą surinkimo tašką; (R2: „Mes dedam į tą kraft voką, bet jis turi tą burbulinę plėvelę tai ji yra rūšiuojama, tik reikia atplėšti nuo kraft popieriaus ir kiekvienas miestas turi kur surenka tą plėvelę ir ji atskirai rūšiuojama, bet yra jau sunkiau perdirbama...“)
- naudoja suyrantį maišelį, kuris kaip kompostas po kelių mėnesių išnyksta. Tačiau ši inovacija yra kol kas tik Australijoje, kas Lietuvoje esantiems verslams ne tik iškelia siuntimo kaštus, tačiau kartu ir pats pakavimo transportavimas kenkia aplinkai. (R5: „... esmė yra tai, kad vartotojas įsigijęs mūsų produktą gali tą pakuotę išmesti kartu su savo buitine atliekomis ir po kažkurio laiko, visai neužilgo, šitą maišelį savo pusryčiams valgys sliškai, jo tai yra, kad jis yra 'biodegradable' jis, suyra kaip kompostas.“)

Kol kas socialiai atsakingi verslai iš aprangos industrijos neturi sprendimo dėl tvaraus siuntimo alternatyvų, nors ir jų gamyba bei produkcija yra perdirbami ar suyrantys, pakavimas vis dar kelia problemų. (R2: „...ir aš noriu susirasti, kad irgi būtų be plastiko, bet jis būtų napažeidžiamas...“). Išdiskutavus su prekių ženklų atstovais iškilė tikrai labai didelė problema, kadangi nėra tinkamos pakavimo priemonės, kuri nekenktų aplinkai, kartu ir apsaugotų gaminius nuo transportavimo žalos. Esantys sprendimai rinkoje visiškai neišpildo prekių ženklų poreikio. (R2: „Yra tokie plastmasiniai maišai 'biodegradable', ir aš pabandžiau susidėti lininį daiktą, nes jis turi tokį kvapą, ypač dažytas audinys, tai realiai, jeigu dar į plastmasę sudedi ir supakuoji, tai aš pabandžiau daiktą palikti per naktį, tai linas persismelkė tą plastmasės kvapą nu ir aš negaliu, nesiderina man niekaip.“). Apklaussinėjus verslo savininkus tai galėtų būti nauja pakuočių verslo niša, kurianti socialiai atsakingas pakuotes, kurios yra arba gali būti per panaudojamos.



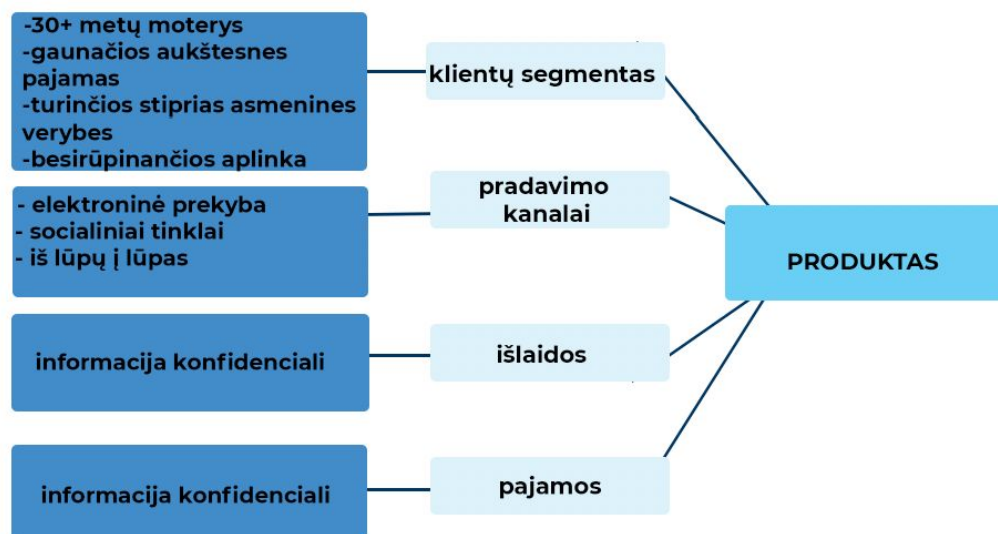
17 pav. Gamybos aspekto schema socialiai atsakingo verslo modelyje

Ketvirtasis socialiai atsakingo verslo modelio aspektas - produktas. Tradicinė dalis verslo modelyje aptarianti produkto klientų segmentus, platinimo kanalus, bei pagrindines išlaidas ir pajamas. Peržvelgiant prekių ženklų atsakymus galima atkreipti dėmesį, kad visų ištirtų socialiai veikiančių aprangos verslų klientų segmentas yra tas pats: 30 - 40 metų moterys, gaunančios aukštesnes pajamas, kurioms rūpi tvarumas ir nori gerovės savo vaikams. Tai yra tikslinis tvarios produkcijos pirkėjas. (R2: „...pagrinde 30-35 metų ir faktiškai nu kokia 80 % Amerika.“; R5: „...tai mūsų pagrindinė auditorija būtų 30+ metų moterys, būtent nuo 30 iki kokių 45 metų...“; R6: „...mūsų klientės yra moterys nuo 30 metų jau...“) Aišku yra išimčių, pastebima tendencija, jog tūkstantmečio karta vis labiau domisi socialiai atsakingai pagaminta produkcija, tačiau ją atstumia aukštesnė kaina ir tai visiškai patvirtino verslo atstovai, teigiantys, kad jauni vartotojai rodo susidomėjimą, tačiau dažniausiai juos atbaido kaina. (R5: „...tai jauni žmonės galbūt jie negali iš karto pereiti prie buvimo atsakingais, jie dar patys turi išsiaiškinti kas jie yra ir ko jie siekia...“) Socialiai atsakingo verslo modelyje tokio kliento segmento apibūdinimo negana, kadangi diskutuojant su verslo atstovais išryškėjo tokie dalykai, kad labai svarbu jog klientas turėtų tą socialinės atsakomybės jausmą ir pareigą pirkti ir įsigyti tam tikrus produktus. (R4: „...atsakingas prieš save labiau, mylintis save po to kitus, tas vartotojas iš psichologinio etapo, po to ir gyvenantis tuo, ne tai kad tai yra madinga, bet pats iš savęs to nori iš to, kad jam nepatinka šitas pasaulis bausis...“). Apibendrinant diskusiją su respondentais, socialiai atsakingo verslo klientas yra išsilavinęs, turinti tvirtas vertybes žmogus, dažniausiai jau sukūręs šeimą ir nesukantis galvos dėl kasdienių dalykų, o žiūrintis į didesnes problemas ir ieškantis būdų neteršti aplinkos ir rūpinasi aplinkos ateitimi daugiau dėl savo vaikų, dažniausiai 30+ metų, didmiesčio gyventojas ir dažniausiai moteris.

Reklamos ir sklaidos kanalai taip pat stipriai nesiskiria nuo tradicinio verslo kanalų, veiksmingiausia yra elektroninė prekyba ir socialiniai tinklai. Atlikus interviu susidarė tokia nuomonė, jog socialiai atsakingiems verslams labai svarbi iš lūpų į lūpas rinkodara, kadangi tai jautri tema, reikalaujanti daug pridėtinės informacijos ir rekomendacijų iš kitų socialiai atsakingų vartotojų, todėl gero santykio ir skaidrumo palaikymas su savo klientais yra labai svarbus aprangos verslams. (R1: „Pagrindinė komunikacija per socialinius tinklus, tai yra kontekstas ir laviravimas tarp artimosios estetikos ir to tvarumo, tiesiog kas įeina į tą kategoriją, yra ir rekomendacijos, sakykim ten meno, lankytinų vietų, priežiūros rūbų, tai yra tokia tvarumo kontekste, tai yra stengiamasi plačiai...“). Vieni prekių ženklai įvardijo kaip problemą tai, kad tikslinį vartotoją yra sunku pasiekti per socialinius tinklus, kadangi jų vertybės ir gyvenimo būdas nesutampa su socialinių tinklų kasdieniu naudojimu. (R4: „... tikrai sunku pasiekti savo tikslinį vartotoją, nes tas tikslinis vartotojas, jei paimtum mane, aš esu atsisakiusi visų pranešimų, aš Instagrame psichologiškai žiauriai nesėdžiu, aš Facebook'e nesėdžiu aš stengiuosi kuo minimaliai, kaip prisibelsti prie tokio ir pasakyti, kad aš esu, kad tu gali ateiti pas mane.“). Taip pat vienas iš kalbintų prekės ženklo atstovų, teigė jog teisingos platformos pasirinkimas leidžia pasiekti savo tikslinį vartotoją, kartais ir be papildomų kaštų. (R2: „...niekur nereklamuojamas, be jokios reklamos, visiškai, tik iš Etsy platforma...“). Socialiai atsakingo verslo modeliu veikiančioms organizacijoms, kaip ir minėjau, tikrai svarbi iš lūpų į lūpas rinkodara, tad kuriamos bendruomenės ir bendraminčių susibūrimai tikrai padidintų tokių įmonių sklaidą, o naudojimas specializuotomis platformomis padidintų prekinio ženklo matomumą ir žinomumą.



Pajamos ir išlaidos yra visiškai standartinė tradicinio verslo modelio dalis, tokia informacija prekių ženklų atstovai nesutiko dalintis ir pasakoti net akademinėi bendruomenei. Tačiau galima spėti, kad praktikoje pritaikomi išlaidų ir pajamų skirstymo principai yra labai panašūs kaip ir tradiciniuose verslo modeliuose. Tačiau lyginant greitosios mados ir tvaraus verslo modelius būtų galima matyti didelį skirtumą tarp gamybos kaštų ir pakavimo išlaidų.



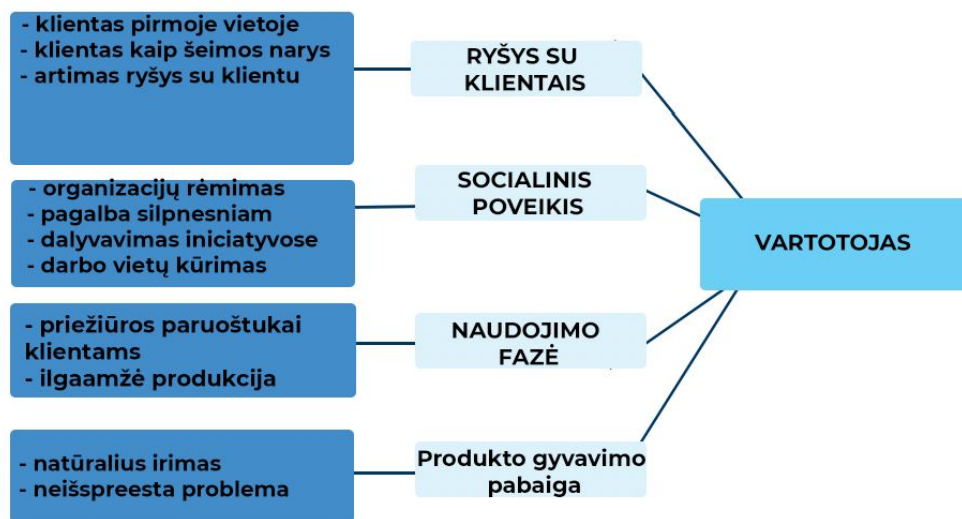
18 pav. Produkto aspekto schema socialiai atsakingo verslo modelyje

Penktas aspektas socialiai atsakingame aprangos verslo modelyje yra vartotojas. Socialiai atsakingam verslui yra labai svarbu kokį ryšį jis paliko su vartotoju, kadangi tai kaip prekinis ženklas sugeba papsakoti apie tvarų verslą ir produkcijos priežiūrą, tiek vartotojas lieka naudingas aplinkai ir visam produkto gyvavimo ciklui. (R1: „*edukuojame ir aiškiname kaip reikia tą gaminį prižiūrėti ir skleidžiam tokią rūpestingumo ir atsakingumo žinią, kad tau jau įsigijus prekę, įsigijus marškinėlius, tas gaminys tampa tavo, mes komunikuojame, kad tas gaminys būtų gražus ir savo geroj formoj...*“). Dažnai tradiciniai prekių ženklai net neatsižvelgia į kliento edukavimą, nors klientas yra lygiavertė produkto ciklo gyvavimo dalis. Taip kaip jis rūpinsis organizacijos sukurtu gaminiu, turės daug įtakos visam produkto gyvavimo ciklui, ar jis prižiūri atsakingai, ar nenešiojamą daiktą perpanaudos ar perdirbs? Kaip ir buvo aptarta ties pirmu verslo modelio aspektu, tai kiek gaminys vartotojui gali tarnauti su tinkama priežiūra yra labai svarbu, kadangi tvariai kuriama produkcija turi pridėtinę vertę, kuri dažnai laikoma, kaip ilgaamžiškumas, kokybė ir perdirbimas. (R4: „... *tai aš stengiuosi, kad produktas tarnautų gerai ir 3-4 metus.*“). Diskutuojant su verslo atstovais, išryškėjo tokie faktai, kad socialiai atsakingo verslo modeliu veikiančios įmonės investuoja daug laiko ir pastangų į kliento edukavimą ir rūpinimosi nuorodų pateikimą. Kaip ir minėjau daugelis verslo atstovų įvardijo klientą kaip vieną iš savo didžiausių vertybių. (R3: „*mes labai orientuojamės į klientą ir, kad norime gerbt klientą ir jo norus ir tarkime labai atsižvelgiame, pavyzdžiui, parašo kas nors, kad labai norėčiau gauti tą ir tą džemperį šiandien, dabar, nu ir realiai tai būtų neįmanoma, jeigu užsakyti per internetinę parduotuvę, tai atkelti būtų per porą dienų, bet mes esame labai mobilūs ir galim suorganizuoti, kad tas žmogus gautų per valandą tą rūbą.*“).



Kadangi kol kas socialiai atsakingo verslo infrastruktūra dar nėra tokia išpildyta ne tik Lietuvoje, bet ir pasaulyje išdiskutavus su verslo atstovais supratau, jog kol kas perdirbimo ir per panaudojimo srityje yra didelė spraga, kurios vien organizacijos negali užpildyti, turint omenyje naujas technologijas, per panaudojimo galimybes ir paramą iš valstybės. Kad ir kokį tvarų gaminių prekiniai ženklai sukurs, jeigu klientui nebus patogaus būdo jį utilizuoti ar perpanaudoti, pokyčio nebus ir aprangos industrija toliau kenks savo atliekomis žemės paviršių. Bet verslo atstovai vis tiek ieško būdų ir išeičių kaip jų gaminiai galėtų pakenkti mažiau. Vartotojui pateikiami gaminiai ne sezoniški, minimalistinio dizaino ir tvarūs. (R5: „... apskritai laikomasi tokios pozicijos, kad priešinamės visam greitosios mados modeliui ir tam sezoniškumui ir mūsų gaminiai yra ‘seasonless’...“). Gaminama produkcija kuri neapsiriboja lytimi ar sezoniškumu ir gaminamos medžiagos yra lengvai perpanaudojamos buityje, tačiau vėlgi trūksta edukacinio aspekto vartotojams, ką daryti su nenešiojamais gaminiais.

Kitas aspektas yra tas, kad socialiai atsakingas verslas privalo būti motyvuotas ne tik pelnu ir materialiais plusais iš verslo, jis turi veikti atsakingai ir rūpintis ne tik savo klientais, bet ir savo bendruomene, jautresnėmis socialinėmis grupėmis, neįgalinčiais žmonėmis, bei konkuruoti atsakingai ir vertinti intelektinę nuosavybę. Tvarus prekinis ženklas turi būti atsakingas ir visapusiškas. Diskutuojant su prekinių ženklų atstovais išryškėjo tokie dalykai, jog daugelis jų užsiima papildoma socialine veikla arba bent jau planuoja tai daryti ateityje. Tad dabar veikiantys verslai remia jautresnes socialines grupes, kaip galėdami. (R2: „mes turim tokias skirtingas programas, pirmus tris rėmimus, mes rėmėm Bangladešo vaikus ir apmokėjome mokymosi kursus jiems. Tai mes dabar vieną dieną paskelbiam, kad bus 50 % visi mūsų archyviniai dalykai, mes išsiparduodam ir visus pinigus, nepasiimam nieko sau, ir atiduodam kažkokiam tikslui, tai tris kartus Bangladešo vaikai remti, paskui Vilniaus ligoninę rėmėm, dabar, kadangi buvo truputį įvairovės konfliktas prasidėjęs, tai išsiuntėm pinigus būtent į moterų organizaciją tarptautinę, lygybės ir antirasistinės, ir taip toliau...“). Kiti prekinių ženklų atstovai pasakojo jog labiau orientuojasi į savo darbuotojus ir stengiasi remti ir padėti būtent jiems. (R5: „dabar esame išleidę savo mezgėjų svajonių fondą, tai yra, kad vartotojas, kuris perka megztuką pas mus, gali skirti ten papildomai 10 eurų ar 20 eur ir tie pinigai tiesiogiai keliauja į mūsų mezgėjų fondą ir mes esame surinkę jau pagrindines svajones ir aprašę, kaip pavyzdžiui mūsų mezgėja Marina svajoja išmokti anglų kalbos, nes kai pradėjo su mumis dirbti, ji negali perskaityti Instagramo posto, jeigu google vertėjas neverčia, o ji nori suprasti ką rašo žmonės apie tuo megtinius...“). Taip pat socialiai atsakingi prekių ženklai dažnai renkasi tokias akcijas, kurios kviečia atkreipti dėmesį į vartotojiškumą kaip į problemą. (R5: „turėjom rudenį vieną iniciatyvą, kad “black friday” metu, kad šią dieną pasidalinkime gėriu su visais ir mes sakėm, kad jum taikom 20 % nuolaidą savo produktam, bet kartu mes dalį pelno aukojam kilniam tikslui ir mes susikooperavom su Vilniaus moterų namais, kurie remia nuo smurto nukentėjusias moteris.“) Vieni prekiniai ženklai renkasi vieno segmento rėmimus ar palaikymą ir fokusuojasi į vienos problemos sprendimą, kiti stengiasi aprėpti viską, tačiau visi veikia ties vienu tikslu ir siekia žemę padaryti geresne vieta gyventi, o ne tik orientotis į savo įmonės pelną.



19 pav. Vartotojo aspekto schema socialiai atsakingo verslo modelyje

Paskutinis ir vienas iš svarbiausių aspektų socialiai atsakingo verslo modelyje, kuris iki šiol nebuvo paminėtas, yra vertės pasiūlymas. Tai yra tradicinio verslo modelio dalis, bet tai yra kertinė dalis, kuri leidžia suprasti prekinio ženklo vertę platesniu požiūriu. Prekinis ženklui veikiančiam socialiai atsakingo verslo modelio principu, vertės pasiūlymą sukurti yra nesunku, nes vien siūlomas produktas yra didžiausia vertė, kuri sprendžia aplinkosauginius, socialinius ar ekonominius klausimus. Pagrindiniai faktoriai verslo modelio vertės pasiūlyme yra:

- Kokybė ir gamybos skaidrumas (R2: „...ir nesinori dirbti su neskaidriais žmonėmis ar įmonėmis, ar ten įmonėm, kurios ten tarkim kažkokį visai kaip ten yra nešvaru, tai man labai svarbu yra su kuo dirbti.“; R6: „Pagrindinis vertės pasiūlymas yra tas, kad mūsų gaminiai visiškai pagaminti su meile, jų modeliai išbandyti ir kokybė užtikrinta, kadangi viską testuojamės patys, originalus ir minimalistinis dizainas, bei, žinoma, tai yra šeimos verslas, kuris gamina tik iš natūralių medžiagų...“)
- Gaminio ilgaamžiškumas. (R1: „Tai yra kokybė, ilgaamžiškumas ir dar rezonavimas su tavo vertybėmis, su žinute, kurią neša marškinėliai, kokią sklaidą ir kokią idėją neša pats prekinis ženklas ... Ir tai, kad tu remi, Lietuvoje pagamintą produktą, kad tai yra unikaliai darytas tiek modelis, tiek tas dizainas ir nešama žinute yra prieinama visiems.“; R5: „... mes stengiamės paimti lietuvišką amatą, kuris buvo kaip ir užmirštas ir nurašytas močiutėm, jį sukurti šiuolaikiškai.“)
- Pagarba žmogui (tiek klientui, tiek darbuotojui). (R2: „Pirmiausiai tai yra žmonės, tai mūsų komanda, kuri dirba...“)
- Meilė gamtai, bei jos tausojimas. (R4: „... pagrindinės vertybės mūsų yra tausoti, mylėti ir gerbti ypač darbuotojus ir aplinką ir tą patį drabužį ir dabar taip...“)

Apibendrinant vertės pasiūlymo aspektus verslo modelyje ir išdiskutavus su verslo atstovais įžvelgiama aiški tendencija, jog socialiai atsakingi prekių ženklai jaučiasi stipriausi dėl kokybės, dėl pagarbos žmogui (tiek klientui, tiek darbuotojui) bei visi dalinasi dideliu rūpesčiu aplinka ir meile

gamtai. Didžiausias atradimas, nagrinėjant šį aspektą, buvo tas, kad prekiniai ženklai praktikoje labai daug dėmesio skiria papildomoms socialinėms veikloms ir darbuotojams.

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, bei pasidomėjus pasaulinio lygio atvejo analizėmis sukūriau socialiai atsakingo verslo modelį aprangos industrijai ir kalbinti verslo atstovai padėjo jį pagrįsti. Šio tyrimo didžiausias atradimas buvo tas, kad prekių ženklų atstovai dar net plačiau žiūri į mano pateiktus verslo modelio aspektus ir gilinasi į atrodo, visiškai smulkius dalykus, apie kuriuos net nepagalvojau rengdama verslo modelį. Tokie dalykai kaip ne pelno siekiantys veiksmai, tai yra aukojimai, rėmimai, papildoma pagalba darbuotojams ir panašiai, juos būtų galima įterpti į vertės pasiūlymo aspektus. Taip pat atliekų ir atraižų klausimas iškelė didelę diskusiją ir pateikė tokiu rezultatu, kokių nesitikėjau, nes pasirodo praktikoje atraižoms panaudoti yra daug galimybių ir pasiūlymų, kurios sukuria dar papildomą prekinio ženklo vertę. Socialiai atsakingo verslo modelis yra labai lankstus ir platus, jo papildymui ir tobulinimui yra tikrai daug vietos, manau didėjant šiai socialiai atsakingai aprangos industrijai didės ir sprendimų kiekis įvairioms problemoms.

## Išvados ir rekomendacijos

1. Aprangos industrija susiduria su dideliais iššūkiais, kai kalbame apie socialiai atsakingo verslo modelį. Aprangos industrija pati iš savęs nėra tvari ir socialiai atsakinga sritis, ji kenkia tiek žmogui, tiek ir aplinkai, tačiau norint veikti kaip socialiai atsakingas verslas nėra pagrįsto ir veikiančio verslo modelio, tinkamo aprangos industrijos įmonėms. Nagrinėjant aprangos industriją ir jos poveikį aplinkai ir žmogui, pasaulyje ir Lietuvoje, buvo išskirti pagrindiniai aspektai, darantys neigiamą poveikį aplinkai ir žmonėms: darbuotojų išnaudojimas, sintetinių medžiagų pasirinkimas, netvarus dizainas, atliekų išmetimas, audinių ir gaminių dažymas ir plovimas, bei vartotojiškumo skatinimas. Ši situacija atsirado dėl spartaus aprangos industrijos augimo ir „greitosios mados“ atsiradimo bei išpopuliarėjimo. Daugelis pačių sėkmingiausių ir pačių žalingiausių prekių ženklų veikia pagal socialiai neatsakingo verslo modelį, kadangi jų pagrindinis fokusas yra pajamos ir nėra atsižvelgiama ne tik, kad į socialinius ir aplinkosauginius aspektus, bet ir į darbuotojus bei vartotojus. Didieji prekių ženklai lošia darbuotojų sąskaita, o vartotojai pratinami prie trumpalaikės produkcijos ir dažno pirkimo, kas ir yra šios problemos šaknys. Tačiau edukuojant vartotojus ir vystant socialiai atsakingai veikiančius verslus galima šį neigiamą poveikį sumažinti. Vartotoją palenkus į tvaraus verslo pusę galima sumažinti neigiamą aprangos industrijos poveikį, tačiau tai reikalauja vieningo socialiai atsakingo verslo modelio, pritaikyto būtent šiai industrijai.
2. Socialiai atsakingu verslu organizacija gali laikyti save tik tada, kai ji išpildo visus tris verslo veikimo aspektus, tai yra ekonominį, socialinį ir ekologinį. Tam, kad organizacijos gebėtų veikti kaip socialiai atsakingos ir tvarios, buvo sukurtas verslo modelio drobės (canvas) papildymas, skirtas apibūdinti socialiai atsakingo verslo aspektus. Tad prie verslo modelio drobės (canvas) pridėjo dvi papildomas lenteles, kurios apibūdina socialinius ir ekologinius aspektus. Nors tai ir puikus verslo modelio papildinys, tiriant aprangos industrijos socialiai atsakingus verslus buvo pasigesta vienos srities, apie kurią verslo modeliai visiškai nekalba, kadangi kitoms industrijoms tai yra neaktualu, tai yra - dizainas. Įsigilinus į nagrinėtą literatūrą ir atlikus empirinį tyrimą, aprangos industrijose produkto dizaino kūrimas yra vienas iš kertinių aspektų, kuris lemia ar verslas gali veikti pagal socialiai atsakingo verslo modelį. Dizaino dalis verslo modelyje nagrinėja žaliavų pasirinkimą, dizaino sprendimus bendrai, konstrukcijos sudarymą, bei užduoda svarbiausią klausimą - ar kuriamas produktas duoda daugiau naudos, ar padaro daugiau žalos ir ar verta jį toliau vystyti. Kadangi Lietuvoje dabar palyginus yra nemažai prekių ženklų, dalis jų veikia kaip socialiai atsakingas verslas ar bent jau mėgina juo būti. Lietuva anksčiau buvusi industrinė ir gamybinė valstybė (ypač aprangos srityje), susidūrusi su konkurencija iš Rytų Azijos šalių, neteko savo statuso ir nepaisant kokybės daugelis klientų pasitraukė iš Lietuvos ir pasirinko pigesnę gamintoją. Tačiau po truputį atgyjant ir vis labiau populiarėjant socialiai atsakingam verslui, Lietuvos aprangos industrija atsigauna ir jau skaičiuoja ne vieną sėkmingą aprangos verslą.

3. Empirinio tyrimo metu interviu principu buvo apklausti aprangos prekių ženklų atstovai, daugiausiai įkūrėjai ir vadovai, kurių verslas veikia pagal socialiai atsakingo verslo modelį. Jie pasidalino savo verslo modeliais ir aprangos industrijos trūkumais bei plusais. Daugelis respondentų teigė, jog tokio verslo palaikymas yra sudėtingas procesas ir reikalauja daugiau darbo ir pastangų, nei tradicinis verslas. Kitas aspektas buvo tas, kad verslo atstovai teigė, jog veikiant socialiai atsakingo verslo modelio principu, finansinė našta atitenka būtent prekių ženklui, o ne vartotojui. Ištyrus pasirinktų aprangos įmonių verslo modelius, buvo nuspręsta juos pritaikyti ir pabandyti užpildyti naujai sukurtą teorinį socialiai atsakingo verslo modelį, tam, kad patikrinti ar tas modelis išpildo ir pilnai atsako į keliamus klausimus tvariam verslui. Tyrimo rezultatus pateikus socialiai atsakingo verslo modelio rėmuose, galime matyti ir daryti išvagas bei išvadas, kaip aprangos verslas gali veikti ir išpildyti socialiai atsakingo verslo poreikius. Tyrimo rezultatai buvo sudėti išskaidžius verslo modelio kategorijas, tai yra dizainas (idėja, konstrukcija, žaliava, nauda/poveikis aplinkai), žaliavos (partneriai, distribucija, nauda/poveikis aplinkai), gamyba (darbuotojai, atliekų panaudojimas, pakavimas, nauda/poveikis aplinkai), produkcija (klientų segmentas, pardavimo kanalai, išlaidos, pajamos), vartotojas (ryšys su klientais, socialinis poveikis, naudojimo fazė, produkto gyvavimo pabaiga) ir vertės pasiūlymas. Pildant socialiai atsakingo verslo modelį apklaustų prekių ženklų atsakymais, išryškėjo, jog keli prekiniai ženklai nepilnai veikia kaip socialiai atsakingas verslas, nors ir pagrindinius tvaraus verslo faktorius išpildo. Sukurtas verslo modelis gali pagelbėti aprangos verslo savininkams įsivertinti kai kuriuos faktorius apie kuriuos nepagalvotų pildydami tradicinę Osterwalder'io verslo modelio drobę (canvas).
4. Išnagrinėjus socialiai atsakingo aprangos verslo literatūrą, supratus aprangos industrijos poveikį aplinkai ir susitikus su šios srities atstovais ir praktikais, galima teigti, jog socialiai atsakingo verslo modelio poreikis tik augs. Ir kalbant apie aprangos industriją yra net neabejojama, jog socialiai atsakingas verslas aprangos industrijoje vieną dieną taps naująja norma. Besaikis neyrančių medžiagų naudojimas sumažės ir žaliavos pasikeis į tvaresnes, o darbuotojų sąlygos bus griežčiau reguliuojamos ir vartotojas aprangoje ieškos daugiau nei drabužio savo ergonominiams poreikiams, bet ir supras produkcijos vertę, prasmę, naudą ir poveikį aplinkai. Žinoma, tam reikia ne tik verslo pastangų, bet ir vartotojo mąstysenos pokyčių, kadangi tai industrija, kuri tiesiogiai susijusi su vartotojais ir jų pirkimo įpročiais. Bet didėjant socialiai atsakingo verslo produkcijos pasiūlai, didės ir jos poreikis, kas leis sumažinti kaštus ir lėtą ar tvarią madą padarys daug prieinamesnę finansiniu aspektu vartotojams. Kalbinti prekinių ženklų atstovai minėjo, jog jų pagrindinis klientas yra aukštesnes pajamas gaunantis žmogus, kuris gali sau leisti rūpintis ne tik savimi ir pagrindiniais žmogaus poreikiais, bet ir jį supančia aplinka ir poveikiu Žemei. Daugelis kalbintų verslo atstovų tiki, jog šis tvarus aprangos verslo modelis yra ateitis, o ne trumpalaikė moda. Tam pritaria ir mokslininkai, kurie tiria ir nagrinėja verslo modelius bei svarsto, kad socialiai atsakingo verslo modelį galima laikyti kaip atskirą sritį šalia tradicinio verslo modelio. Vadinas ši, socialiai atsakingo verslo modelio sritis, dar tik vystosi ir yra kuriama, tačiau tam reikia didelių išteklių ir profesionalų pagalbos.

Pagrindinės rekomendacijos aprangos industrijos įmonėms norinčioms veikti pagal socialiai atsakingo verslo modelį būtų nepraleisti vieno iš svarbiausių aspektų aprangos socialiai atsakingo verslo modelyje tai dizaino, produkto reikalingumo ir racionalaus įvertinimo ar produktas suteikia daugiau naudos ar padaro daugiau žalos gamybos ir produkto naudojimo procese. Įmonės įvertinusios šiuos aspektus atsakingiau žiūrės ir į pasirenkamas žaliavas ir į partnerius. Tam, kad įmonė sėkmingai veiktų kaip socialiai atsakingas verslas ji turi stengtis išpildyti visus tvaraus verslo aspektus, o ne tik patogius ir naudingus rinkodaros sprendimus. Remiantis apklaustais verslo atstovais, pagrindinis siūlymas būtų į savo aprangos verslo organizaciją žiūrėti plačiau ir stengtis gerinti ne tik produktą ir santykį su klientu, bet ir atsižvelgti į darbuotojo poreikius ir norus, bei nepamiršti atsižvelgti į socialinius aspektus, kurie daro įtaką aplinkai ir bendruomenei, kurioje veikia pati organizacija, kadangi tai yra socialiai atsakingo verslo vieni iš pagrindinių aspektų.

Rekomendacija mokslininkams būtų tęsti socialiai atsakingo verslo modelio kūrimą ir bandyti jį taikyti prie aprangos industrijos, kadangi atlikus literatūros analizę ir empirinį tyrimą buvo aišku, kad sukurti tinkamą socialiai atsakingo verslo modelį aprangos industrijai reikia labai gilių šios srities išvalgų ir procesų ištyrimo, tam, kad įvertinti jautrius aspektus galinčius daryti įtaką tvariam verslui. Darbe sukurtas modelis veikia ir galėtų būti pritaikytas praktikoje, bet tikiu, kad galima jį optimizuoti ir padaryti lankstesnį, lengviau pritaikomą praktikoje. Po empirinio tyrimo, galima teigti, jog sukurtas modelis galėtų turėti daugiau aptariamų aspektų būtent aktualių aprangos industrijai. Taip pat atlikus tyrimą paaiškėjo jog verslo modelyje aptarti kai kurie aspektai praktikoje susiduria su problemomis, kaip pavyzdžiui tvarus pakavimas, gaminių perdirbimas ar utilizavimas ir taip toliau. Šie aspektai reikalauja papildomo dėmesio ir atskiro tyrimo, kur būtų kuriamos alternatyvos ar sprendimo būdai. Kol kas, kad socialiai atsakingas verslo modelis veiktų pilnai aprangos industrijoje yra matomas didelis infrastruktūros ir inovacijų trūkumas.

## Literatūros sąrašas

1. Akarşlan, F., & Demiralay, H. (2015). *Effects of textile materials harmful to human health*. *Acta Phys. Pol. A*, 128, B-407.
2. Barnett, W. P., & McKendrick, D. G. (2004). *Why are some organizations more competitive than others? Evidence from a changing global market*. *Administrative Science Quarterly*, 49(4), 535-571.
3. Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). *Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization*. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92.
4. Bhamra, T., Hernandez, R. J., Rapitsenyane, Y., & Trimmingham, R. (2018). *Product Service Systems: A Sustainable Design Strategy for SMEs in the Textiles and Leather Sectors*. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 4(3), 229-248.
5. Bick, R., Halsey, E., & Ekenga, C. C. (2018). *The global environmental injustice of fast fashion*. *Environmental Health*, 17(1), 92.
6. Bocken, N. M., de Pauw, I., Bakker, C., & van der Grinten, B. (2016). *Product design and business model strategies for a circular economy*. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308-320.
7. Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.
8. Bos-Brouwers, H. E. J. (2010). *Sustainable innovation processes within small and medium-sized enterprises*.
9. Browne MA, Dissanayake A, Galloway TS, Lowe DM, Thompson RC (2011) *Accumulations of microplastic on shorelines worldwide: sources and sinks*. *Environ Sci Technol* 45:9175–9179
10. Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
11. Chang, D. R., Jang, J., Lee, E. Y., Lee, H., & Chang, B. (2017). *When a good company transgresses: A study of the influences of CSR, moral decoupling, and ethnocentrism*. *Journal of Global Fashion Marketing*, 8(1), 40–53.
12. Chen, Y. R. R., & Hung-Baesecke, C. J. F. (2014). *Examining the internal aspect of corporate social responsibility (CSR): Leader behavior and employee CSR participation*. *Communication research reports*, 31(2), 210-220.
13. Ehrenfeld, J., (2004). *Industrial ecology: a new field or only a metaphor?* *J. Clean. Prod.* 12, 825e831.
14. Elkington, J. (2013). *Enter the triple bottom line*. In *The triple bottom line* (pp. 23-38). Routledge.
15. Fiksel, J., McDaniel, J., & Mendenhall, C. (1999, November). *Measuring progress towards sustainability principles, process, and best practices*. In *Greening of Industry Network Conference Best Practice Proceedings*, (Vol. 19, p. 2012).

16. Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). [Sustainable business model innovation: A review](#). *Journal of cleaner production*.
17. Habib D, Locke DC, Cannone LJ (1998) [Synthetic fibers as indicators of municipal sewage sludge, sludge products, and sewage treatment plant effluents](#). *Water Air Soil Poll* 103:1–8
18. Hallett, C., & Johnston, A. (2010). [Fabric For Fashion The Swatch Book](#). Laurence King.
19. Hines, P., & Rich, N. (1997). [The seven value stream mapping tools](#). *International journal of operations & production management*, 17(1), 46-64.
20. Jayal, A. D., Badurdeen, F., Dillon Jr, O. W., & Jawahir, I. S. (2010). [Sustainable manufacturing: Modeling and optimization challenges at the product, process and system levels](#). *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 2(3), 144-152.
21. Jenkins, H. (2004). [A critique of conventional CSR theory: An SME perspective](#). *Journal of general Management*, 29(4), 37-57.
22. Joyce, A., Paquin, R., & Pigneur, Y. N. (2015). [France.\(2015\): The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models](#).
23. Kate Fletcher, Dilys Williams. (2013) [Fashion Education in Sustainability in Practice](#). *Research Journal of Textile and Apparel* 17:2, pages 81-88.
24. Khan, S., & Malik, A. (2014). [Environmental and health effects of textile industry wastewater](#). In *Environmental deterioration and human health* (pp. 55-71). Springer, Dordrecht.
25. Kozłowski, A., Searcy, C., & Bardecki, M. (2018). [The reDesign canvas: Fashion design as a tool for sustainability](#). *Journal of cleaner production*, 183, 194-207.
26. Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). [Creating shared value](#). *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
27. Lüdeke-Freund, Florian & Dembek, Krzysztof. (2017). [Sustainable Business Model Research and Practice: Emerging Field or Passing Fancy?](#). *Journal of Cleaner Production*. 168. 1668-1678. 10.1016/j.jclepro.2017.08.093.
28. M. Allwood, Julian & Laursen, Søren & Malvido de Rodríguez, Cecilia & Bocken, Nancy. (2006). [Well Dressed? The Present and Future Sustainability of Clothing and Textiles in the United Kingdom](#).
29. Mazanov, J., & Woolf, J. (2017). [Corporate social responsibility and managing drugs in sport](#). *Journal of Global Sport Management*, 2(2), 96–110.
30. Moore, S. B., & Manring, S. L. (2009). [Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation](#). *Journal of cleaner production*, 17(2), 276-282.
31. Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). [Why sustainability is now the key driver of innovation](#). *Harvard business review*, 87(9), 56-64.
32. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). [Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers](#). John Wiley & Sons.
33. Parsa, H. G., Lord, K. R., Putrevu, S., & Kreeger, J. (2015). [Corporate social and environmental responsibility in services: will consumers pay for it?](#). *Journal of retailing and consumer services*, 22, 250-260.



34. Pedersen, E. R. G., & Gwozdz, W. (2014). [From resistance to opportunity-seeking: Strategic responses to institutional pressures for corporate social responsibility in the Nordic fashion industry](#). *Journal of business ethics*, 119(2), 245-264.
35. Rashid, A., Asif, F.M.A., Krajnik, P., Nicolescu, C.M., 2013. [Resource Conservative Manufacturing: an essential change in business and technology paradigm for sustainable manufacturing](#). *J. Clean. Prod.* 57, 166e177.
36. Rebitzer, G., Ekvall, T., Frischknecht, R., Hunkeler, D., Norris, G., Rydberg, T., ... & Pennington, D. W. (2004). [Life cycle assessment: Part 1: Framework, goal and scope definition, inventory analysis, and applications](#). *Environment international*, 30(5), 701-720.
37. Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). [Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions](#). *Business strategy and the environment*, 20(4), 222-237.
38. Servaes, H., & Tamayo, A. (2013). [The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness](#). *Management science*, 59(5), 1045-1061.
39. Sillanpää, M., & Sainio, P. (2017). [Release of polyester and cotton fibers from textiles in machine washings](#). *Environmental Science and Pollution Research*, 24(23), 19313-19321.
40. Sterlacci, Francesca, and Joanne Arbuckle. [The A to Z of the Fashion Industry](#). Lanham: Scarecrow, 2009. Web.
41. Stubbs, W., Cocklin, C., 2008. [Conceptualizing a sustainability business model](#). *Organ. Environ.* 21, 103e127.
42. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). [Dynamic capabilities and strategic management](#). *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
43. Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes, and Ghezzi. [Innovative and Sustainable Business Models in the Fashion Industry: Entrepreneurial Drivers, Opportunities, and Challenges](#). *Business Horizons* 60.6 (2017): 759-70.
44. Upward, A., & Jones, P. (2016). [An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science](#). *Organization & Environment*, 29(1), 97-123.
45. Vial, Virginie. ["How Socially Responsible Engagement Can Change Your Business Model: The Radical Experience of Armor Lux."](#) *Global Business and Organizational Excellence* 28.1 (2008): 24-34.
46. WCED, S. W. S. (1987). [World commission on environment and development. Our common future](#).
47. Wells, P. E. (2013). [Business models for sustainability](#). Edward Elgar Publishing.

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. Straipsnis: Agnė Mileikaitė “Greitoji prieš lėtąją, kuri mada kaltesnė”  
<https://bomberis.com/greitoji-pries-letaja-kuri-mada-kaltesne/> [žiūrėta 2019-01-15]
2. TED talk video: Maxine Bedat “The High Cost of Our Cheap Fashion”  
<https://www.youtube.com/watch?v=5r8V4QWwxf0&t=13s> [žiūrėta 2019-01-20]
3. Straipsnis: Mary Hawkins “A Short History of Machine Knitting”  
<http://knittinghistory.co.uk/resources/a-short-history-of-machine-knitting/#> [žiūrėta 2019-02-02]
4. Ataskaita: Alexandra Freitas, Guoping Zhang, Ruth Mathews “Water footprint assesment of polyester and viscose and comparison to cotton”  
[https://waterfootprint.org/media/downloads/WFA\\_Polyester\\_and\\_Viscose\\_2017.pdf](https://waterfootprint.org/media/downloads/WFA_Polyester_and_Viscose_2017.pdf)  
[žiūrėta 2019-03-30]
5. Straipsnis: Doc. dr. D. Mikučionienė “Natūralūs audiniai prieš sintetinį pluoštą”  
<https://midf.ktu.edu/news/naturalus-audiniai-pries-sinetini-pluosta/> [žiūrėta 2019-02-25]
6. Straipsnis: Julien Moore “It Takes 2,700 Liters of Water to Make a T-Shirt”  
<https://www.triplepundit.com/story/2013/it-takes-2700-liters-water-make-t-shirt/54321>  
[žiūrėta 2019-03-04]
7. Galimybių studija: LATIA projektų vadovė Neringa Novikevičiūtė, LATIA Generalinis direktorius Linas Lasiauskas “Lietuvos ir pasaulio aprangos ir tekstilės sektorių raidos analizė ir tendencijų apžvalga”  
<http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/Galimybi%C5%B3+studija+%28galutini+s%29.pdf/f697c868-2701-49ed-85b0-bf44227c6410> [žiūrėta 2019-03-24]
8. Straipsnis: Indrė Genytė-Pikčienė, Rimantas Rudzkis “Lietuvos pramonė po 1990”  
<https://www.vle.lt/Straipsnis/lietuvos-pramone-po-1990-117687> [žiūrėta 2019-03-30]
9. Dokumentika “True cost” Andrew Morgan
10. Straipsnis: Patel, N., 2015. 90% of Startups Fail: Here's what You Need to Know about the 10%, vol. 16. Forbes. [žiūrėta 2019-04-02]
11. Straipsnis: <http://aboutorganiccotton.org/> [žiūrėta 2019-04-05]
12. Straipsnis: Ganit Singh “Fast fashion has changed the industry and the economy”  
<https://fee.org/articles/fast-fashion-has-changed-the-industry-and-the-economy/> [žiūrėta 2019-04-05]

## Priedai

### 1 priedas. Klausimai respondentams.

1. Kokio dydžio yra jūsų įmonė?
2. Iš kokių medžiagų gaminate?
3. Iš kokių medžiagų niekada negamintumėte? Kodėl?
4. Kokius priedus renkatės kurdami drabužius?
5. Kokias naudojate antrines žaliavas?
6. Renkantis medžiagas kokie yra specifiniai veiksmai ar faktoriai kurie lemia jūsų pasirinkimą?
7. Ką darote su gamybos likučiais?
8. Ką darote su produkcijos likučiais?
9. Kur gaminate savo produkciją?
10. Kokiems darbuotojams teikiate pirmenybę?
11. Ar produkcijos pakavime turite kažkokį išskirtinumą?
12. Ar kuriant dizainą / modelį galvojate apie socialiai atsakingą verslo modelį ir jo vertybes?

### Vertės pasiūlymas

13. Kokios jūsų įmonės pagrindinės vertybės ar kuo vadovaujasi jūsų verslas?
14. Koks yra jūsų įmonės vertės pasiūlymas klientui? Kuo jūs esate išskirtiniai?
15. Kas yra jūsų konkurentai?
16. Ar matote pranašumą prieš konkurentus? Kokie jie?

### Socialiai atsakingas verslas

17. Kodėl pasirinkote tokį verslo modelį arba kas pastumėjo?
18. Kokie pliusai dirbant pagal socialiai atsakingą verslo modelį?
19. Kokie minusai dirbant pagal socialiai atsakingą verslo modelį?
20. Ar vartotojai linkę daugiau mokėti už kokybišką ir socialiai atsakingą produktą?
21. Jūsų manymu kokie didžiausi skirtumai yra kuriant socialiai atsakingą produkciją?
22. Ar tai, kad esate socialiai atsakingas - tvarus verslas parduodate daugiau?
23. Ar šviečiate savo klientus ir potencialius klientus kodėl socialiai atsakingas verslas svarbus?
24. Ar esate skaidrūs kai klientai domisi kur drabužiai pagaminti ir iš kokių medžiagų?
25. Kokio amžiaus ar kokios kartos jūsų pagrindiniai klientai?
26. Kaip manote ar jaunesnė karta labiau linkusi rinktis socialiai atsakingą verslą?
27. Per kokius kanalus pasiekiate savo klientą? (Soc. tinklai, televizija, google ir pnš.)
28. Kaip manote kokia socialiai atsakingo verslo ateitis aprangos industrijoje? Daugės ar mažės tokių įmonių?
29. Gal vykdate kokias dar iniciatyvas šalia aprangos verslo?
30. Ar jaučiate palaikymą iš klientų, visuomenės ar valstybės dėl to, kad pasirinkote tokį verslo modelį?

## 2 priedas. susistemintos interviu ištraukos.

2 lentelė. verslo modelio dizaino aspektai

<p>Dizainas</p>	<p><b>Idėja.</b> Kam kuri? Kokia yra idėja?</p>	<p>R1: „...prekės ženklas kalba apie vienaragį tame kontekste, kad būti savojo „aš“ pačia geriausia versija, ir būtent komunikacijoje ir ta žinutė eina į savo tą vidinį aš, vidinį vaiką, vidinį kreatyvą ir tą laisvę, kaip prekės ženklas skleidžia ir siekia...“</p> <p>R2: „kaip, pavyzdžiui, kai nupiešiu savo modelius aš, ne tai, kad modelius, aš susigalvoju visą istoriją, nu ir tada kaip aš elgčiausi ar ten tarkime ‘solo traveling’, nes iš tikrųjų išvažiavau viena pati keliaut ir kaip tada pradėjau natūraliai įsivaizduoti, nu tas plius tas, plius tas ir tada tu susidėlioji tuos savo ‘sketchus’.“</p> <p>R3: „Mūsų tikslas buvo surasti tą viduriuką, kur žmogus galėtų mėgti ir galėtų išleisti savo pinigus būtent ant tokio rūbo, kuris yra susietas su Lietuva ir Lietuvos tematika, tai pagrindinė mintis ir buvo, kad sukurti rūbą, mes kaip juokavom neoficialią Lietuvos atributiką, bet apie tai daug nerėkiant ir nekalbant, kad va čia va mes Lietuvos atributika... iš tikrųjų kai kūrėm prekinį ženklą, tai mes pradėjom nuo savo mažo miesto, kuriame gyvenome ir tas briedis kilo iš to miesto.“</p> <p>R4: „Aš prieš 8 metus, kai jau pradėjau šitą prekinį ženklą, sakydavau, bet tyliai, kad mes tokie esam, tai mes mylim gamtą ir ją saugom.“</p> <p>R5: „mes stengiamės įgyvendinti lietuvišką, paimti lietuvišką amatą, kuris buvo kaip ir užmirštas ir nurašytas močiutėm, jį sukurti šiuolaikiškai, tai iš to ateina tas konkurencinis pranašumas, kad tu panaudoji tai, kas yra gerai ir perteiki ir padarai dar geriau ir plius, kad visą tai darai tokiu atsakingu būdu.“</p> <p>R6: „...pačio prekinio ženklo idėja yra kurti natūraliai, tai yra tik iš natūralių medžiagų, kaip lino ir vilnos. Šios dvi medžiagos patenkina Lietuvišką klimatą, tam, kad žmogus galėtų rengtis natūraliais, natūraliomis medžiagomis pagamintais drabužiais ne tik vasarą... Pats prekinis ženklas simbolizuoja natūralumą, švelnumą, minimalizmą ir tvarumą.“</p>
	<p><b>Konstrukcija ir produkto išvaizda.</b> Kokios sąnaudos idėjos išpildymui?</p>	<p>R1: „mes neapribojame amžiuje, ta prasme nėra ‘target group’as’ ribojamas, nėra lytiškumo, bet turiu omenyje tai, kad tęsiant tą kiek ir tvarumo, kad tai yra nekuriama daug skirtingų ta prasme gaminių, tai yra ‘basicinis’ produktas, kuris yra koncentruojamas į kokybę, koncentruojamas į estetiką ir dizainą ir kad tai yra priimtina tiek vyrui, tiek moteriai, tai yra tas vadinamas ‘genderless’, kad tai nesvarbu lytiškumas ir, kad tai yra nesvarbu ir nėra tam tikrų apribojimų ir sezoniškumas.“</p> <p>R2: „mes negaminam, neprisigaminam ir neparduodam, o pagal užsakymą, tas ‘preorder’ tas užsakymas fizinis būtent, tai ir vadina tą slow fashion būtent ir lauki tu savo daikto...“</p> <p>R4: „iki šiol kerpam rankom viską, jokių peilių nenaudojam ar nėra sluoksniavimo, nėra pas mus, tai kai kerpė rankom tai gali tą vaikišką kokį įterpti, va čia žiūrėk kapišonas, va rankytė, čia kojytė čia tas anas ir jau tos atraižos lieka mažesnės ir taip atsirado vaikiški ir atraižos mažesnės.“</p> <p>R5: „negaliu sakyti, kad 100 % rankų darbo tiktais, bet didžioji dalis tikrai taip. Tai dėl likučių, kadangi mes apskritai laikomės tokios pozicijos, kad priešinamės visam greitosios mados modeliui ir tam sezoniškumui ir mūsų gaminiai yra ‘seasonless’“</p> <p>R6: „... gaminiai yra minimalistinio stiliaus, gal tik kai kurie šiek tiek skirti smulkesnio ar stambesnio sudėjimo moterims, tame gal išsiskiria labiau, tačiau mes neužsigaminame tiek, kartais darome ir pagal užsakymą, kai ateina nestandartinio dydžio moteris, kuri neranda savo dydžio parduotuvėse, o nori atrodyti gražiai.“</p>
	<p><b>Žaliavos pasirinkimas.</b> Iš ko pagamintas tavo</p>	<p>R1: „Supimo medvilnė tai yra ilgapluoštė medvilnė, kuri pasižymi ypatingai ypatingai dideliu minkštumu dėl savo ilgapluoščio siūlo, tas audinys jisai nesisuka, jisai nespūkuoja, turiu omenyje jisai nesiburbuliuoja, jisai nesisuka yra puikus grįžtamumas, nes mes kalbame apie 100 % medvilnę.“</p>

	<p>produktas? Ar tai antrinės žaliavos?</p>	<p>R2: „iš lino.“  R3: „medvilnė, truputėlį įeina ir poliesterio, kad nebūtų, viena medvilnė, nes viena medvilnė labai greitai burbuliuotūsi ir greitai nusidėvėtų, ir šiaip neturi ji tamprumo ir šiaip labai jinai gali prarast savo formą džemperis, tai šiek tiek įeina poliesterio, kad stabilizuot tą, kad jis būtų ilgaamžiškesnis.“  R4: „tai su medžiagom yra taip, kad trikotažas...neseniai turėjom bambuką... ir mes grįžtam prie lino.“  R5: „vilna yra viena pagrindinių žaliavų, tačiau mes savo racioną, asortimentą plečiame, tai taip pat naudojame medvilnę, perdirbtą medvilnę, taip pat planuojame paleisti netrukus gaminius iš natūralaus lino.“  R6: „... kaip ir minėjau gaminame tik iš lino ir vilnos, o antrinių žaliavų nenaudojame kol kas...“</p>
	<p><b>Nauda arba poveikis aplinkai.</b>  Ar produktas didina ar mažina žalą aplinkai?</p>	<p>R1: „...kad tu skleidi irgi tam tikrą žinią, sukuri tam tikrą vertę ir tuo pačiu edukuoji ir klientus apie socialiai atsakingą verslą ir produktą...“  R2: „mums kokias gražino prekes, bet aš tada darau ne tai, kad išpardavimą, aš darau tuos ‘donationus’, kur visus pinigus greitai praleidžiam per tą naktį su 50 % nuolaida ir aš tada darau tuos aukojimus, tai yra visus visus pinigus skiriu Bangladešui ar panašiai...“  R3: „mums su broliu Lietuva visą laiką svarbu buvo, kad čia sukurt kažką ir panašiai ir daugiau ar mažiau stengtis padaryti Lietuvoje, kad ir kaip čia labai skeptiškai visi žiūri į tas galimybes ir tas vat labai norisi parodyti, kad visgi galim padaryt kažką... mums yra esmė, kad pats rūbas būtų pagamintas Lietuvoje, nuo pačio 0.“  R4: „man net psichologiškai sunku kurti, gaminti drabužį, kai mano vidus šneka ką kitą, todėl aš tą liną renkuos, kad patenkinti tą savo savirelizacinį tą, gal aš gaminsiu ir parduosiu 10 rūbų per mėnesį...“  R5: „...ne tokiam pasaulyje nori gyventi ir tiesiog iš vidaus kyla, kad nori daryti tai, kur tu jaustumėis ramus eidamas miegoti, kad ne į neigiamą pusę, o į gerąją, aišku, tai yra labai ambicinga, kad tavo veiksmai gali kažką pakeisti, bet viskas kas pasaulyje pasikeitė, prasidėjo nuo kažkokio vieno žmogaus ir tada prie jo prisijungė daugiau žmonių ir kitaip pokyčiai nesidaro.“  R6: „... jautiesi gerai, kai gali padaryti žmogų laimingą, tai yra aprenkti jį, papuošti ir išleisti patenkintą, o kai tai dar yra atsakingai pagaminta ir tik iš natūralių medžiagų iš vis džiaugiasi širdis, kadangi žinai, kad tuo drabužiu džiaugsis ne vieną dieną ir grįš dar...“</p>

### 3 lentelė. verslo modelio žaliavų aspektai

<p>Žaliavos</p>	<p><b>Partneriai</b>  Iš kur gaunamos žaliavos? Ar žaliavos atitinka standartą?</p>	<p>R1: „...audiniai atkeliauja iš Italijos, jie yra specialiai, unikalčiai mezgami... 100 % medvilnė, nes jinai neturi jokių priemaišų. Pats audinys, kaip kategorija, kaip supimo ji yra sertifikuota, nes tai yra gaminama ir kilo iš Amerikos ir dabar sukurtas visas ‘trademarkas’ ir atitinka visus reikalavimus auginimo ir būtent koku būdu kaip ta medvilnė yra apdirbama, toliau yra sertifikatai kaip ta medvilnė yra dažoma, tai yra EcoTex sertifikatai ir tai yra taip pat, koku būdu tai yra marginama, tai mūsų marginimas yra EcoTex ir GOTS dažais, tas turi saugos sertifikatus ir panašiai. Tai yra išskirtinė kokybė ir minkštumas ir jausmas ką tu gali pajusti lygindamas su, sakykime, mašinės gamybos didžiausiais fabrikais, nes tai yra visai kita kokybės kategorija.“  R4: „susiradom fabriką jau Europoje, čia jau ir jis gamina, sertifikuotas, EcoTex’as, o kodėl čia toks žinai po to domėjais, ir o kas čia kaip dirba, nu tokie dalykai... pagrinde tai EcoTex, aišku atsiranda dabar GOTS po dar kiti, bet Lietuvos rinkai mūsų klientas buvo vidutinės pajamos gaunantis vartotojas, tai sudėtingai jis įpirktų, tai mes neseniai turėjom bambuką, kas man irgi labai ieškojom...“  R5: „... numatydami medžiagas mes apsižiūrim, kad būtų tas Oeko Tex sertifikatas, taip pat stengiamės dabar, kad medžiagos būtų perdirbtos, tai yra, ne iš</p>
-----------------	---	--

		<p>naujo sukurta žaliava, o jau panaudota. Ateityje manau, kad tuos standartus, kad dar labiau gilinsim...“</p> <p>R6: „...lino audinius dažniausiai perku iš Lietuviškų fabrikų, kadangi ir kokybė gera, ir pasirinkimas, ir distribucijos kaštai nedideli, bei nereikia siųsti oro paštu, kas nėra tvaru, esant specialiam užsakymui, ta prasme iš didmenos aš, mes užsakinėjame iš Italijos, o vilną, žiemos sezonui taip pat užsakinėjame iš Italijos dėl kokybės ir dėl to, jog tai yra žaliavos iš tvarių atsakingų fabrikų...“</p>
	<p><b>Distribucija</b> Kaip atkeliauja žaliavos?</p>	<p>R1: „...audiniai atkeliauja iš Italijos, jie yra specialiai, unikalčiai mezgami...“</p> <p>R2: „...iš Panevėžio...“</p> <p>R3: „labai įvairiai, pagrinde tai iš Lenkijos ir dar ką nors randame čia vietoje, čia Vilniuje dideliais kiekiais parduotuvės parduvinėja, bet pagrinde iš Lenkijos ir pačių fabrikų užsakom.“</p> <p>R4: „...susiradom fabriką jau Europoje...“</p> <p>R6: „... perku iš Lietuviškų fabrikų, kadangi ir kokybė gera, ir pasirinkimas, ir distribucijos kaštai nedideli... taip pat užsakinėjame iš Italijos...“</p>
	<p><b>Nauda arba poveikis aplinkai</b> Ar žaliavų naudojimas suteikia daugiau naudos, ar žalos gamtai, aplinkai ir žmogui?</p>	<p>R1: „... tas audinys jisai nesisuka, jisai nesipūkuoja, turiu omeny jisai nesiburbuliuoja, jis ne nesisuka, yra puikus grįžtamumas...“</p> <p>R3: „... tai šiek tiek įeina poliesterio, kad stabilizuot tą, kad jis būtų ilgaamžiškesnis...“</p> <p>R4: „... linui pagaminti reikia 50 % mažiau tų gamtinių išteklių, ekologiškesnis...“</p> <p>R5: „...stengiamės dabar, kad medžiagos būtų perdirbtos, tai yra žinai, ne iš naujo sukurta žaliava, o jau panaudota...“</p> <p>R6: „... liną rinkausi dėl to, jog jis tinkamas visokiems alergiškiems žmonėms ir taip pat labai malonus prie kūno, turi tik geras žaliavos savybes, taip pat ir vilna, natūraliai šildo bei, galvojant apie irimą ir ilgalaikiškumą, turbūt vienintelis kelias yra rinktis šias medžiagas. Nes pati sintetika negaliu nešiot ir kai dar prisiskaitai, kad neyra ir kenkia Žemei, viskas susideda į savo lentynėles...“</p>

#### 4 lentelė. verslo modelio gamybos aspektai

Gamyba	<p><b>Darbuotojai</b> Ar darbuotojai gauna tinkamą atlygį ir gerai jaučiasi darbo aplinkoje?</p>	<p>R1: „...siuvimas vyksta, pati gamyba vyksta Lietuvoje, sertifikuotoje siūvykloje...“</p> <p>R2: „... dabar turėtų būti apie 35 gal, su siuvėjom visom... visiškai šeimos verslas yra... pagrindinė vertybė tai yra žmonės, tai mūsų komanda, kuri dirba, nes man tai yra tas pats pagrindinis, nes gal dėl to, kad tai šeimos verslas, tokia kaip ir atsakomybė kitokia visai limpa ir Šiauliuose mus vadina auksine siuvykla, tai kad darbuotojams yra labai gera dirbti, tai ir iš tikrųjų, nes nu kas įmanoma tą darom, patalpas remontuojam ir kondicionierius sustatėm, ir apšvietimą patikrinom, ir virtuvę turim, ir ten vitaminus ten perkam gripo metu, nu ta prasme ir nes iš tikrųjų ir tai yra natūralus santykis. Aš matau kaip žmonėms yra gerai pas mus, kaitos per penkis metus nebuvo nei vieno žmogaus, kad išeitų nei vieno. Dalinamės viskuom, dalinamės sėkmingu mėnesiu, tai yra materialiai dalinamės, dalinamės ir sėkmingais metais, turim daug švenčių kartu...“</p> <p>R3: „... mes siuvame Alytuje, šiaurės Lietuvoje... mes samdome darbo jėgą...“</p> <p>R4: „... susiradom net už Vilniaus siuvyklą ir jų mums irgi patinka idėja, nes jie per darbo biržą ir per Europos Sąjungos lėšas atsiradė tą siuvyklą ir atsiradė būtent to miesto gyventojams, tai vat tas yra smagu, kad užimtumas yra kažkur ir už Vilniaus ribų, aišku tai galbūt finansiškai labiau apsunkina situaciją, tiksliau laiko sugaišta nusiųst-atsiųsti, bet kokybė nenukenčia ir man tas labai smagu...“</p> <p>R5: „... mūsų megztinius gamina mažuose miesteliuose gyvenančios moterys, mamos, vyresnio amžiaus moterys, kurios iš tikrųjų yra tokiose vietose, kur darbo galimybės labai mažos, dėl to mūsų verslas turi labai stiprų socialinį aspektą, nes pačios suteikiame darbo galimybes ir išeitį kaip jos gali užsidirbti darydamos tai,</p>
--------	--	---

		<p>kas jom patinka.“</p> <p>R6: „... turėjom siūvyklėlę, bet dabar šiek tiek susimažinom ir turim kelias siuvėjas ir mezgėjas, kurios dirba iš namų, joms taip geriau, nes prižiūri vaikus ar namus ir panašiai, o jeigu koks didesnis užsakymas mes samdomės siuvyklas, turim labai šiltus santykius, tai žinom, kad ir siuvėjas gerbia ir myli, tai va...“</p>
	<p><b>Atliekų panaudojimas</b> Kur dedamos atliekos, atraižos ir t. t.?</p>	<p>R1: „... tu esi suinteresuotas, kad panaudojimas būtų kuo didesnis ir kad tų atraižų jų neliktų ir yra užsisakinėjant audinį visada yra 10 % audinio, kuri yra sakykime išteptas ar susiūtas tiesiog jis nėra panaudojamas, tas audinys yra pas mane ir dar yra tam tikri ateities sprendimai ką aš iš jo padarysiu...“</p> <p>R2: „... mes turim vieną pakabą kaip aš sakau kur yra brokas, tarkime, prieš pakuojant, ten pamatai siūliuką, tai mes nesiuončiam net nei vieno siūliuko ir yra kitas, tie kurie gražino bet mes kadangi gražino prekes, bet aš tada darau ne tai, kad išpardavimą, aš darau tuos ‘donationus’, kur visus pinigus greitai praleidžiam per tą naktį su 50 % nuolaida ir aš tada darau tuos aukojimus ir pakankamai nemažai ten...“</p> <p>R3: „... va dabar neseniai iš siuvyklos gavau maišų su brokuotais gaminiais, karpiniais ir t. t., tai stovi dabar tas maišas pas mane ir ten daug iškarpu su briedžiais, reikia padaryti kažką, dar nesugalvojau ką, ...“</p> <p>R4: „... tas atraižas dažnai labai atiduodam kažkam, kaip pavyzdžiui forume kokiam ‘zero waste’ pasiskaitai kažkas kilimus mezga. Tai iš tikrųjų smulkias atraižas tenka mums išmesti, didesnes, tokias kaip delno dydžio ar dviejų delnų, mes rūšiuojam, tai pas mus vasarą pasiima siuvėjos ir mezga kilimus, sukarmo dryžiais, po to mes darėme praeitais metais, oficialiai ‘workshop’ą. Tada mes tokį bandėm skleisti apie tai kaip mes panaudojam savo atraižas, tai mes mokėme per Karaliaus Mindaugo dieną siūti karūnas ir dalinom atraižas...“</p> <p>R6: „...atliekas tai visada panaudojam, buvo čia kirpoms ir darėm naują modelį kelnių vien iš atraižinių medžiagų, kadangi liko nuo didelio užsakymo, ir pamatavom, kad telpa tai prisiuvom nemažai, o dar siuвам ir maišiukus lininius, kur pakuojam drabužius ten. Stengiamės išnaudoti tas atraižas neišmesti, pilni namai lininių rankšluostukų ir panašiai, šiaip tai dar daug kam padovanojam, kam reikia...“</p>
	<p><b>Pakavimas</b> Kokie pakavimo ir siuntimo sprendimai?</p>	<p>R1: „... pakavimo sprendimas yra unikaliai ir išskirtinai gamintas, tai yra žalio, neapdirbto lino maišeliai siuvami, kurie tarnauja kaip įpakavimas, kaip apsauginis siunčiant aišku dar yra dedama į popierinį voka, aišku stengiamasi išvengti plastikinių tų maišelių, tačiau tai kartu yra ir dovana pirkėjui dėl to, kad tu tą maišelį gali naudoti kelionėse ir kitur...“</p> <p>R2: „... kraft popierius yra ir nededam plastiko, nes aš paskaičiavau, kad čia nežmoniška dalis išeitų jau vien iš mūsų, jeigu mes išsiunčiam per dieną nuo 50 iki 80 siuntinių, tai yra nu žiauriai daug. Mes dedam į tą craft voka, bet jis turi tą ‘bubble’ tai tas ‘bubble’ jis yra rūšiuojamas, jį reikia atplėšti ir ta prasme kiekvienas miestas kur surenka tą ‘bubble’ jį atskirai rūšiuojamas, bet yra jau sunkiau ir perdirbama ir toliau ir aš noriu susirasti, kad irgi būtų be plastiko, bet jis būtų napažeidžiamas... yra tokie plastmasiniai maišai ‘biodegradable’, pasiūlymus man atsiuntė ir aš pabandžiau susidėti daiktą, liną, jis turi tokį kvapą, ypač dažyto, man audinys, aš jaučiu kažkokį tokį kai būna tai realiai, jeigu dar į plastmasę sudedi išpakuoja, aš pabandžiau tą daiktą palikti tai persismelkęs ta plastmasės kvapą nu ir aš negaliu, nesiderina man niekaip.“</p> <p>R4: „... mūsų tikslas yra, kad 90-80 % būtų perdirbama arba pervartojama antro karto, tai iš tikrųjų sprendžiam kaip pagrindinis siuntimas būtų pakuotas, nes tu realiai, mes siusdavom ir dėžutėse ir viskas... o parduotuvėje tai yra popierinis maišelis, pas mus, kas jau yra seniai nenuginčijamai...“</p> <p>R5: „... iš pradžių naudojome perdirbto popieriaus dėžes, o dabar kadangi tos dėžės iš tikrųjų logistiškai ne tokios efektyvios, tai ieškojome kito varianto... naudojame šiuo metu Australų gamintojų maišelius ... esmė yra tai, kad vartotojas, išgijęs mūsų produktą, gali tą pakuotę išmesti kartu su savo buitinėm atliekom ir po kažkurio laiko, visai neužilgo, šitą maišelį savo pusryčiams valgys</p>

		<p>sliekai, jo, tai yra, kad jis yra 'biodegradable' jis, suyra kaip kompostas.“</p> <p>R6: „Pakuojam kol kas į tas perdirbamas dėžutes ir į šilkinį popierių, bet galvojame apie ekologiškesnį sprendimą, nes jau jeigu pas mus ar kokioj parodoj perka, tai dedam į lininį maišelį, tas visiems labai patinka, nes žino, kad galės jį ir vėliau naudoti...“</p>
	<p><b>Nauda arba poveikis aplinkai</b></p> <p>Ar produkto pakavimas ir siuntimas suteikia daugiau naudos, ar žalos gamtai, aplinkai ir žmogui?</p>	<p>R1: „... tai nėra nėra vienkartinis daiktas ir nėra to plastiko popieriaus, nes pakavimo įpročiai yra tikrai tokie baisūs, kiek yra sunaudojama į tą visą vizualųjį dalyką, bet tuo pačiu supranti, kad žmogui reikia to Kalėdų jausmo, to fejerverko, tos staigmenos ir tiesiog tenka kantriai laukti, kol tai taps visiškai nebemadinga.“</p> <p>R2: „tai vat čia labai didelė problema su tais vokais... ir aš noriu susirasti, kad irgi būtų be plastiko, bet jis būtų nepažeidžiamas.“</p> <p>R4: „... vis mąstau kaip aš čia galiu kuo mažiau to judėjimo fabriko, kad gaminti, tai lininiuose gaminiuose bus numazinta etikečių kiekis, tada kas ten dar tik vienintelis pakavimas nesuprantu, pati emociškai suprantu, kad reikia to žmogui, bet pati emociškai nenoriu, tai čia yra kova ir kliento...“</p> <p>R5: „... esmė yra tai, kad vartotojas įsigijęs mūsų produktą gali tą pakuotę išmesti kartu su savo buitinėm atliekom ir po kažkurio laiko, visai neužilgo, šitą maišelį savo pusryčiams valgys sliekai, jo tai yra, kad jis yra 'biodegradable' jis, suyra kaip kompostas.“</p> <p>R6: „... dar dėl pakavimo nesijaučiu labai stipriai, norėtuši kažkaip pakeisti taip, kad galėtum ir siųsti kokiam maišelyje, kuris nesuslaptų, bet ir būtų bent jau perpanaudojamas...“</p>

### 5 lentelė. verslo modelio produkto aspektai

Produktas	<p><b>Klientų segmentas</b></p> <p>Kas yra pagrindiniai klientai?</p>	<p>R1: „... klientas, siekis yra ir noras yra įsitvirtinti jaunojoje kartoje, bet natūralu, kad kai tu gamini, tu turi tam tikras fiksuotas išlaidas savo savikainas ir dėl to ką tu pasirinkai ne visiems yra tai priimtina ir įkandama... žmonės arčiau, sakykime, trisdešimties, sakyčiau jie jau yra toje bangoje manau, kad jaunimas, jie eina link to iš tikrųjų.“</p> <p>R2: „... pagrinde 30-35 metų ir faktiškai nu kokia 80 % Amerika.“</p> <p>R3: „... auditorija pagrinde yra nuo 22-34 kažkur, manau kad tokia, bet visokių išimčių yra ...“</p> <p>R4: „... atsakingas prieš save labiau, mylintis save po to kitus, tas vartotojas iš psichologinio etapo, po to ir gyvenantis tuo, ne tai kad tai yra madinga, bet pats iš savęs to nori iš to, kad jis, kad jam nepatinka šitas pasaulis bausis...man labai patinka, kur dabartinis vartotojas, kuris ateina ir jis po 3 metų, nu gerai jau duokit man tą džemperį naują, bet kitos spalvos, tai jis jau žino ką perka ir dėl ko perka, tie kur praeinantys tai yra praeinantys, o mūsų vartotojas žino iš ko perka, žino, kad tai ne tik tiesiog verslas, žino, kad tai šiek tiek šeimos verslas, kad tai yra mylimas verslas, gali pašnekėti ir t. t.“</p> <p>R5: „... tai mūsų pagrindinė auditorija būtų 30+ metų moterys, būtent nuo 30 iki kokių 45 metų, bet tai jau yra moterys nebe jau jaunimas ir perkamoji galia skirtinga ir galbūt vis tiek tie bazinių poreikių piramidė tai jauni žmonės galbūt jie negali iš karto pereiti prie buvimo atsakingais, jie dar patys turi išsiaiškinti kas jie yra ir ko jie siekia...“</p> <p>R6: „... mūsų klientės yra moterys nuo 30 metų jau, nors būna ir jaunesnių, bet dažniausiai tada būna jaunos mamytės, kurios jau jaučia pareigą ir norą rengtis gerai ir tvariais drabužiais, kurios gali sau tą leisti, taip pat, atskiras segmentas yra vyresnės moterys jau 50 metų, joms jau darome šiek tiek kitokius modelius ir jos labai laimingos būna, kad jų nepamiršta, nes negali apsipirkti nei vienoje normalioje parduotuvėje...“</p>
	<p><b>Pardavimo kanalai</b></p> <p>Kokie</p>	<p>R1: „...socialinėse platformose esame Instagram, Facebook ir internetinė parduotuvė, fizinės parduotuvės, butikai Lietuvoje, multi brandinės internetinės parduotuvės. Pagrindinė komunikacija per socialinius tinklus, tai yra kontekstas</p>



	pagrindiniai pardavimo kanalai?	<p>ir laviravimas tarp artimosios estetikos ir to tvarumo, tiesiog kas įeina į tą kategoriją, yra ir rekomendacijos, sakykim ten meno, lankytojų vietų, priežiūros rūbų, tai yra tokia tvarumo kontekste, tai yra stengiamasi plačiau...“</p> <p>R2: „...niekur, be jokios reklamos, visiškai, tik iš Etsy...“</p> <p>R3: „socialiniai tinklai, ads pagrindė, kartais influenceriai, nežinau ar pasiteisino, bet pagrindė tai socialinių tinklų media.“</p> <p>R4: „didžiausia, tai tikrai sunku pasiekti savo tikslinį vartotoją, nes tas tikslinis vartotojas, jeigu paimtum mane, aš esu atsisakiusi visų pranešimų, aš Instagrame psichologiškai žiauriai nesėdžiu, aš Facebook’e nesėdžiu aš stengiuosi kuo minimaliai, kaip prisibelsti prie tokio ir pasakyti, kad aš esu, kad tu gali ateiti pas mane. Tos pačios mugės jau niekas nedalyvauja, tai vat tas paimti ir informuoti apie save tą vartotoją yra sudėtingiausia, va toks yra minusas, ir aišku tas iš lūpų į lūpas vėl grįžta, ta mada tai vat...“</p> <p>R5: „mūsų pagrindinis pardavimo kanalas yra elektroninė parduotuvė, kitas dalykas, bendrai visi socialiniai tinklai ir reklamos per juos ir dirbam su influenceriais, tinklaraštininkais, straipsniais ir panašiai.“</p> <p>R6: „Realiai tai turim elektroninę parduotuvę, kurią reklamuojame per socialinius tinklus, kaip Facebook ir Instagram, ir viskas, daugiau kiti mus internete susiranda ar per parodas kokias, tada jau jos tiesiai į studiją pas mus ateina ir jau būna mūsų ilgalaikės klientės...“</p>
	<b>Išlaidos</b> Kokia savikaina? Kokie kaštai?	Konfidenciali informacija.
	<b>Pajamos</b> Iš kur gaunamos pajamos? Koks pelnas?	Konfidenciali informacija.

**6 lentelė.** verslo modelio vartotojo aspektai

Vartotojas	<b>Ryšys su klientais</b> Koks ryšys yra su klientu? Ar jis įtraukiamas į kūrimo procesą?	<p>R1: „iš žmonių palaikymas yra tikrai didelis, visi iš karto jaučia pačiupinėjus ir kokybę, ir išskirtinumą ir tai, kad yra kaip tai yra gaminama, net kaip ir sakiau daugumai net kurie pasiryžta tuo patikėti, jie labai tuo džiaugiasi, bet jiems tas barjeras yra kaina, tai tiesiog tam turi ateiti laikas.“</p> <p>R2: „... pas mus influenceriai tai, patys klientai viską kelia patys... į savo klientą žiūrime kaip į draugą visų pirma, kaip yra tas ‘custom service’, mes irgi labai daug ant to dirbam, kad tarkim išsiųsti daiktą, sušlapo, dingo ir taip toliau nelaimė, mes sprendžiam šitą dalyką kartu, dažniausiai mes riziką prisiimam sau, klientas pirmas visą laiką, tai jie jaučiasi, kaip jie sakė, saugus pirkdamas čia...“</p> <p>R3: „mes labai orientuojamės į klientą ir, kad norime gerbt klientą ir jo norus ir tarkime labai atsižvelgiame, pavyzdžiui, parašo kas nors, kad labai norėčiau gauti tą ir tą džemperį šiandien, dabar, nu ir realiai tai būtų neįmanoma, jeigu užsakyti per internetinę parduotuvę, tai atkeliautų per porą dienų, bet mes esame labai mobilūs ir gebam suorganizuoti, kad tas žmogus gautų per valandą tą rūbą. Tai mes daug dėmesio skiriam tam, labai greit sureaguojam į žinutes, kartais ir naktį būnam prisijungę tai stengiamės, kiti tai baigiasi darbo valandos ir viskas, o mes kažkaip tai naktį kokius klausimus atsakom, dar pasirašom naktinis briedis vat parašė ir t. t.“</p> <p>R4: „vartotojas, kuris ateina ir jis po 3 metų, nu gerai jau duokit man tą džemperį naują, bet kitos spalvos, tai jis jau žino ką perka ir dėl ko perka, tie kur praeinantys tai yra praeinantys, o mūsų vartotojas žino iš ko perka, žino, kad tai ne tik tiesiog verslas, žino, kad tai šiek tiek šeimos verslas, kad tai yra mylimas verslas gali pašnekėti ir t. t.“</p>
------------	--	---

		<p>R5: „iš visuomenės tikrai jauti palaikymą, iš draugų, artimųjų su kuo pašneki ar ten pasikviečia pakalbėti, iš to tai jauti palaikymą iš vartotojų, jauti tikrai...“</p> <p>R6: „Su klientėmis stengiamės visą laiką bendrauti kaip su draugėmis ir patarti, ir paguosti, kitos kartais tiesiog užaina ir išsišneka, tada aprenki ją gražiai ir gaunasi kaip kokia terapija, manau tokiam versle labai svarbu tas asmeninis kontaktas, žmonėms labai patinka ta idėja, kad va kalbu su žmogum, kuris sukūrė šitą drabužį, tai laikome kaip drauges, kartais ateina aplankyti ir į parodą, ir pradeda vos ne pačios pardavinėti ir siūlyti kitiems. Kadangi turi tokį kontaktą, įvyksta tas vadinamas “word of mouth” ir jos atsiveda ir draugių savo...“</p>
	<p><b>Socialinis poveikis</b>  Suinteresuotoms šalims - pvz., sąžininga konkurencija, intelektinė nuosavybė ir t. t.</p>	<p>R1: „dar kol kas yra tokia ankstyva stadija, bet palaikymas, edukacijos sklaida ir aktyviai yra tiesiog dalyvavimas renginiuose, kuriuose vat skleidžiu šitą visą tvarumo idėją ir dalijantis žiniomis ir informacija, tai kol kas toks yra prisidėjimas...“</p> <p>R2: „mes turim tokias skirtingas programas, pirmus tris rėmimus, mes rėmėm Bangladešo vaikus ir apmokėjom kursus mokymosi jiems. Taip mes ten turim savo gražintas prekes, kiti daro išpardavimus ar kad iš karto gali ten išsisiųsti ten tam žmogui, tai mes ne, aš kadangi noriu turbūt pasauliui kažkaip padėti, tai mes dabar vieną dieną paskelbiam, kad bus 50 % visi mūsų archyviniai dalykai, mes išsiparduodam ir visus pinigus, nepasiimam nieko sau ir atiduodam kažkokiam tikslui, tai tris kartus Bangladešo vaikai remti, paskui Vilniaus ligoninę rėmėm, dabar kadangi buvo truputį įvairovės konfliktas prasidėjęs, tokia truputį užpuolimą ant lietuvių turėjom, tai išsiuntėm pinigus būtent į moterų organizaciją tarptautinę, būtent lygybės ir antirasistinė, ir taip toliau, nu tai pagal tokius vėjus...“</p> <p>R3: „kaip sakiau, ta pagarba klientui, tai atsiminiau vieną atvejį, kai prieš porą metų buvo parašiusi jauna mergina, nepilnametė greičiausiai, ir iš kažkokio mažo kaimo, ji sakė, kad mus seniai seka ir sako, kad nori įsigyti mūsų rūbą, bet sako mano šeima neturi nei sąskaitos ir neturi daug pinigų tai ar būtų galima kažkaip dalimis ar galima išperkamuju paštu nu ir mes sutikom tokiems dalykams, tai jeigu žmogui svarbu, tai ir mums svarbu. Jai dar pritaikėm nuolaidą kažkokią, tai padarėm tokį gerą darbą, tai būna visokių atvejų, tai labai lanksčiai žiūrim.“</p> <p>R4: „... socialinei bendruomenei kažkokiai tai kur yra mano mama su donaras.lt yra tai yra ten būreliai yra, irgi va susisiūna iš mūsų atraižų, mano mama irgi ten darė porą užsiėmimų tokių uždarų, būtent iš to būrelio, kur žmonės su persodinimais ar laukia persodinimo, ar giminės tokie, tokia va bendruomenė. Tai va, ji savo bendruomenę buvo pasikvietus, mokė ir tuos spalvotus džemperius siūti.“</p> <p>R5: „turėjom rudenį vieną iniciatyvą, kad “black friday” metu, gerai tvarkoj yra čia šita diena tai pasidalinkime gėriu su visais ir mes sakėm, kad jum taikom 20 % nuolaidą savo produktam, bet kartu mes dalį pelno aukojam kilniam tikslui ir mes susikooperavom su Vilniaus moterų namais, kurie remia nuo smurto nukentėjusias moteris. Tai tiesiog dalį pelno skyrėm joms. Pas mus, matai, viskas apie moteris sukasi ne dėl to, kad mes užkietėjusios feministės, bet dėl to, kad tiesiog norim tą tokį palaikyti moterišką solidarumą ir neskatinti konkurencijos, kur kai kur atrodo, kad visuomenė lyg tai skiepijama, kad konkuruokime tarpusavyje, tai mes kaip tik norime ta palaikymą skatinti. Tai va buvo tokia iniciatyva, dabar esame išleidę savo mezgėjų svajonių fondą, tai yra, kad vartotojas, kuris perka megztuką pas mus, gali skirti ten 10 papildomai eurų ar 20 eur ir tie pinigai tiesiogiai keliauja į mūsų mezgėjų fondą ir mes esame surinkę jau pagrindines svajones ir aprašę, kaip pavyzdžiui mūsų mezgėja Marina svajoja išmokti anglų kalbos, nes kai pradėjo su mumis dirbti, ji nebegali perskaityti Instagramo posto, jeigu google vertėjas neverčia, o ji nori suprasti ką rašo žmonės apie tuo megztnius...“</p> <p>R6: „kažkokių iniciatyvų nedarome, bet visą laiką būname labai žmogiški su klientu ir jeigu matome, kad kažkas negali įsigyti mūsų drabužėlių, bet labai</p>

		nori, mes visą laiką nuleidžiame kainą ar panašiai. Stengiamės padėti žmonėms tiek ir realiame gyvenime, turime vieną močiutę, kuri mezga mums kojines ir prisiduria prie pensijos, nors mes tų kojinių tiek neparduodam, bet nu ką padarysi, padovanoji klientams per Kalėdas ir panašiai...“
	<b>Naudojimo fazė</b> Koks vidutinis produkto gyvavimo laikas? Kiek ir kokių kaštų reikia rūpinantis produkcija?	R1: „edukuojame ir aiškiname kaip reikia tą gaminį prižiūrėti ir skleidžiam tokią rūpestingumo ir atsakingumo, kad tai jau įsigijus prekę, įsigijus marškinėlius, tas gaminys tampa tavo, mes komunikuojame, kad tas gaminys būtų gražus ir savo geroj formoj, tai visa ta informacija yra gaminama ant popieriaus pagaminti iš marškinėlių atraižų gaminamas popierius, tai irgi buvo rastas tiekėjas, kuris tuo užsiima ir tai sutapo labai su vertybėmis, kad irgi tas popierius, nors vat ir stengiamės jo vengti, bet yra vat ačiū kortelė ir ta priežiūros kortelė, bet jinai va irgi eina bet jinai yra kitaip pagaminta.“ R3: „Tai šiek tiek įeina poliesterio, kad stabilizuot džemperį, kad jis būtų ilgaamžiškesnis.“ R4: „... tai aš stengiuosi, kad produktas tarnautų gerai ir 3-4 metus.“ R5: „... apskritai laikomasi tokios pozicijos, kad priešinamės visam greitosios mados modeliui ir tam sezoniškumui ir mūsų gaminiai yra ‘seasonless’...“ R6: „Dažnai klientai sugrįžta ir sako - nu nervinat, ir mes iš karto išsigąstam sakom, kas atsitiko, sako matau visokių kitokių spalvų megztinių padarėt, o mano dar puikios būklės po kelių metų ir negaliu pirkt naujo, neleidžia širdis ir juokiasi ir tada vis tiek ir kitą spalvą nusiperka. Tai žmonės grįžta, kas reiškia, kad gaminiai laiko ilgai...“
	<b>Produkto gyvavimo pabaiga</b> Ar produktas yra perdirbamas? Perpanaudojamas?	R4: „kai pats galvoji net tą patį drabužį, kai žinai 100 %, kad kenki savo planetai, nes tu jau pradedi ir darai, ir todėl paskutiniu metu labai sunku... senus dėvėtus “bodžius” ir taip toliau aš iškirpau siūles nu tai realiai padariau audinio gabaliuką ir sakau - va, bus veidui šluostytis“ R6: „apie perdirbimą ar sudėvėtų drabužių surinkimą kol kas negalvojome, bet kadangi tai grynai natūralūs drabužiai, juos pačius išsiskarpius siūles galima naudoti namų buityje ar panašiai, bet realiai to kol kas nekomunikuojame vartotojui, o reikėtų...“

#### 7 lentelė. verslo modelio vertės pasiūlymo aspektai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vertės pasiūlymas	<b>Vertės pasiūlymas</b> Kokias savo kliento problemas sprendi? Kokią vertę sukuri? Kokius produktus kuri, kurie sukuria vertę?	R1: „Tai yra kokybė, ilgaamžiškumas ir tai, kokias, apart dovanos, ta prasme maišelio, tai yra dar rezonavimas su tavo vertybėmis, su žinute, kurią neša marškinėliai, kokią sklaidą ir kokią idėją neša pats prekinis ženklas ... Ir tai, kad tu remi, Lietuvoje pagamintą produktą, kad tai yra unikaliai darytas tiek modelis, tiek tas dizainas ir nešama žinute yra prieinama visiems. Tarkime kiekvienas marškinėlis turi savo tam tikrą istoriją, aš ją vadinu mantromis, kad tam tikra žinutė į kurią gali atsiremti ar atsispirti savo gyvenime, nepriklausomai kokiam dabar etape esi - blogam, geram ar sunkiam. Asmeninis tobulėjimas, investavimas į save, nes geriausia investicija yra tavo edukacija augimas ir vystymasis, tai va prekinis ženklas apie tai ir kalba, tai yra rezonavimas su asmeninėmis vertybėmis ir tai, kad tai ne tik tai verslo principu ar tiesiog sausu verslu pagrįstas prekės ženklas...“ R2: „Pirmiausiai tai yra žmonės, tai mūsų komanda, kuri dirba, kitas yra ta etika, gal labai platus tas žodis yra, bet visi dalykai, kas yra, tai ten ta socialinė atsakomybė, žiūrėti koks yra tiekimas ir nesinori dirbti su neskaidriais žmonėmis ar įmonėmis, ar ten įmonėm, kurios ten tarkim kažkokį visai kaip ten yra nešvaru, tai man labai svarbu yra su kuo dirbti. Ir trečias yra kokybė, čia pas mus numeris vienas tarp darbuotojų yra, kad labai reikia - skubame, bet jeigu neišeina, tai sulėtiname tempą, svarbu, kad kokybė gera būtų ir žmogui gerai būtų...“

		<p>R3: „pirmiausiai tai pagarba klientui, mes labai orientuojamės į klientą ir kad norime gerbti klientą ir jo norus labai atsižvelgiame.... taip pat tai yra neoficiali Lietuvos atributika, bet apie tai daug nerėkiant ir nekalbant, kad va čia va mes Lietuvos atributika...“</p> <p>R4: „... pagrindinės vertybės mūsų yra tausoti, mylėti ir gerbti ypač darbuotojus ir aplinką ir tą patį drabužį ir dabar taip...“</p> <p>R5: „... mes stengiamės paimti lietuvišką amatą, kuris buvo kaip ir užmirštas ir nurašytas močiutėm, jį sukurti šiuolaikiškai. Tai iš to ateina tas konkurencinis pranašumas, kad tu panaudoji tai, kas yra gerai ir perteiki ir padarai dar geriau, ir plus, kad visą tai darai tokiu atsakingu būdu.“</p> <p>R6: „Pagrindinis vertės pasiūlymas yra tas, kad mūsų gaminiai visiškai pagaminti su meile, jų modeliai išbandyti ir kokybė užtikrinta, kadangi viską testuojamės patys, originalus ir minimalistinis dizainas, bei, žinoma, tai yra šeimos verslas, kuris gamina tik iš natūralių medžiagų...“</p>
--	--	---