

VILNIAUS UNIVERSTITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

KOKYBĖS VADYBA

Aldona STATKEVIČIŪTĖ
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

<p>ŽALIOSIOS EKONOMIKOS PRINCIPŲ IR PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS MAŽOSE ĮMONĖSE</p>	<p>IMPLEMENTATION OF MEANS AND PRINCIPLES OF GREEN ECONOMY IN SMALL ENTERPRISES</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

Darbo vadovas: _____
prof. Dr. D. Serafinas

Vilnius, 2021

TURINYS

ĮVADAS	4
1. ŽALIOSIOS EKONOMIKOS SAMPRATA IR TAIKYMO MODELIAI	7
1.1. Žaliosios ekonomikos sampratos interpretacijos	7
1.2. Žaliosios ekonomikos modelio problematika	11
1.3. Žaliosios ekonomikos veikimo modeliai	14
2. ŽALIOSIOS EKONOMIKOS PRINCIPŲ IR PRIEMONIŲ TAIKYMO PROBLEMATIKA	17
3. ŽALIOSIOS EKONOMIKOS PRINCIPŲ IR PRIEMONIŲ TAIKYMAS MAŽOSE ĮMONĖSE LIETUVOJE. TYRIMAS	24
3.1. Tyrimo metodologija	24
3.2. Giluminių interviu analizė	29
4. ŽALIOSIOS EKONOMIKOS PRINCIPŲ IR PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMO MAŽOSE ĮMONĖSE MODELIS IR REKOMENDACIJOS	48
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	52
LITERATŪROS SĄRAŠAS	55
SANTRAUKA.....	63
SUMMARY	65
PRIEDAI.....	67

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Žaliosios ekonomikos apibrėžimai.....	9
2 lentelė. Kokybinio tyrimo ekspertų charakteristikos.....	27
3 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	29
4 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	30
5 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	30
6 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	32
7 lentelė Kokybinio tyrimo duomenys.....	33
8 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	34
9 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	34
10 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	35
11 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	36
12 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	36
13 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	37
14 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	38
15 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	39
16 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	40
17 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	41
18 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	42
19 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	42
20 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	43
21 lentelė. Kokybinio tyrimo duomenys.....	46

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Žaliosios ekonomikos koncepto hierarchija.....	9
2 paveikslas. Linijinis ekonomikos modelis.....	12
3 paveikslas. Žaliosios ekonomikos dimensijos.....	15
4 paveikslas. Išteklių naudojimo ir žmonių gerovės ryšys.....	16
5 paveikslas. Žaliosios ekonomikos modeliai priklausomai nuo siekiamo tvarumo lygio.....	17
6 paveikslas. Iššūkiai ir galimybės taikant žaliosios ekonomikos principus mažose įmonėse.....	21
7 paveikslas. Tyrimo modelis.....	26
8 paveikslas. Autorinio tyrimo planas.....	27
9 paveikslas. Žaliosios ekonomikos principų ir priemonių įgyvendinimo mažose ir labai mažose įmonėse Lietuvoje modelis.....	50

IVADAS

Darbo temos aktualumas ir naujumas. 2019 m. gruodžio mėnesį Europos Komisija paskelbė, jog iki 2050 m. sieks „pertvarkyti Europos Sąjungą į teisingą ir klestinčią visuomenę, pasižyminčią modernia, efektyviai išteklius naudojančia ir konkurencinga ekonomika“. Ši programa pavadinta Europos „Žaliuoju kursu“ iš esmės yra siekis pertvarkyti Europos Sąjungos ekonominį modelį taip, kad Europos Sąjungos gamtiniai ištekliai būtų saugomi ir tausojami bei užtikrinama piliečių gerovė, t. y. pertvarkyti taip, kad jis taptų tvarus. Šiam tikslui pasiekti bus siekiama reformuoti daugelį sričių, tokių kaip prekyba, pramonė, žemės ūkis, transportas ir kt. „Žaliojo kurso“ įgyvendinimas neišvengiamai pareikalaus ne tik pokyčių įstatymų lygmenyje, bet ir finansinių bei kitų organizacinių išteklių, tačiau taip pat tikimasi, jog atvers naujas galimybes didinant žmonių gerovę, kuriant tvaraus augimo kelią.

Taigi verslo konteksto kaita žaliosios ekonomikos aspektu, jos principų diegimas valdyme yra svarbus ekologiniu, inovaciniu, ekonominiu ir socialiniu požiūriais, nes tai ne tik tausoja išteklius, padeda siekti pereiti prie klimato kaitai neutralios ekonomikos bei didina įmonės konkurencingumą, padeda patenkinti vartotojų poreikius ir formuoja teigiamą įmonės įvaizdį. Šią tendenciją visų pirma diktuoja vartotojai, visuomenė ir tarptautinės organizacijos, atstovaujančios visuomenės grupių reikalavimus, jais seka valstybės institucijos. Akivaizdu, jog įmonei norinti ne tik išlikti, bet ir sėkmingai veikti būtina diegti tvaraus verslo principus.

Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatyme maža įmonė apibrėžiama kaip įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų, ir kurios metinės pajamos arba įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 10 mln. eurų. Labai maža įmonė apibrėžiama kaip įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų, ir kurios metinės pajamos arba įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 2 mln. eurų. Lietuvos statistikos departamento 2020 m. duomenimis 98% Lietuvoje veikiančių įmonių yra klasifikuojamos kaip mažos arba labai mažos įmonės. Jose dirba 72% darbuotojų. Mažų ir labai mažų įmonių skaičius sparčiai auga, lyginant su vidutinėmis ir didelėmis įmonėmis. Šių įmonių skaičius rodo, jog mažų ir labai mažų įmonių aplinkosauginis, socialinis ir ekonominis indėlis yra reikšmingas ir joms taikant žaliosios ekonomikos principus ir priemones būtų galima reikšmingai pasistūmėti siekiant atsisakyti linijinės ekonomikos. Taigi yra poreikis mokslinių tyrimų, kurie analizuotų žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo problematiką, nustatytų svarbiausius veiksnius, lemiančius sėkmingą mažų ir labai mažų įmonių plėtrą taikant šiuos principus ir priemones.

Žaliajai ekonomikai tapus politiniu lygmeniu įtvirtinta strategine kryptimi, jos principų ir priemonių taikymas gali neišvengiamai tapti privalomu. Žaliosios ekonomikos taikymas yra

vertinamas kaip priemonė taršai mažinti, socialiniam teisingumui didinti ir klimato kaitai neutraliai ekonomikai pasiekti.

Užsienio autoriai nagrinėja žaliosios ekonomikos įtaką mažų, vidutinių ir didelių įmonių veiklai arba žaliosios ekonomikos plėtros galimybes mažoms ir vidutinėms įmonėms, tačiau Lietuvoje kol kas dar mažai nagrinėta žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo mažose įmonėse problematika, nedaug tyrimų kaip žaliosios ekonomikos principai ir priemonės galėtų būti efektyviai tokių įmonių taikomi, o tai mažoms įmonėms galėtų suteikti konkurencinį pranašumą, atsižvelgiant į šiuo metu egzistuojantį kontekstą.

Mokslinė problema. Nors mažos ir labai mažos įmonės sudaro 98% visų Lietuvos įmonių, tačiau dar mažai ištirta kaip jos galėtų taikyti žaliosios ekonomikos principus ir priemones. Perėjimas prie žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo įmonės veikloje gali pareikalauti daug laiko, finansų ir žmogiškųjų resursų, kurie mažose ir labai mažose įmonėse paprastai yra riboti.

Probleminis klausimas. Kokius principus ir priemones turi taikyti mažos ir labai mažos įmonės, kad būtų užtikrinta jų plėtra ir vystymosi galimybės žaliosios ekonomikos kontekste.

Magistro baigiamojo darbo tikslas. Atlikus žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo mažose įmonėse analizę, pateikti žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo modelį bei rekomendacijas.

Magistro baigiamojo darbo uždaviniai:

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę apibendrinti žaliosios ekonomikos sampratą ir pateikti teorinius jos veikimo modeliu
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę pateikti teorines žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo galimybes;
3. Atlikti autorinį kokybinį tyrimą su žaliosios ekonomikos ekspertais ir mažų įmonių, taikančių žaliosios ekonomikos principus ir priemones, atstovais bei išsiaiškinti kokių principų ir priemonių naudojimas bei kokie kiti veiksniai daro įtaką mažų įmonių plėtros ir vystymosi galimybėms taikant žaliosios ekonomikos principus ir priemones;
4. Apibendrinti gautus rezultatus ir pateikti žaliosios ekonomikos taikymo mažose įmonėse galimybių ir iššūkių modelį bei rekomendacijas.

Tyrimo ribos. Kokybinis tyrimas apima mažas ir labai mažas įmones Lietuvos Respublikoje.

Magistro darbo metodai. Rengiant magistro darbą buvo naudojami šie metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė – atlikta apibrėžti žaliosios ekonomikos koncepcijai, teoriniam modeliui ir teoriniams taikymo principams bei priemonėms, išsiaiškinti galimiems iššūkiams ir galimybėms.

2. Giluminiai interviu – metodas naudojamas išsiaiškinti žaliosios ekonomikos principus ir priemones, kurias taiko mažos ir labai mažos įmonės bei rekomenduoja šioje srityje dirbantys ekspertai, konsultantai.

3. Sintezės metodas – metodas naudojamas žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo mažose įmonėse modeliui sudaryti, apibendrinus mokslinės literatūros analizės ir kokybinio tyrimo rezultatus.

Magistro darbo apimtis. Magistro baigiamąjį darbą sudaro 66 puslapiai, 82 literatūros šaltinių nuorodos, 9 paveikslai, 21 lentelė ir 8 priedai.

1. ŽALIOSIOS EKONOMIKOS SAMPRATA IR TAIKYMO MODELIAI

1.1. Žaliosios ekonomikos sampratos interpretacijos

Žalioji ekonomika, kaip konceptas, politinėje darbotvarkėje įsitvirtino po 2012 m. Jungtinių Tautų RIO+20 konferencijos, o akademinėje bendruomenėje šis terminas pirmą kartą paminėtas D. Pearce ir kt. 1989 m. publikacijoje „*Blueprint to green economy*“ kaip atsakas į be atodairišką ekonominio augimo siekimą neatsižvelgiant į tai, kokią neigiamą įtaką tai turi aplinkai tiek aplinkosauginiu, tiek socialiniu aspektais. Tačiau žalioji ekonomika pirmą kartą detalai apibrėžta Jacobs (1993) knygoje „Žalioji ekonomika“.

Žaliosios ekonomikos termino reikšmė nuo tada, kai konceptas buvo paminėtas pirmą kartą, yra smarkiai praplėsta. Iš pradžių jis apibrėžė ekonominį augimą, kuris nesukelia klimato kaitos (Jacobs, 2013). Į politinį lauką šį konceptą įvedė Jungtinių Tautų Aplinkos apsaugos programa ir jos 2008 m. „Žaliosios ekonomikos iniciatyva“ (Merino-Saum ir kt., 2020), kur ji apibrėžta kaip didinanti gyvenimo gerovę, socialinę lygybę bei mažinanti gamtini išteklių švaistymą ir nepriteklių. Šis konceptas sujungia įprastinę ekonomikos sąvoką su aplinkosauga į vieną nuo kitos neatskiriamą sistemą. Po 2008 m. pasaulinės finansų krizės žalioji ekonomika tapo suvokiama kaip priemonė kovoje su globaline recesija (Aleksa, Kazlauskienė, 2019) bei pasauliniu lygiu įtvirtintu įrankiu siekiant ekonominės plėtros darnumo.

Žaliosios ekonomikos strateginės svarbos įtvirtinimui buvo ypač reikšminga 2012 m. vykusio Jungtinių Tautų Konferencija dėl darnios plėtros ir aplinkos apsaugos „Rio 20+“, kurioje viena iš 2 pagrindinių temų buvo žaliosios ekonomikos kūrimas siekiant darnios plėtros ir skurdo mažinimo. Šiame kontekste žalioji ekonomika matoma kaip vienas iš darnaus vystymosi vardiklių. Tačiau autoriai teigia, kad po „Rio 20+“ konferencijos žalioji ekonomika visgi netapo pagrindine tarptautinių strategijų ašimi dėl aiškių gairių ir vizijos nebuvimo (Georgeson ir kt. 2018).

Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja 2015 m. perėmė Jungtinių Tautų Aplinkos apsaugos programos strateginio dokumento „*An inclusive green economy: a summary for leaders*“ principus. Šiame dokumente pateikiamas žaliosios ekonomikos konceptas apima ne tik ekonomikos „žalinimą“, bet ir kitas tvariai plėtrai svarbias sritis, tokias kaip žmonių gerovės didinimas užtikrinant geresnę sveikatos apsaugą, suvaldant naujas infekcines ligas, socialinės atskirties mažinimas naikinant skurdą, užtikrinant gyventojų ekonominį ir finansinį įtraukimą, aplinkos keliamos rizikos mažinimą, sutelkiant dėmesį į klimato kaitos, ledynų tirpsmo, teršalų ir atliekų mažinimą bei naikinant skurdą ir nepriteklių, užtikrinant prieigą prie geriamo vandens ir tvarų resursų naudojimą (Szabó A., 2017).

Labai svarbi Europos Sąjungos lyderystė ekonomikos „žalinimo“ srityje. 2019 metų gruodžio mėnesį paskelbtame Europos Žaliajame kurse numatyti ambicingi tikslai didinant žmonių gerovę ir išsaugant planetą ateities kartoms. Siekiant šių tikslų bus imamasi taršos mažinimo, žaliųjų inovacijų skatinimo, užtikrinant šių procesų teisingumą ir piliečių įsitraukimą.

Žaliosios ekonomikos konceptas yra tarpriai susijęs su darnios plėtros koncepcija ir kartais laikomas priemone darnumui pasiekti (D'Amato ir kt., 2017; Kasztelan, 2017; Loiseau ir kt., 2016). Ši sąsaja pavaizduota 1 paveiksle. Kai kurių autorių (Le Blanc, 2011) nuomone, kol trūksta empirinių duomenų ir pakankamai konkretaus žaliosios ekonomikos termino apibrėžimo, praktinis žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo efektyvumas siekiant darnumo yra diskutuotinas. Merino-Saum ir kt. (2020) tyrime teigiama, jog laikui bėgant žaliosios ekonomikos terminas darosi vis daugiaprasmiškesnis ir stebima tendencija, jog autoriai konceptą dažnai nagrinėja net nepateikdami konkretaus žaliosios ekonomikos apibrėžimo. Lavrinenko ir kt. (2019) nuomone žilioji ekonomika tai ekonominė filosofija, susijusi su darnios plėtros idėjomis. Ivlev ir Ivleva (2018) žaliają ekonomiką apibūdina kaip aplinkos ir visuomenės koegzistavimą, kuriame ekonomika yra visuomenės dalis, priklausoma nuo ekosistemų. Žaliosios ekonomikos tikslas yra tvarus išteklių naudojimas, užtikrinant socialinę teisingumą ir klimato kaitai neutralią ekonomiką. Sulich (2020) socialinį žaliosios ekonomikos aspektą sieja su ekonominiu aspektu pabrėždamas, kad tarp jų egzistuoja abipusis ryšys, galintis skatinti inovacijų kūrimą. Tuo tarpu Wanner (2014) žaliają ekonomiką apibrėžia kaip ekonominį konceptą, kuria pagrindinis tikslas yra ekonominis augimas.

1 paveikslas

Žaliosios ekonomikos koncepto hierarchija



Šaltinis: Georgeson ir kt. 2017

Žalioji ekonomika dažnai įvardijama darnios plėtros kontekste, kaip viena iš priemonių darniai plėtrai pasiekti arba kaip darnios plėtros rezultatas (Sulich, 2020). Tačiau darnios plėtros tikslas yra visų pirma išteklių ir aplinkosaugos tvarus naudojimas ir išsaugojimas ateities kartoms (Lorek ir Spangenberg, 2014), o nagrinėtoje literatūroje žalioji ekonomika visgi dažniausiai apibūdinama kaip įrankis.

Vieningo žaliosios ekonomikos apibrėžimo literatūroje nėra. Ši koncepcija gali būti suvokiama įvairiai. Mokslinėje literatūroje bei tarptautinių organizacijų dokumentuose esama daug skirtingų žaliosios ekonomikos apibūdinimų, kuriems dažnai trūksta konkretumo, visuose yra pabrėžiamas jos daugialypiškumas ir tai, jog aplinkos apsauga yra tik vienas iš jos rodiklių. Žaliosios ekonomikos apibrėžimai, naudojami tarptautinių organizacijų ir mokslininkų pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Žaliosios ekonomikos apibrėžimai

Žaliosios ekonomikos koncepcija	Autorius, publikacijos metai
Žalioji ekonomika gali būti apibūdinama kaip tokia, kurios rezultatas yra pagerintas žmonių gerbūvis, socialinė lygybė, tuo pačiu sumažinant aplinkos pavojus ir ekologinius nepriteklus.	Jungtinių Tautų Aplinkos apsaugos programa, 2008 m.
Žalioji ekonomika yra tokia, kuri sukuria nuolatinį ekonominį progresą ir tuo pačiu metu tvariai naudodama aplinkos išteklius. Žaliosios ekonomikos politika ir inovacijos įgalina visuomenę sukurti vis daugiau pridėtinės vertės išlaikant aplinkos išteklius.	Europos aplinkos agentūra, 2012 m.
Žalioji ekonomika skatina ekonominį augimą ir vystymąsi bei tuo pačiu metu užtikrina, jog gamtiniai ištekliai užtikrins resursus žmonių gerovei suteikti.	Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, 2011 m.
Žalioji ekonomika yra ekonomikos rūšis, kuri yra orientuota į tokią ekonominės gerovės kūrimą, kuris minimaliai daro įtaką arba visiškai nedaro įtakos gamtai. Žalioji ekonomika yra stipriai susieta su darnios plėtros koncepcija – žalioji ekonomika laikoma įrankiu, siekiant darnios plėtros.	Alekna, Kazlauskienė, 2019
Žalioji ekonomika yra toks aplinkosauga ir ekologija grįstos ekonomikos modelis, kurio rezultatai pasireiškia aplinkosaugos, ekonomikos ir socialine nauda.	Loiseau ir kt., 2016
Žalioji ekonomika gali skatinti darnią plėtrą ir gerinti ekonomikos virsmą į mažo anglies dioksido, tvaraus išteklių naudojimo pilnavertę ekonomiką.	Khoshnava ir kt., 2019
Žalioji ekonomika gali būti apibūdinama kaip organizacijų strateginių tikslų suderinimas su aplinkosaugos, ekonomikos ir socialinės darnos siekimus	Siegel ir kt., 2019

1 lentelės tęsinys

Žalioji ekonomika yra filosofinis ir valdymo požiūris į efektyvumą, sumažinantis neigiamą prekės ar paslaugos poveikį aplinkai ir kartu gerinantis finansinius rezultatus.	Garza-Reyes, 2015
Žalioji ekonomika yra kelias į darnią plėtrą. Skirtingai nei tradicinis ekonomikos modelis, ji telkia dėmesį į aplinkosaugą ir socialinę gerovę, o bendrojo vidaus produkto augimo nelaiko aukščiausiu tikslu, nes išteklių eikvojimas nesukuria tvaraus ilgalaikio ekonomikos augimo ir žmonių gerovės didėjimo.	Europos Komisija, 2018
Žalioji ekonomika yra eko-centristinis modelis, kuriame koegzistuoja gamta ir visuomenė, yra užtikrinama darni visuomenės plėtra. Šiame modelyje ekonomika suvokiama kaip visuomenės dalis.	Ivlev, Ivleva, 2018

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš pateiktos žaliosios ekonomikos apibrėžimų santraukos galima matyti, jog ankstesnėje pastraipoje paminėtas konkretumo trūkumas yra pagrįstas, nes sąvokos, tokios kaip socialinė darna, darni plėtra, aplinkosaugos pavojai, ekonominis progresas gali būti suvokiamos labai plačiai arba iš viso sunkiai aprėpiamos dėl savo platumo. Visgi galima apibendrinti, jog žalioji ekonomikos samprata yra multidimensinė. Vieningai yra įvardijamos 3 pagrindinės žaliosios ekonomikos dimensijos: aplinkosauga, ekonomika ir socialinė gerovė. Tarptautinių organizacijų apibrėžimuose akcentuojama aplinkosauga ir žmonių gerovės kūrimas, tuo tarpu nagrinėtoje mokslinėje literatūroje žalioji ekonomika visų pirma yra apibrėžiama kaip klimato kaitai neutrali ekonomika, o socialinė dimensija yra užtikrinama tvariu ekonominiu augimu, visuomenės poreikius stengiantis pagerinti taip, kad pridėtinė vertė būtų kuriama išsaugant išteklius ateities kartoms.

Išanalizavus šiuos žaliosios ekonomikos apibrėžimus apibendrintai galima teigti, kad žaliosios ekonomikos modelis įgalina siekti ekonominės gerovės ir progreso kūrimo strateginę reikšmę teikiant aplinkos išsaugojimui, tvariam išteklių naudojimui, socialinės lygybės kūrimui. Žaliajai ekonomikai būdingas sisteminis požiūris: ekonominio progreso siekiama darant minimalią įtaką gamtai, išlaikant išteklius ateities kartoms. Atskirų žaliosios ekonomikos dimensijų svarba yra diskutuotinas klausimas.

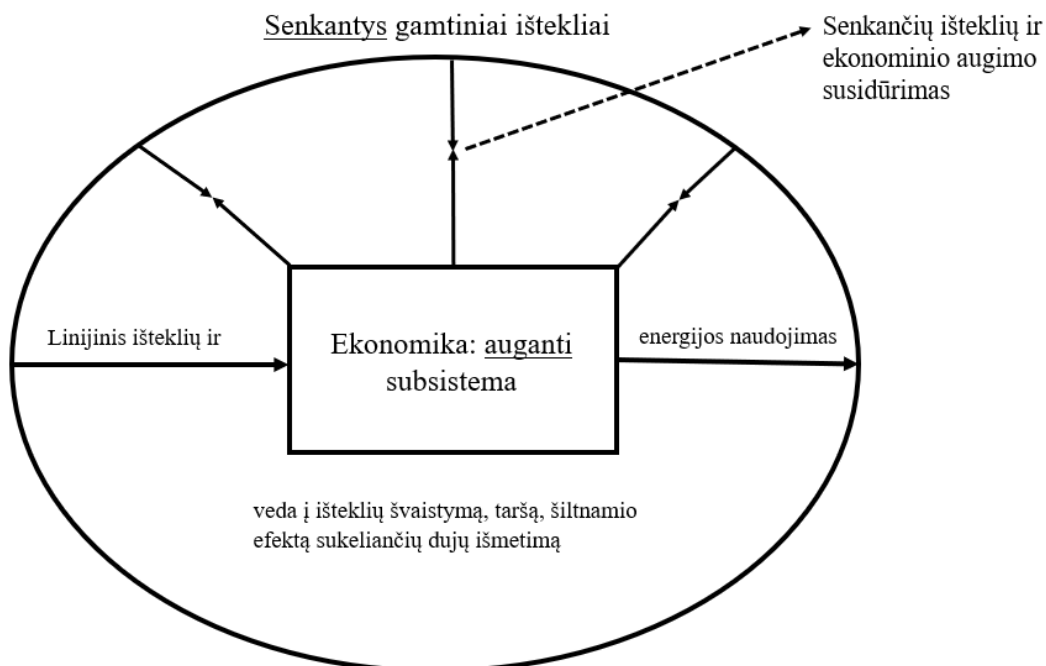
1.2. Žaliosios ekonomikos modelio problematika

Žaliojoje ekonomikoje didelė reikšmė teikiama žmonių gerovei ir socialinei lygybei kurti, ūkinės veiklos keliamos rizikos aplinkai ir nepritekliaus mažinimui. Žalioji ekonomika galėtų būti alternatyva šiuo metu vyraujančiam ekonominiam modeliui, kuris skatina švaistymą, resursų sekinimą, nelygybę, kelią riziką žmonių sveikatai ir aplinkai. 2 pav. pavaizduotas šiuo metu vyraujantis linijinis ekonomikos modelis, iš kurio matyti, jog ekonomikai vystanti pagal „išgaut, gamink, vartok ir išmesk“ modelį, toks augimas nėra tvarus nei ekonominėje, nei aplinkosaugos ar socialinėje dimensijose yra pasmerktas, kadangi nesiimant veiksmų ir toliau neefektyviai naudojant išteklius, bus pasiekta ekonomikos augimo riba.

Tačiau net ir imantis veiksmų, pavyzdžiui, taikant naujas aplinkosaugines technologijas, tai gali neatnešti naudos, ypač, jei tos technologijos nėra vertos investuoti ir linijiniame modelyje (Lee, 2009). Kad organizacijos galėtų kurti vertę visuomenei ir tuo pat metu tausoti aplinką, svarbu ne kokios priemonės tam pasiekti yra taikomos, o kaip jos yra taikomos (Sulich, 2020). Sharma at al. (2020) tyrime teigiama, jog žaliosios ekonomikos priemonių taikymas mažoms ir vidutinėms įmonėms suteikia konkurencinį pranašumą.

2 paveikslas

Linijinis ekonomikos modelis



Šaltinis: Korhonen ir kt. 2018

Didėjant žaliosios ekonomikos naudos suvokimui per pastarąjį dešimtmetį žaliosios ekonomikos konceptas tapo strateginiu daugelio pasaulio šalių tikslu. Nepaisant pasirinkto diegimo modelio, svarbiausi jos principai yra ekonominių ir aplinkosaugos politikų integracija pašalinant netvarų išteklių naudojimą. Tačiau valstybiniu lygmeniu šalių valdžios institucijos turėtų remti, o ne spausti verslą pereinant prie žaliosios ekonomikos modelio. (Sharma ir kt. 2020).

Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija savo 2018 m. ataskaitoje, parengtoje Guillemette ir Turner, numato, jog pasaulio bendrasis vidaus produktas kasmet augs maždaug po 2% ir iki 2060 m. bent padvigubės. Pasaulio ekonomikai augant bus išmetama vis daugiau anglies dioksido, klimato kaita vis spartės – visa tai sekins žemės išteklius, skatins dirvožemio eroziją ir biologinės įvairovės mažėjimą (Fouquet, 2019). Khoshnava ir kt. (2019) pabrėžia, jog ekonominis augimas yra tapęs viena iš aplinkos alinimo kainų ir kad ekonominės politikos „žalinimas“ yra vienas iš veiksmų mažinančių aplinkos pavojus bei išteklių švaistymą, tuo pačiu metu didindamas socialinę gerovę ir užtikrindamas ekonominę klestėjimą. Organizacijos, projektuodamos savo prekes ir paslaugas visų pirma turėtų apibrėžti jų kuriamą aplinkosauginę vertę ir tik tada apie jų siūlomą vertę (Quintás ir kt. 2018).

Mokslinėje literatūroje dažniausiai laikomasi požiūrio, jog žalioji ekonomika gali padėti pasiekti ekonominės naudos kartu užtikrinant tvarų išteklių naudojimą. Šią hipotezę, pagal kurią aplinkosauginis reguliavimas gali turėti teigiamą poveikį ne tik aplinkai, bet ir ekonomikai, pirmi suformulavo Porter ir van der Linde (1995). Šią hipotezę patvirtino Mohr (2002), tačiau tyrimo autorius nurodė, jog „Porterio hipotezę“ gali būti sunku įgyvendinti praktiškai taip, kad pagal ją suformuluoti įgyvendinimo modeliai duotų reikiamus rezultatus. Tuo tarpu Murty ir kt. (2002) teigia, jog nors daugelis empirinių tyrimų rodo, jog aplinkosauginis reguliavimas sumažina įmonių produktyvumą, jų atlikta studija Porterio hipotezę patvirtina, o pasiekiamas organizacijos produktyvumo lygis priklauso nuo pramonės srities ir todėl kiekvienai sričiai reikalingas individualus modelis. Loiseau ir kt. 2016 m. paskelbtame tyrime apibendrina, jog iki šiol nėra pakankamai duomenų, kad būtų suformuluotos aiškios gairės kaip pasiekti „Porterio hipotezės“ įgyvendinimo sėkmę praktikoje, ir jog skirtingiems ekonomikos sektoriams gali reikėti skirtingų sprendimo būdų.

Įvairių pasaulio šalių lyderiai, didėjant visuomenės sąmoningumui bei klimato kaitos įrodymų skaičiui, kuria veiksmų planus žaliajai ekonomikai, kaip žmonių gerovę ir klimato kaitai neutralią ekonomiką užtikrinančiai priemonei, įgyvendinti (Merino-Saum ir kt., 2020). Vis daugiau besivystančių šalių vyriausybės įsipareigoja „žalinti“ savo ekonominius modelius, pavyzdžiui, dalyvaudami Paryžiaus susitarime dėl klimato kaitos. Šį susitarimą, kuriuo siekiama neutralizuoti ekonomikos poveikį klimatui, dėl yra pasirašiusios beveik visos pasaulio valstybės (Sulich, 2020).

Žaliosios ekonomikos, kaip ir žiedinės ekonomikos, konceptas daugiausia yra formuojamas specialistų, verslo bendruomenės bei politikos formuotojų (Korhonen, ir kt., 2018). Mokslinėje literatūroje nuomonės ar žalioji ekonomika yra suderinama su ekonomikos augimu ir ar įmanoma pasiekti „žaliajį augimą“ yra įvairios. Viena iš teorijų teigia, jog vienos žaliosios ekonomikos strategijos ekonomiką gali veikti skatinančiai, o kitos atvirksčiai, būti kliūtimi, o šį skirtumą gali lemti konkreti sprendžiama aplinkosauginė problema ir jai spręsti parinkti įrankiai (Jacobs 2013). Tuo tarpu Hickel ir Kallis (2019) teigia, jog empiriniai duomenys nepatvirtina žaliosios ekonomikos, kaip augimą skatinančios politikos, sėkmės, nes tam pasiekti reikalinga visiškai atskirti išteklių naudojimą ir anglies dioksido emisijas nuo bendrojo vidaus produkto kūrimo, o tai autorių nuomone yra per sudėtinga pasiekti ir negarantuoja ilgalaikio tvaraus augimo. Janicke (2012) savo tyrime teigia, jog iš aplinkosaugos požiūrio taško spartus bendrojo vidaus produkto augimas ir žalioji ekonomika yra nesuderinami, kadangi eko-inovacijos nepakankamai kompensuoja neigiamus ekonomikos augimo padarinius aplinkai, todėl autoriaus nuomone efektyviausiai žaliosios ekonomikos siekia turtingos šalys, kurių bendrojo vidaus produkto augimas paprastai yra žemas.

Galima daryti prielaidą, kad žalioji ekonomika gali būti įmanoma šaliai pasiekus ekonominio išsivystymo laipsnį, kuris leistų patenkinti žmonių poreikius tokiu lygiu, kad gyventojai jaustųsi socialiai ir materialiai saugūs, o socialinės gerovės kūrimas nereikalautų pernelyg didelių papildomų išteklių.

Nekeičiant esamo ekonomikos modelio ir toliau eikvojant išteklius gali būti pasiekta padėtis, kuomet ištekliai išseks, o klimato kaitos nebepavyks suvaldyti, tokiu būdu pasaulio ekonomika yra atsidūrusi kritiniame taške, kuriame reikia rinktis tarp aplinkai palankaus augimo kelio arba priešingai, rinktis mažiau tvarius sprendimus (Georgeson ir kt., 2017) Žalioji ekonomika gali tapti išeitimi išlaikyti ekonominės gerovės kūrimą išsaugant aplinką, todėl verslo įmonės, būdamos ekonomikos dalimi ir naudodamos išteklius galėtų prisiimti atsakomybę imantis aplinkos apsaugos, taršos prevencijos bei tvarių principų ir šių tikslų suderinimo su strateginiais įmonės tikslais (Lawrence 2006). Worthington ir Patton (2005) kelia klausimą kiek socialinės atsakomybės įmonės turi, kad pasiryžtų gerinti savo aplinkosauginių rodiklių veiksmingumą ir koks gali būti šių pokyčių kainos ir naudos santykis. Be to, dažnai įmonei neturint vidinių paskatų ir motyvacijos taikyti žaliosios ekonomikos priemonės, jos gali būti pradėti taikomos tik kaip gynybinė priemonė, o ne pro aktyvus žingsnis dėl bendro gėrio (Sharma ir kt., 2020).

Taigi mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės apie žaliosios ekonomikos rezultatyvumą siekiant aplinkosaugos, ekonominių ir socialinių tikslų. Daugelis aukščiau paminėtų autorių sutaria, jog teoriškai žalioji ekonomika galėtų būti sėkmingai įgyvendinama, tačiau praktiškai trūksta sėkmingų tą įrodančių pavyzdžių. Panašu, jog žaliosios ekonomikos

modeliai, priemonės turi būti pritaikyti konkrečiai organizacijai ar bent jau organizacijos veiklos sričiai, o žaliosios ekonomikos sėkmė ir rezultatyvumas siekiant darnios plėtros priklauso nuo užsibrėžtiems tikslams pasiekti pasirinktų priemonių. Gali būti ir taip, kad verslo įmonėms aplinkosaugos tikslų siekį iškeičiant į didesnę ir greitesnę ekonominę naudą, proveržis žaliosios ekonomikos link nebus pasiektas tol, kol ji netaps remiama įstatymų leidėjų.

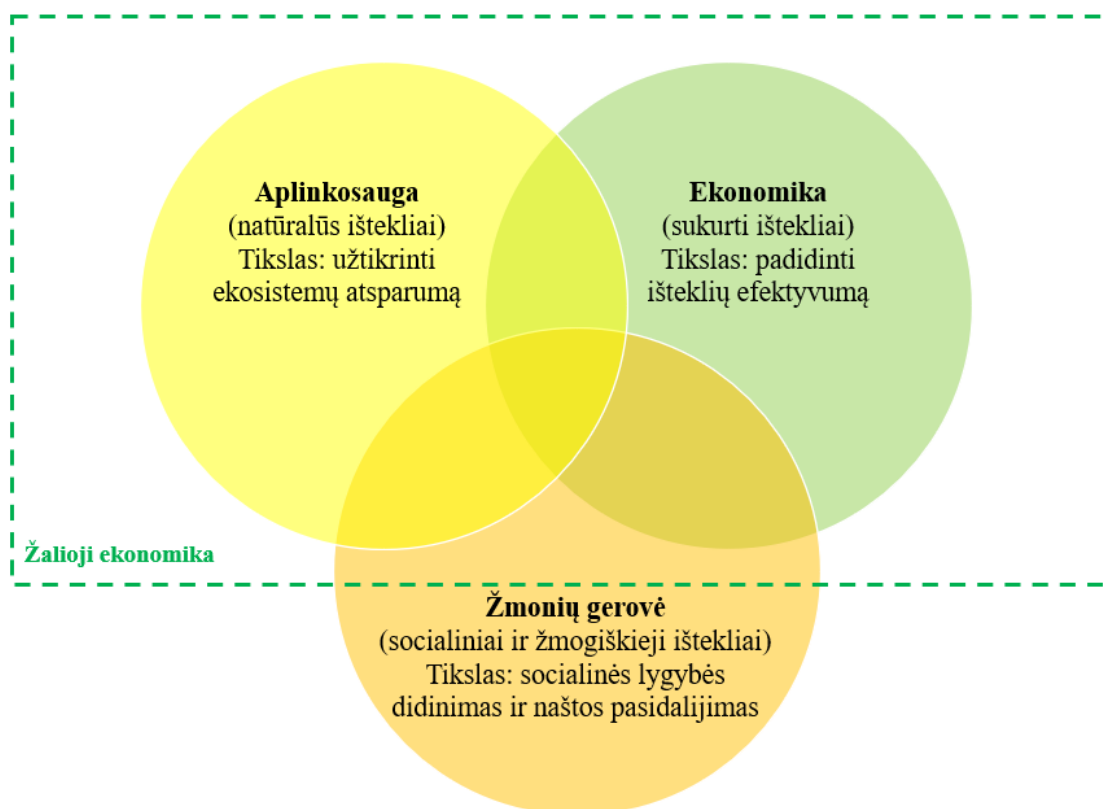
1.3. Žaliosios ekonomikos veikimo modeliai

Iš ankstesniuose skyriuose pateiktos mokslinės literatūros analizės matyti, kad daugelis mokslininkų sutaria dėl aukščiausio lygio žaliosios ekonomikos tikslų bei ją sudarančių dimensijų, bet pateikia skirtingas galimas šios ekonomikos sistemas ir modelius bei pabrėžia, jog sėkmingam žaliosios ekonomikos veikimui svarbu parinkti tinkamą modelį. Toliau apžvelgsiu mokslinėje literatūroje pateikiamus žaliosios ekonomikos principus ir modelius.

Remiantis aukščiau pateiktais žaliosios ekonomikos apibrėžimais galime laikyti, kad žaliają ekonomiką sudaro 3 dimensijos: aplinkosauga, ekonominė gerovė, žmonių gerovė. Šių dimensijų sąveika vaizduojama 3 pav.

3 paveikslas

Žaliosios ekonomikos dimensijos



Šaltinis: Europos Aplinkos agentūra, 2012

Tam, kad būtų galima taikyti žaliosios ekonomikos modelį būtina žinoti, kurie iš aukšto lygio žaliosios ekonomikos komponentų yra aktualūs organizacijai. Dažniausiai minima žaliosios ekonomikos politikos iškilimo priežastis yra klimato kaitos grėsmė visuomenei ir siekis išvengti klimato kaitos sukeltų grėsmių imantis priemonių ribojant šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijas, taikant tvarias priemones išteklių valdymui ir įtraukiant visuomenę (Law ir kt. 2016).

Kazickas ir Lapinskienė (2019) nagrinėdami žaliosios ekonomikos pritaikymą statybų sektoriuje išskiria įmonės „žalinimo“ modelį, pagal kurį svarbu susipažinti ir identifikuoti įmonei tinkamiausias žaliosios ekonomikos priemones, išanalizuoti jų taikymo problematiką kitose įmonėse ir tik tuomet imti jas diegti įmonėje. Tokiu būdu gali būti atrenkamos tik tokios priemonės, kurios teikia įmonei naudą ir padeda greičiau bei efektyviau siekti žaliosios ekonomikos įgyvendinimo. Motyvai, kurie skatina taikyti žaliosios ekonomikos priemones didelėse bei mažose ir vidutinėse įmonėse yra skirtingi: mažose įmonėse tai visų pirma lemia etiniai motyvai (Parry, 2012). Tačiau autoriai svarsto, jog nepaisant teikiamos svarbos, etinių motyvų faktiškai veikloje nebūtinai yra laikomasi (Battisti ir Perry 2011; Mir ir Feitelson, 2007; Parisi ir Maraghini, 2010,).

Kadangi žaliąją ekonomiką apima ne tik aplinkosaugą ir ekonomiką, nors tai ir yra pagrindinės šio koncepto dimensijos, bet ir žmonių gerovę, t.y. socialinį aspektą, žaliosios ekonomikos modeliai taip pat turėtų apimti visas 3 sritis. Lorek ir Spangenberg (2014) teigia, jog tik darni visuomenė, kuriai būdinga stipriai išreikšta tvaraus vartojimo ir gamybos svarba, gali siekti žaliojo augimo. Žaliajam augimui pasiekti yra svarbus tvaraus vartojimo kūrimas, kuris padėtų vykdyti žaliosios ekonomikos tikslus: sumažinti išteklių naudojimą, išlaikyti ekonominį augimą ir didinti žmonių gerovę. Šis ryšys pavaizduotas 4 paveiksle.

4 paveikslas

Išteklių naudojimo ir žmonių gerovės ryšys

$$\text{Tvarus vartojimas} = \frac{\text{poreikių išpildymas}}{\text{išteklių naudojimas}} \quad \text{arba} \quad \frac{\text{žmonių gerovė}}{\text{išteklių naudojimas}}$$

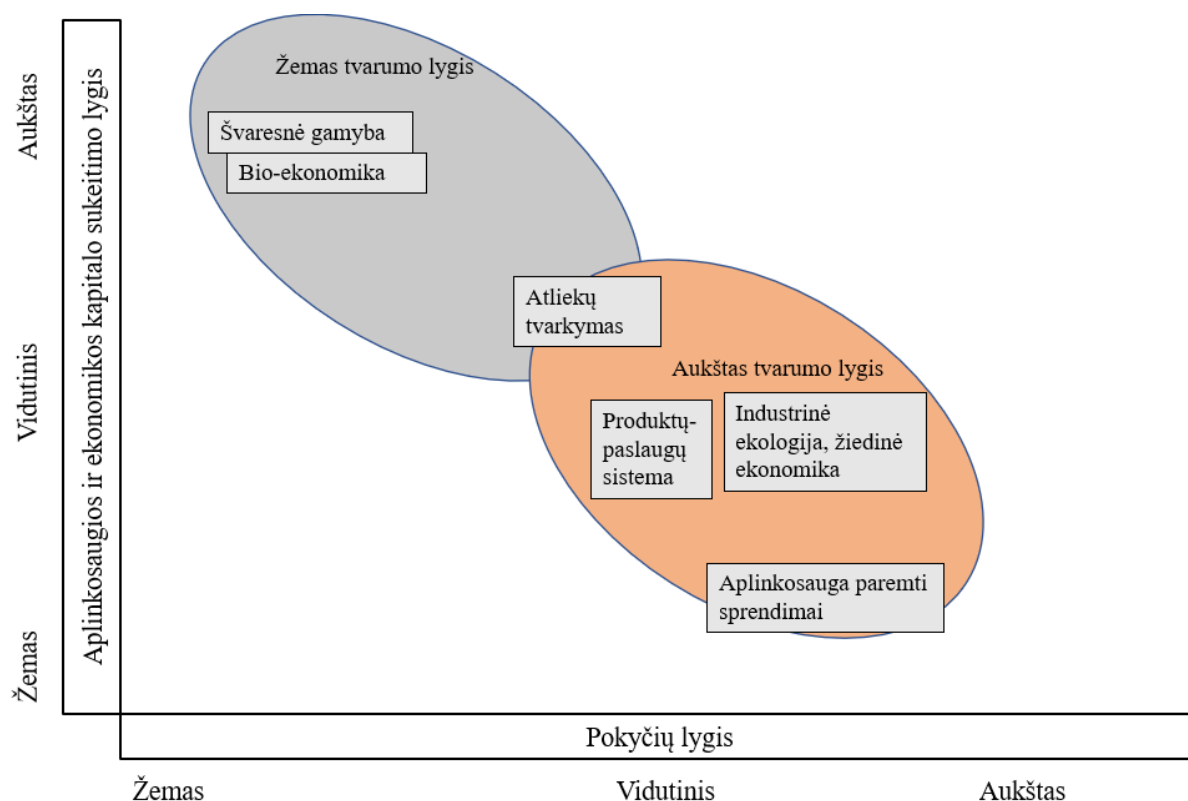
Šaltinis: Lorek ir Spangenberg, 2014

Kadangi ekonomikos dalyviai: verslas, viešasis sektorius, nevyriausybinės organizacijos ir kt., žaliosios ekonomikos modelius turėtų diegti pagal savo veiklos specifiką, kiekvienu atveju organizacijos pasiektas veiklos tvarumo lygis skirsis bei atitinkamai pokyčių radikalumas bus

didėsnis organizacijose, kurių veikla diegimo pradėioje nėra tvari. Loiseau ir kt. (2016) atliktoje žaliosios ekonomikos konceptų apžvalgoje nurodo, jog žaliajai ekonomikai ir didėliam tvarumo lygiui pasiekti reikalingos struktūrinės permainos, dažnai trunkančios ilgą laiko tarpą, kurios pasižymi tuo, jog aplinkosauginė nauda nėra iškeičiama į ekonominę naudą, t.y. aplinkosaugos tikslai nėra pakeičiami ekonominiais tam, kad būtų pasiektas žemesnio tvarumo lygio, bet greitas rezultatas (žr. 5 paveikslą).

5 paveikslas

Žaliosios ekonomikos modeliai priklausomai nuo siekiamo tvarumo lygio



Šaltinis: Loiseau ir kt., 2016

Teigiama, kad vienas didžiausių žaliosios ekonomikos vystymąsi stabdančių veiksnių yra trumpalaikės naudos siekimas (Bina, 2013). Tačiau investicijos į žaliosios ekonomikos priemonių taikymą esamuoju laiku gali atnešti vertės ne tik čia ir dabar, bet ir ateityje (Lee, 2009). Taigi organizacijos, kurdamos produktus, turėtų įvertinti ne tik jų ekonominę vertę, tačiau ir jų poveikį aplinkosaugai bei kuriamą socialinę vertę (Quintás ir kt., 2018). Be to, vidutinės, mažos ir labai mažos įmonės, sudarydamos didžiąją dalį visų įmonių, per savo produktus ir teikiamas paslaugas, galėtų reikšmingai prisidėti prie poveikio aplinkai, klimatui mažinimo (OECD Green Growth Papers, 2019).

Žaliosios ekonomikos taikymas mažose įmonėse priklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio (ar tai šeimos verslas, ar startuolis). Taikymo efektyvumas ryškiausiai stebimas su aplinkosauga labiausiai susijusiuose versluose (Zhang ir Walton, 2016). Taip gali būti dėl to, kad mažos įmonės neturi prieigos prie žinių apie ateities inovacijas ir jų kryptis, todėl žaliosios ekonomikos priemonės imasi taikyti *ad hoc* principu (Lee, 2009). Patikimiems žaliosios ekonomikos taikymo sprendimams priimti reikalingos tikslios jų efektyvumo matavimo priemonės (Georgeson ir kt., 2017), ypač dėl to, kad perėjimas prie žaliosios ekonomikos tam tikrų sektorių, pagrinde gamybos, yra ypač brangus, todėl galimybė išmatuoti pasiektą progresą ar naudą yra ypač svarbi (Szabó A., 2017).

Apibendrinant galima teigti, jog nėra vieningo žaliosios ekonomikos modelio, kurį būtų galima taikyti kaip absoliutų pavyzdį. Atsižvelgiant į organizacijos siekiamus tikslus, esamą ir siekiamą veiklos tvarumo lygį galima manyti, jog prieš imantis organizacijos veiklos „žalinimo“ reikalinga identifikuoti sritis, kurioms būtų taikomi pokyčiai bei atlikti analizę, kuri parodytų įmonei tinkamiausias priemones bei ištirti šių priemonių taikymo problematiką. Žaliosios ekonomikos modelyje svarbi stipri aukščiausios vadovybės lyderystė, tam kad būtų išvengta aplinkosaugos dimensijos reikšmės sumenkinimo idant būtų pasiekti geresni organizacijos ekonominiai rodikliai bei tam, kad būtų suvoktas žmonių gerovės kūrimo, tvaraus išteklių naudojimo ir darnios plėtros tarpusavio ryšys.

2. ŽALIOSIOS EKONOMIKOS PRINCIPŲ IR PRIEMONIŲ TAIKYMO PROBLEMATIKA

Mokslinėje literatūroje žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymas nagrinėjamas vidutinių ir mažų įmonių kontekste. Mokslinių tyrimų, nagrinėjančių žaliosios ekonomikos taikymą labai mažose įmonėse nepavyko rasti.. Taigi ir skyriuje pateikta principų ir priemonių taikymo problematikos analizė apima vidutines ir/ arba mažas įmones.

Europos Komisijos duomenimis (2019) mažos ir vidutinės įmonės Europos Sąjungoje sudaro 99% nuo visų įmonių. 90% šių įmonių turi 10 arba mažiau darbuotojų, t. y. šios įmonės klasifikuojamos kaip mažos arba labai mažos. Mažose ir vidutinėse įmonėse Europos Sąjungoje dirba apie 90 milijonų darbuotojų, kasmet šis skaičius auga. Kadangi šios įmonės kuria reikšmingą bendrojo vidaus produkto dalį, darbo vietas, eksportuoja, diegia inovacijas ir savo skaičiumi sudaro gana didelę ekonomikos dalį, todėl manytina, jog šioms įmonėms diegiant žaliosios ekonomikos praktikas būtų pasiektas ženklus postūmis darnios visuomenės link.

Nepaisant to, kad mažose ir vidutinėse įmonėse yra vis geriau suprantamos žaliosios ekonomikos teikiamos naudos, tokios kaip konkurencingumo, išteklių ir žaliavų naudojimo

efektyvumo didinimas, patekimo į naujas rinkas galimybės, tačiau tuo pat metu pereidamos prie tvaresnės veiklos mažos ir vidutinės įmonės susiduria su įvairiais iššūkiais, visų pirma dėl finansinių išteklių ir techninių įgūdžių trūkumo (Rizos ir kt. 2016). Tačiau jausdamos besikeičiantį kontekstą, įmonės rodo norą taikyti žaliosios ekonomikos principus ir priemones, kurios gali būti naudojamas įmonės rinkodaroje, norint ją išskirti iš konkurentų ir įgyjant konkurencinį pranašumą (Gadenne ir kt., 2008; Porter ir Van der Linde, 1995). Toliau poskyryje nagrinėsiu žaliosios ekonomikos taikymo galimybių mažose ir vidutinėse įmonėse problematiką Europos ir pasauliniu lygiu.

Mokslinėje literatūroje autoriai (Bhanot ir kt., 2015; Caldera ir kt. 2019; Creech ir kt. 2014; Ghazilla ir kt., 2015; Rizos ir kt. 2016; Szabó 2017; Siegel et al 2019) nagrinėdami žaliosios ekonomikos taikymo problematiką mažose ir vidutinėse įmonėse įvardija šias pagrindines kliūtis trukdančias tokioms įmonėms siekiant žaliosios ekonomikos:

- **Išteklių trūkumas:** finansinių išteklių trūkumas, žinių ir patirties trūkumas, žmogiškųjų išteklių trūkumas (dėl organizacijos dydžio nėra paskirto atsakingo žaliosios ekonomikos taikymui dedikuoto darbuotojo), laiko trūkumas (mažoms ir vidutinėms įmonėms būdingas greitas darbo tempas ir iš to išplaukiantis nuolatinis laiko trūkumas nagrinėti kylančioms problemoms, skirti tam palaikymą ar specialius įrankius), ribota prieiga prie inovacijų ir naujausių praktikų bei žinių;

- **Organizacijos kultūra ir požiūris:** aiškios strategijos nebuvimas, lyderystės trūkumas, mažas informuotumas aplinkos apsaugos klausimas, darbuotojų įgalinimo pokyčiams organizacijoje nebuvimas, valdymo procesų ydos, įsitikinimas, kad įmonė per maža jog turėtų pakankamai įtakos/ kad įmonės veiklos įtaka aplinkai yra labai nežymi arba iš viso nedaro jokios įtakos, mažų ir vidutinių įmonių vykdomos veiklos pobūdis nedera su žaliosios ekonomikos principais, ryšių su išorinėmis suinteresuotomis šalimis nebuvimas;

- **Išoriniai barjerai:** reguliacinė aplinka: efektyvių įstatymų trūkumas arba įstatymai palankūs tik didelėms įmonėms, griežtų įstatymų vykdymas visus mažų ir vidutinių įmonių resursus nukreipia įstatymų įgyvendinimui ir apriboja galimybes daugiau dėmesio skirti žaliosios ekonomikos vystymui, standartizuotų ir aiškių žaliosios ekonomikos efektyvumo matavimo priemonių nebuvimas, mažų ir vidutinių įmonių atkirtimas nuo dalyvavimo sprendimų priėmimo, priemonių taikymo gairių trūkumas/ nebuvimas.

Taigi matyti, jog žaliosios ekonomikos taikymo kliūtimis nemaža dalimi yra vidiniai mažų ir vidutinių įmonių barjerai. Teigiama, kad visoms kliūtims, su kuriomis susiduria įmonė, taikydama žaliosios ekonomikos priemones, turi būti skiriamas vienodas dėmesys, tam, kad įmonė galėtų efektyviai perimti žaliašias praktikas į savo kasdienę veiklą (Caldera ir kt. 2019). Be to, finansinių išteklių trūkumas ir iš to kylantys apribojimai neturėtų būti laikomi vieninteliais

trukdžiais. Įmonė taip pat turi lanksčiai reaguoti į visų suinteresuotų šalių reikalavimus (Ghadimi ir kt., 2020). Mažos įmonės turėtų būti nuolat konsultuojamos žaliosios ekonomikos politikos klausimais, suteikia joms prieigą prie sprendimų priėmėjų (Westman ir kt., 2020).

Galima spėti, jog keičiant organizacijos vidinę kultūrą bei didinant savininkų ir darbuotojų supratimą apie mažų ir vidutinių įmonių daromą poveikį aplinkai ir šio pokyčio pašalinimo naudą, organizacija sugebėtų atrasti ir reikiamų finansinių resursų savo veiklai „žalinti“. Viena iš priemonių finansinių išteklių naštai mažinti galėtų būti įmonių kooperacija, jei žinoma tokia veikla nepažeistų šalies taikomų sąžiningos konkurencijos įstatymų. Lawrence ir kt. (2006) žaliosios ekonomikos barjerams įveikti siūlo steigti asociacijų, aplinkosaugos agentūrų, regioninės valdžios ir kt. tinklus, kurie skatintų mokymąsi mažose ir vidutinėse įmonėse bei tokiu būdu suteiktų šiam procesui asmeninį santykį, kuris yra svarbus mažoms ir vidutinėms įmonėms, ir motyvaciją tęsti organizacijos veiklos žalinimą.

Tačiau mokslinėje literatūroje taip pat identifikuojami (Caldera ir kt. 2019; Cuerva et. al 2014; Ghadimi ir kt. 2020; Ghazilla ir kt., 2015; Siegel ir kt. 2019; Szabó 2017; Quintás ir kt. 2018) išoriniai ir vidiniai veiksniai, kurie veikia kaip žaliosios ekonomikos įgalinimo arba skatinimo mažose ir vidutinėse įmonėse priemonės:

- **Organizacijos ištekliai:** kokybės vadybos sistemų diegimas, išlaidų sutaupymas kaip konkurencinis pranašumas, vykdomi aplinkosaugos auditai, prekių ir paslaugų projektavimas, investicijos į inovacijas.

- **Organizacijos kultūra ir požiūris:** visų suinteresuotų šalių įtraukimas, nuolatinio tobulėjimo proceso egzistavimas įmonėje, darbuotojų įtraukimas į žaliosios ekonomikos taikymą, darbuotojų ir vadovų informuotumas aplinkosaugos klausimais, į įmonės strategiją integruoti žaliosios ekonomikos tikslai, aiškiai demonstruojama vadovybės lyderystė, organizacijos teikiama svarba etiniams motyvams, geriausių praktikų taikymas.

- **Išoriniai veiksniai:** reguliacinė aplinka, klientų, vartotojų, tiekėjų, konkurentų spaudimas, kylančios prekių ir žaliavų kainos, didėjantys taršos mokesčiai, tiekimo grandinė.

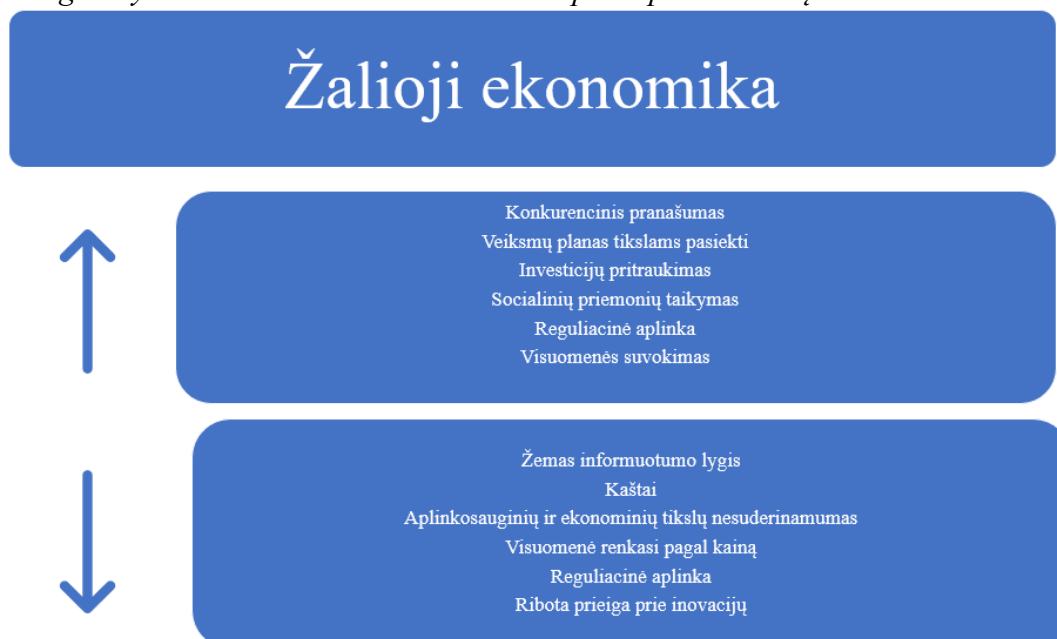
Taigi šiuo atveju matyti, jog žaliają ekonomiką įgalinantys veiksniai apima platų vidinių ir išorinių faktorių spektrą: nuo asmeninių vertybių iki rinkos dalyvių bei institucinio spaudimo (Yacob ir kt. 2018), ir galėtų būti naudojami kaip priemonės įmonei pereinant nuo šiuo metu egzistuojančio ekonominio modelio. Tačiau taip pat teigiama, kad sėkmingam žaliosios ekonomikos priemonių taikymui ne mažiau svarbu yra tuo pačiu metu atsižvelgti ir į kliūtis, kadangi tarp kliūčių ir skatinančių veiksnių gali egzistuoti priežastinis ryšys (Bhanot ir kt., 2015). Žaliają ekonomiką skatinančių priemonės ir barjerai bei jų tarpusavio ryšys apibendrintai pateikiamas 6 paveiksle.

Apibendrinant galima teigti, jog įmonėje egzistuojanti (ir svarbiausia veikianti) kokybės valdymo sistema galėtų teigiamai prisidėti prie žaliosios ekonomikos taikymo sėkmės (Cuerva et. al 2014). Altinay ir kt. (2019) teigia, jog egzistuoja teigimas ryšys tarp organizacijos gebėjimo siekti kokybės ir nuolatinio tobulėjimo bei organizacijos plėtros ir finansinių rezultatų. Šis ir ankstesniuose skyriuose paminėtas faktas, jog inovacijų taikymas gali lemti sėkmingą žaliosios ekonomikos principų taikymą, leidžia manyti, jog kokybės valdymo sistemos diegimas galėtų padėti pašalinti dalį iš įmonės vidinių barjerų, susijusių su organizacijos kultūra. Kokybės valdymo sistema taip pat padėtų organizacijai sutaupyti išteklių, kuriuos būtų galima panaudoti veiklos „žalinimui“ (Ghadimi ir kt., 2020).

Iš šio apibendrinimo taip pat matyti, jog išoriniai veiksniai tokie kaip rinkos dalyvių spaudimas veikia kaip skatinimo priemonės. Pavyzdžiui, automobilių detalių gamintojai Indijoje yra spaudžiami savo organizacijoje taikyti žaliosios ekonomikos priemones tiekėjų, kurie tokiu būdu siekia įgyvendinti savo tikslus, susijusius su žaliaja ekonomika (Nulkar, 2014). Augant vartotojų informuotumui, vis daugėja viešbučių klientų, kurie naudojami ekologinių viešbučių paslaugomis, norėdami palikti kuo mažesnę aplinkosauginį pėdsaką (Teruel-Gutiérrez, 2020). Tačiau dėl mažo organizacijos svorio vidutinės ir mažos įmonės neturi daug svertų renkantis tiekėjus, todėl į jų reikalavimus, pavyzdžiui, susijusius su aplinkosauga dažnai nėra atsižvelgiama (Binek ir Muhannadi, 2020).

6 paveikslas

Iššūkių ir galimybių taikant žaliosios ekonomikos principus mažose įmonėse



Šaltinis: sudaryta autorės pagal skyriuje pateiktus duomenis

Reguliacinė aplinka autorių paminėta ir prie barjerų ir prie žaliają ekonomiką skatinančių veiksnių. Valstybinės pagalbos trūkumas pripažįstamas didele kliūtimi, tačiau suteikiant kokybiškas gaires, galimybes įmonėms konsultuoti bei tinkamą finansavimą ar mokesťines lengvatas leistų mažoms ir vidutinėms įmonėms įveikti šį barjerą (Binek ir Al-Muhannadi, 2020). Įstatymų leidėjams reikėtų atsižvelgti į reguliacinės aplinkos daromą įtaką pereinant prie žaliosios ekonomikos. Kadangi mažos ir vidutinės įmonės tiek Europos Sąjungoje, tiek Lietuvoje sudaro didžiąją įmonių dalį – 99 % Europos Sąjungoje (Europos Komisija, 2019), 98 % Lietuvoje (Lietuvos Statistikos departamentas, 2020) – tiek Europos Sąjungai, tiek ir valdžios institucijoms nacionaliniu lygiu reikėtų užtikrinti reikiamą išteklių prieinamumą, skatinti mažas ir vidutines įmones, kurios pereina prie žaliosios ekonomikos modelio, remti žaliąsias inovacijas ir užtikrinti jų prieinamumą mažoms ir vidutinėms įmonėms, suteikti praktinę pagalbą toms įmonėms, kurios norėtų taikyti žaliosios ekonomikos principus savanoriškai (Ghadimi ir kt. 2020; Lawrence ir kt. 2006). Tarptautinės ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos 2019 m. dokumente apie „žaliąjį augimą“ vidutinėse ir mažose įmonėse teigiama, jog aiškus reguliavimas ne tik mažina monopolio susidarymo riziką, bet ir gali panaikinti atėjimo į rinką kliūtis bei kurti naujas rinkas naujiems „žaliems“ produktams.

Europos Sąjungos „Žaliajame kurse“, Europos Komisijos 2050 m. strategijoje (2020), Europos Aplinkos agentūros strategijoje (2021), išskiriamas pagrindinis žaliosios ekonomikos principas yra siekis neutralizuoti bendrijos poveikį klimatui. Šiuo metu priemonės, kurios yra įvardijamos šiuose dokumentuose apima energetikos sektoriaus priklausomybės mažinimą nuo iškastinio kuro, pastatų renovaciją siekiant padidinti jų energinį efektyvumą, inovacijų skatinimą pramonėje, atliekų perdirbimo skatinimą, švaraus, sveiko ir pigaus transporto plėtojimą. Europos Sąjunga, kaip ekonominė ir politinė bendrija, išvardintas priemones įgyvendinti gali teisės aktu, specialių skatinimo projektų pagalba.

Alekna ir Kazlauskienė (2019) kaip svarbiausią žaliosios ekonomikos principą iškelia ekonominės naudos kūrimą, kuris nedaro arba daro labai minimalią įtaką aplinkai. Kaip pagrindines priemones šiam principui pasiekti autoriai įvardija investicijų į atsinaujinančius energijos šaltinius didinimą, naujų technologijų naudojimą, iškastinio kuro vartojimo, atliekų keliamos taršos mažinimą, oro kokybės gerinimą, žmonių vartojimo įpročių keitimą bei valstybės priimamą politiką orientuotą į žaliają ekonomiką. Ebrahimi ir Mirbargkar (2017) teigia, jog mažos įmonės, savo veikloje atsižvelgiančios ir skiriančios resursų žaliosios ekonomikos priemonėms, pasižymi didesniu finansiniu stabilumu neramiais laikais.

Egzistuoja ryšys tarp žmonių gerovės kūrimo ir išteklių naudojimo (Lorek ir Spangenberg, 2014), taigi ir žaliosios ekonomikos modelyje svarbu patenkinti žmonių poreikius, tačiau to siekiama darnų vartojimą. Vadinasi reikėtų atsieti bendrojo vidaus produkto augimą nuo išteklių

naudojimo. Hickel ir Kallis (2019) teigia, jog teoriškai tai yra įmanoma naudojant inovatyvias technologijas (pavyzdžiui, eko-inovacijas), didinant jų efektyvumą ir priimant šį pokytį skatinančias politikas, be to jų nuomone bendrasis vidaus produktas tik parodo kiek žmonės nori mokėti už prekes ir paslaugas, o ne kiek energijos ir išteklių žmonės suvartoja. Šių autorių nuomone teoriškai nėra priežasties, kodėl žmonės nenorėtų mokėti už tvariai sukurtas prekes ir paslaugas. Tačiau egzistuoja įrodymų, jog eko-inovacijų taikymas siekiant patenkinti visuomenės poreikius gali būti pakankamai sudėtingas, kadangi visuomenė nėra linkusi jas palaikyti (Cuerva ir kt. 2014), todėl manytina, kad tokioms inovacijoms reikalingas viešojo finansavimo užtikrinimas kaip paskata.

Skirtingai nei šiuo metu vyraujantis ekonomikos modelis žaliąją ekonomiką svarbią reikšmę teikia tvariam ekonominės gerovės kūrimui, tą jau aptarėme 1.1 skyriuje. Siekiant žaliosios ekonomikos reikia suderinti ekonominę, aplinkosaugos ir socialinę dimensijas. Be to, žaliosios ekonomikos priemonės turi tai padaryti užtikrinant visuomenės poreikių patenkinimą. Kadangi toks ekonomikos modelis nederina su šiuo metu vyraujančiu linijinės ekonomikos modeliu, mažai tikėtina, jog verslo organizacijos imsis pakankamos iniciatyvos užtikrinant šio principo vykdymą, todėl reikalinga valdžios institucijų, nevyriausybinių organizacijų lyderystė didinant žaliosios ekonomikos naudos suvokimą visuomenėje (Lorek ir Spangenberg, 2014, Caldera ir kt. 2019).

Be aukščiau nagrinėtų sąveikų, žaliajoje ekonomikoje nemažiau svarbi ir ekonomikos bei aplinkosaugos dimensijų sąveika. T. y. ekonominio augimo neviršijant ekosistemos ribų užtikrinimas. Priemonės tam pasiekti priklauso nuo priemonės taikančios organizacijos. Verslo organizacijose paplitusios priemonės yra veiklos sertifikavimas, efektyvus išteklių naudojimas, atliekų, įmonės sukuriamos taršos mažinimas, inovacijų diegimas, darbuotojų įtraukimas (Kazickas, Lapinskienė, 2019). Pacheco ir kt. (2018) tirdami kas mažas ir vidutines įmones besivystančiose ekonomikose skatina imtis eko-inovacijų padarė išvadą, jog ekonomikos ir aplinkosaugos tikslus suderinti ir siekti padeda taip vadinamas „*lean and green*“ požiūris – *Lean* kokybės vadybos principų taikymas žaliosios ekonomikos taikyme. Vienas iš esminių veiksnių, skatinančių įmones imtis priemonių ekonomikos bei aplinkosaugos principų diegimui yra įmonės vadovų teigiamas požiūris ir rūpinimasis aplinkosauga. Vadovai, kurie tiki, jog organizacijos siekis savo ekonomikos tikslus derinti su aplinkosauginiais tikslais, ir turi tam tikrą lygį žinių, yra viena iš pagrindinių priežasčių įmonėms nusprendžiant taikyti žaliąją ekonomiką (Cuerva ir kt. 2014; Eiadat ir kt. 2014).

Aplinkosaugos ir socialinių žaliosios ekonomikos principų suderinamumas su ekonominiais principais vertinamas skeptiškai, kadangi šie du dėmenys iš esmės yra priešingi ekonominei gerovei (Lee, 2009). Tačiau prie ekonominės gerovės augimo reikšmingai prisideda

inovacijos, o jos yra laikytinos socialinės dimensijos dalimi (Sulich, 2020), nes vartojimas, arba kitaip vartojimo kultūra, yra visų pirma socialinis konstruktas, kuriam pakeisti reikalingi inovatyvūs sprendimai (Lorek ir Spangenberg, 2014). Visuomenės suvokimo didėjimas ir socialiniai pokyčiai gali padėti užtikrinti, kad gamtiniai išteklių nebūtų švaistomi greičiau nei jie atsinaujina (Bina, 2013).

Kaip jau paminėta ankstesniuose skyriuose, trūkstant žaliosios ekonomikos priemonių taikymo naudos suvokimo verslo organizacijos dažnai pasirenka lengvesnį kelią, t. y. finansiškai palankesnius veiklos būdus, kurie visų pirma atneša greitą pelną, bet nebūtinai yra „žali“. Mažų organizacijų sprendimas savo veikloje taikyti žaliosios ekonomikos principus ir priemones yra lemiamas yra ne tik pragmatinių (teisinių, finansinių), bet ir ideologinių (etinių ir moralinių) priežasčių (Coffey ir kt., 2013). Didinant socialinių principų ir priemonių taikymo naudos suvokimą bei mažų ir vidutinių įmonių savininkų informuotumą apie socialinius žaliosios ekonomikos aspektus, svarbų vaidmenį galėtų atlikti mokslo institucijos (Schaper, 2002). Be to, neformalus mažų įmonių savininkų požiūris į etinius ir socialinius klausimus lemia, jog socialinių priemonių taikymas įmonėse egzistuoja, tačiau nėra aiškiai išreikštas, skirtingai nei didelėse įmonėse (Fassin ir kt., 2010).

Taigi apibendrinant žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo problematiką mažose ir vidutinėse įmonėse galima teigti, jog taikymo sėkmė dažnu atveju priklauso nuo organizacijos vidinės kultūros ir savininkų ideologijos. Dėl nedidelio organizacijos dydžio tokioms įmonėms gali būti sudėtinga atrasti reikiamų resursų, tačiau tai galėtų būti sprendžiama valstybiniu lygmeniu, suteikiant mažoms ir vidutinėms įmonėms pagalbą per finansines paskatas, įtraukiant į sprendimų priėmimo procesus, suteikiant prieigą prie žinių. Ne mažiau svarbus yra ir rinkos dalyvių – klientų, vartotojų, reguliatorių spaudimas verčia įmones keisti savo praktikas, kad patenkintų rinkos poreikius. Literatūros analizė taip pat patvirtina, jog viena iš priemonių žaliajai ekonomikai siekti yra organizacijoje taikomi nuolatinio tobulėjimo ir kokybės vadybos procesai.

Nepaisant mokslinių straipsnių, nagrinėjančių žaliosios ekonomikos konceptą gausos, mokslinių tyrimų, kurie nagrinėtų žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymą mažose įmonėse kas mažai. Taigi yra poreikis moksliniams tyrimams, kurie nagrinėtų žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymą mažose įmonėse ir nustatytų veiksnius, kurie lemtų sėkmingą jų taikymą.

3. ŽALIOSIOS EKONOMIKOS PRINCIPŲ IR PRIEMONIŲ TAIKYMAS MAŽOSE ĮMONĖSE LIETUVOJE. TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Pirmoje darbo dalyje atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo apibendrinta žaliosios ekonomikos samprata, įvertinta jos reikšmė, ištirti žaliosios ekonomikos taikymo principai ir priemonės mažose ir vidutinėse įmonėse. Buvo apžvelgtos kliūtys žaliosios ekonomikos taikymui kylančios iš organizacijos ir įgalinimo priemonės žaliosios ekonomikos taikymui. Atlikus literatūrinę analizę matyti, jog žaliosios ekonomikos taikymo mažose ir vidutinėse įmonėse efektyvumas priklauso nuo savininkų ar vadovų ideologinių nuostatų ir informuotumo lygio, rinkos dalyvių spaudimo, organizacijos dydžio, tačiau principai ir netgi taikymo priemonės išlieka panašūs.

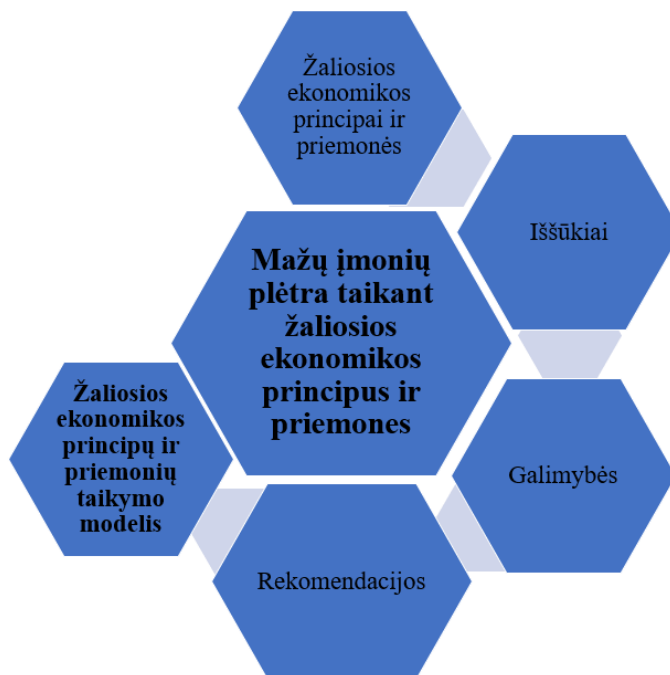
Tikėtina, kad mažos ir labai mažos įmonės dėl savo vykdomos veiklos apimties ir pobūdžio taiko arba turėtų taikyti žaliosios ekonomikos priemones, kurios skiriasi nuo vidutinėse ar didelėse įmonėse taikomų principų ir priemonių. Be to, Europos Sąjungai įtvirtinus „Žaliąjį kursą“ ir siekį, jog „iki 2050 m. visas išmetamas šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekis neviršytų ekosistemos absorbuojamo kiekio, ekonomikos augimas būtų atsietas nuo išteklių naudojimo ir nebūtų nuošalyje paliktas nė vienas žmogus ir nė viena vietovė.“ (Europos Komisija, 2019), mažos įmonės neišvengiamai turės savo veiklą pritaikyti prie naujos realybės. Pirmieji tai padarą įgis konkurencinį pranašumą.

Tyrimu siekiama išsiaiškinti kaip mažos ir labai mažos įmonės Lietuvoje taiko žaliosios ekonomikos principus ir priemones, suprasti kaip žaliosios ekonomikos kontekstas veikia mažų ir labai mažų įmonių plėtrą. Kadangi šioje srityje vis dar stinga pakankamai informacijos, taigi žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo problematikai nagrinėti buvo pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą. Kaip nurodo V. Tamaševičius (2015) kokybinis tyrimo metodas tinka, kuomet tirama daug nagrinėjamos problemos aspektų ir siekiama suvokti nagrinėjamus subjektus ir objektus. L. Rupšienė (2007) nurodo, jog kokybiniam tyrimui užtenka pasirinkti bent kelis generalinės aibės vienetus, kad tokio tyrimo rezultatus būtų galima pritaikyti ir kitiems panašiams tyrimo subjektams. Šis kriterijus yra svarbus atsižvelgiant į laiko išteklių trūkumą rengiant šį magistro darbą.

Tyrimui atlikti buvo sudarytas tyrimo atlikimo modelis, kuris tarnauja kaip žemėlapis, organizuojant tyrimo eigą ir vėliau planuojant tyrimą.. Modelis pateiktas 7 paveiksle.

7 paveikslas

Tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo tikslas. Atliekant giluminius interviu su įmonių atstovais ir ekspertais iširti žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo veiksnius mažose ir labai mažose įmonėse.

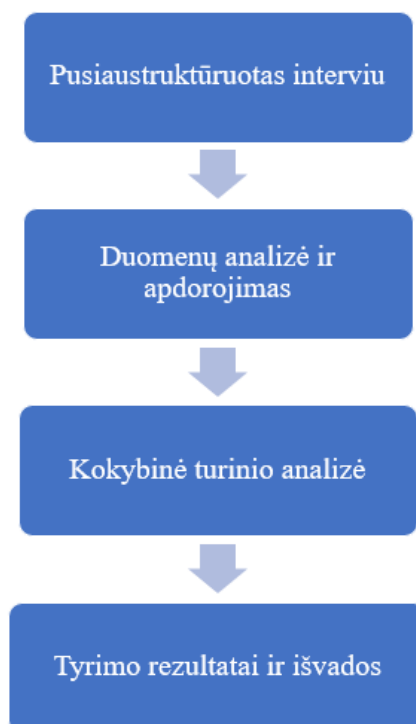
Tyrimo uždaviniai:

1. Parinkti respondentus giluminiams interviu;
2. Parengti pusiau struktūruoto interviu klausimyną, atsižvelgiant į respondentų kontekstą;
3. Identifikavus respondentus, paimti interviu duomenims apie žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymą;
4. Atlikti interviu metu surinktų duomenų kokybinę turinio analizę: respondentų pasisakymus pagal prasmę sujungti į kategorijas.
5. Išskirti kategorijų dažnį, nustatyti vyraujančius žaliosios ekonomikos taikymo iššūkius ir galimybes.

Tyrimo planas. Tyrimui atlikti sudarytas planas (8 pav.). Tyrimo metodologija apima kokybinę interviu turinio analizę, kuria buvo siekiama išryškinti esminius žaliosios ekonomikos principus ir priemones, kuriuos taiko ar rekomenduoja taikyti respondentai bei jas sugrupuoti pagal prasmę, identifikuoti kitus veiksnius, kurie turi įtakos mažų ir labai mažų įmonių plėtrai žaliosios ekonomikos kontekste. Visa tai buvo atliekama interpretuojant interviu metu surinktus duomenis.

8 paveikslas

Autorinio tyrimo planas



Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo metodas. Interviu yra geras būdas įsigilinti ir suprasti kaip pašnekovai suvokia ir apibrėžia situaciją, kokia jų nuomone yra realybė. Atsižvelgiant į autorės kompetenciją, turimus išteklius, laiko suvaržymus bei respondentų įvairovę tyrimui reikalingų interviu atlikimui pasirinkta naudoti pusiau struktūruoto giluminio interviu metodą. Kokybinis tyrimo metodas pasirinktas, kadangi atliekamo tyrimo tikslas ir paskirtis atitinka kokybinio tyrimo koncepciją. Kokybinio tyrimo tikslas yra gilesnis tiriamo reiškinių suvokimas, atliekant sistemingą nagrinėjimą ir holistinio problemos sprendimo būdo pateikimas (Melnikova, 2007). Nestruktūruotas interviu nebūtų tinkamas, kadangi jam atlikti reikalingas ne tik didelis kompetencijos lygis, tačiau ir tyrėjo santykis su interviuojamuoju turėtų būti gana artimas (Morkevičius ir kt., 2008). Pusiau struktūruotas interviu leidžia interviu vykdyti pagal iš anksto parengtą planą, tačiau taip pat palieka galimybę užduoti papildomų klausimų tuo atveju, jei respondento atsakymai yra nepakankamai informatyvūs, neapėria visų aptariamų aspektų (Morkevičius ir kt., 2008). Be to, atsižvelgiant į darbo objektą ir tyrimo problemą bei laiko apribojimus anketinė apklausa nebūtų tikslinga, kadangi būtų sudėtinga ne tik pasiekti reikiamą respondentų skaičių, bet ir gauti pakankamai detalių atsakymų. Giluminio interviu metodas šiuo atveju suteikia galimybę su pašnekovais detaliau ir giliau aptarti klausimus, bet ir sužinoti naujų

įžvalgų, atsiranda galimybė paaiškinti savo klausimus ir taip dar padidinti galimybę išgirsti naujos informacijos (Rupšienė, 2007).

Pusiau struktūruotas interviu buvo atliekamas pagal iš anksto paruoštus klausimus, tačiau esant reikalui klausimai buvo tikslinami ir koreguojami interviu metu. Tokiu būdu, skirtingai nuo struktūruoto interviu metodu galima surinkti pakankamai platų kiekį informacijos iš skirtingų respondentų turint pakankamai laisvės interviu metu, bet tuo pačiu metu šiek tiek pasilengvinti surinktų duomenų analizę. Surinktų duomenų analizės apimtis yra vienas iš pusiau struktūruotų interviu trūkumų (Melnikova, 2007).

Tyrimui atlikti apklaustos svarbiausios suinteresuotos šalys: įmonių atstovai, nepriklausomi ekspertai/ konsultantai. Nepavykus susitarti dėl interviu su viešojo sektoriaus atstovais, ši šalis tyrime neatspindėta.

Atliekant interviu pašnekovams buvo pateikiami iš anksto paruošti klausimai, esant reikalui juos dar patikslinant pokalbio eigoje. Klausimai buvo pritaikyti pašnekovams atitinkamai pagal jų ekspertinę sritį. Prieš atliekant kiekvieną interviu buvo susipažįstama su pašnekovų profesine patirtimi, anksčiau viešai skelbtais straipsniais, nuomonėmis tam, kad interviu metu užduodami klausimai pašnekovams būtų ne tik aktualūs, suprantamai ir sietusi su jų kontekstu

Kaip teigia Rupšienė (2007), atliekant kokybinį tyrimą svarbu pašnekovui neprimesti savos terminologijos ir remtis jų vartojamais terminais. Todėl nors prieš interviu respondentai būdavo supažindinami su autorės naudojama terminologija dėl geresnio tarpusavio supratimo, tačiau jų buvo prašoma į klausimus atsakinėti atsižvelgiant į savo kontekstą.

Atlikus interviu gauti atsakymai iš šių suinteresuotų šalių: 4 įmonių, kurios savo veikloje vadovaujasi žaliosios ekonomikos principais bei 4 nepriklausomų konsultantų, teikiančių savo, kaip ekspertų paslaugas įmonėms, norinčioms taikyti žaliosios ekonomikos principus.

Respondentai tyrimui buvo atrinkti atsitiktinės tikslinės atrankos būdu ir identifikuoti pagal tai, kokius veiklos principus ir tikslus įmonė viešai deklaruoja – įmonės veikla turėtų būti grindžiama bent keliais iš 3 žaliosios ekonomikos principų. Ekspertai parinkti pagal savo ekspertinę sritį, kuri yra verslo konsultavimas tvarumo klausimais. Informacija apie tyrimo respondentus, pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė

Kokybinio tyrimo ekspertų charakteristikos

Nr.	Interviu būdas	Veiklos sritis	Įmonės dydis	Pašnekovo patirtis
NR1	MS Teams	Atsinaujinanti energija	Labai maža	4 metai
NR2	Telefonu	Natūralios kosmetikos gamyba	Maža	10 metų
NR3	MS Teams	Tvaraus verslo strategė	-	3 metai
NR4	MS Teams	Žiedinės ekonomikos ekspertė	-	4 metai

2 lentelės tęsinys

NR5	MS Teams	Socialinės verslo atsakomybės ir darnaus vystymosi politikos ekspertė, dirbanti NVO sektoriuje	-	16 metų
NR6	MS Teams	Aplinkosaugos ekspertė ir pokyčių moderatorė	-	16 metų
NR7	MS Teams	Ekonominių konsultacijų ir tyrimų paslaugos. Įmonė atsakingo verslo laureatė	Maža	27 metai
NR8	Gyvai	Mažmeninė prekyba prekėmis vaikams	Labai maža	2 metai

Šaltinis: sudaryta autorės

Atliekant ekspertų interviu respondentai pirmiausia buvo supažindinami su atliekamo tyrimo tikslu bei terminologija, naudojama tyrime, tam, kad interviu vyktų efektyviau ir respondentai galėtų geriau suprasti užduodamų klausimų esmę bei dėl to, kad žalioji ekonomika nėra aiškiai apibrėžtas konceptas su aiškia terminologija. Parinkti ekspertai turi ne mažesnę nei 1 metų patirtį vystant verslą, grindžiamą žaliosios ekonomikos principais arba konsultuojant verslus tvarumo klausimais. Skirtingi autoriai nurodo įvairias rekomenduojamas giluminio interviu imtis: pagal Nielsien (2003) teoriją tam gali pakakti 5 respondentų tuo tarpu kiti autoriai (Neal, 2005; Rudestam ir Newton, 1992) siūlo iki 15 respondentų arba net 20-30. Atliekant interviu buvo sustota ties 8 respondentais dėl kelių priežasčių, kurių svariausia buvo tai, jog tęsiant interviu pašnekovų atsakymai ėmė kartotis, todėl didinat imtį nebūtinai būtų surinkta naujų duomenų. Kaip jau minėta anksčiau susitarti dėl interviu su viešojo sektoriaus atstovais nepavyko.

Interviu buvo atliekami 2020 m. gruodžio – 2021 balandžio mėnesiais. Interviu buvo derinami bendraujant raštu per įvairias socialinių tinklų svetaines (*LinkedIn, Facebook*) ir atlikti, išskyrus interviu su mažmeninės prekybos prekėmis vaikams įmone, nuotoliniu būdu: telefonu arba per Microsoft Teams programą, pokalbius įrašant. Dėl šalies mastu paskelbtos pandemijos ir judėjimo apribojimų su respondentais susitikti gyvai galimybė buvo labai ribotos. Pokalbio trukmė su pašnekovais buvo įvairi: nuo 20 iki 45 minučių.

Tyrimo apribojimai:

- Tyrime neatspindėtas viešojo sektoriaus požiūris;
- Autorės patirties trūkumas imant interviu;
- Respondentui nesuprantamas klausimynas;
- Su klausimu nesuderinami respondentų atsakymai.

3.2. Giluminių interviu analizė

Giluminio interviu metu pašnekovams buvo užduodami iš anksto paruošti klausimai, juos koreguojant ar adaptuojant interviu metu. Interviu buvo siekiama išsiaiškinti respondentų taikomas arba rekomenduojamas taikyti, jei respondentas ekspertas, žaliosios ekonomikos principus ir priemones bei identifikuoti išorinius veiksnius, kurie daro įtaką j taikymui.. Šio tikslo buvo siekiama užduodant klausimus, kurie atskleistų pašnekovų patirtį, požiūrį, iššūkius ir galimybes, su kuriais respondentams yra tekę susidurti. Siekiant tai išsiaiškinti, buvo skaičiuojami pasikartojantys žaliosios ekonomikos principai ir priemonės, ieškoma sąsajų tarp atsakymų bei tarp literatūrinės analizės metu identifikuotų principų ir priemonių.

3 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Konkurencinis pranašumas	„... galima visuomet būti toliau konkurentų ir iš to laimėti reputacinę naudą ir tuo pačiu nebėgti iš paskos tiems pokyčiams, o laiku jiems pasiruošti.“ NR3 „Analizavom esančią rinką ir pamatėme, kad yra niša, kur būtų galima pasiūlyti tokių prekių, kokių dar nėra pasiūlyje Lietuvoje. Ir tokiu būdu mes nusprendėme pasinaudoti proga ir imtis verslo.“ NR8 „Kai rinkoje esi vienas pirmųjų, tau patogiau po to pasiimti rinkos dalį. O vėluojantys visą laiką pasiima tik tai, kas lieka.“ NR4 „Arba konkurencija: mano konkurento puslapis jau žalias, o mano dar.“ NR6 „Taigi žalioji ekonomika yra naujos galimybės. <...> O kitas dalykas, tai yra galimybė uždirbti, galimybė rasti naują verslo sritį.“ NR5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Nagrinėjant respondentų atsakymus, viena iš dažniausiai pašnekovų paminėtų žaliosios ekonomikos taikymo naudų buvo konkurencinis pranašumas (žr. 3 lentelė). Tai visų pirma reiškia, kad kol rinkoje žalioji ekonomika nėra vyraujantis ekonomikos modelis, ji pati yra ne tik priemonė užtikrinanti įmonės plėtrą, tačiau dar padeda įmonei būti pasiruošusiai ateities pokyčiams, vadinasi būti finansiškai stabilesnei. Žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymas taip pat gali būti priemone adaptuoti savo verslo modelį arba jį keisti savo verslo modelį, nes kitu atveju įmonei grėstų išnykimas, kaip pastebi pašnekovas NR6: „... yra verslai, kurie supranta, kad, tarkim, jų verslo modelis dar gali gyvuoti 10 metų, ir tada per tuos 10 metų jie bando atgauti investicijas, išspausti pelną. Galiu pasakyti pavyzdį. Mano tėvas buvo televizoriaus komponentų gamyklos direktorius. Ir kažkuriuo metu jis suprato, kad televizoriai pereina į OLED technologiją. Tai jie tiesiog veikė, kol baigėsi jų verslo modelis.“.

Remiantis pašnekovų atsakymais galime daryti išvadą, jog konkurencinis pranašumas gali būti įvardinamas prie žaliosios ekonomikos principų ir priemonių, tačiau reikt atsižvelgti į tai, jog jis yra įgyjamas, kaip žaliosios ekonomikos modelio taikymo įmonėje rezultatas, o ne kaip priemonė tiesiogine to žodžio prasme. Taigi apibendrinant, gali teigti, kad žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymas ir yra priemonė.

4 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Inovacijos	<p>„... jei turime investicijas į inovacijas, turėtume investuoti ir į žalinimą.“ NR4</p> <p>„Kad būtų sureguliuotos priemonės, pavyzdžiui pradant konsultacijomis, kaip tu jas gali gauti, kiek jos finansuojamos kiek reikia savo pridėti, iš to sekantis etapas būtų inovacijos ir išvardintos priemonės su galimybe pasirinkti tinkamiausią.“ NR5</p> <p>„... rekomenduojame, kad įmonės galėtų kreiptis į įvairius inovacinius fondus, kurie finansuoja žaliąsias inovacijas.“ NR6</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Viena iš žaliosios ekonomikos taikymo priemonių, identifikuota literatūrinės analizės, metu buvo įmonės teikiama svarba ir suvokimas, jog tam yra reikalingos inovacijos. Šioje vietoje pašnekovų požiūris šiek tiek išsiskyrė. Įmonių atstovai inovacijų, kaip priemonės tiesiogiai neminėjo (žr. 4 lentelę), o kalbėdami netiesiogiai visuomet pabrėžė didelius inovacijų kaštus, pavyzdžiui pašnekovas NR2 teigė: *„... keitimas yra labai sudėtingas ir labai brangus – ekonomiškai nemotyvuoja. Nes viskas, ką naudojame perdirbto yra brangiau. Pavyzdžiui pakuotė pudrai, kurią kuriame specialiai sau. Kas yra labai didelis barjeras, tai visas formas, kurios mums reikalingos, turime pasigaminti patys, kas kainuoja apie 20 000 € vienai dėžutei.“* Tuo tarpu konsultantai ir ekspertai inovacijų taikymą įvardino kaip svarbią priemonę (žr. 4 lentelę), kuri padeda įmonės plėtrai.

Apibendrinant interviu metu gautus atsakymus darytina išvada, jog inovacijų taikymas įmonės veikloje yra priemonės siekiant pereiti prie žaliosios ekonomikos modelio. Tam yra svarbu, jog įmonė teiktų svarbą inovacijoms ir jei reikia, ieškotų joms finansavimo.

5 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Prieiga prie investicijų	<p>„Mūsų įmonės tikslai, susiję su tvarumu tikrai padeda pritraukiant investicijas. Nes kuo toliau, tuo matom, kad ir patys žmonės ir investuotojai, investicijų fondai tampa vis labiau atsakingesni.“ NR1</p>

5 lentelės tęsinys

Prieiga prie investicijų	<p>„Ir pavyzdžiui tiems, kas seka tendencijas, kad ir susijusias Europos Žaliojo Kursu patvirtintu arba pavyzdžiui naują Vyriausybės programą, tai didelis dėmesys yra aplinkosaugai ir didelės investicijos keliauja tenais.“ NR3</p> <p>„Tarkim viena įmonė, su kuria teko dirbti, turi labai prastą liniją, kurioje pakuoja sriubas į visiškai neperdirbamą pakuotę, kuri neturi ateities ir jie pykosi su investuotojais.“ NR4</p> <p>„Tai tikrai ateina tas tvarumo integravimas į visur ir į finansinius srautus.“ NR3</p> <p>„Taigi yra įmonių, kurios supranta, kad ateina žalieji/ žiediniai modeliai, bet jų pramonei bus neįmanoma pasikeisti, tai jie nusprendžia nesikeisti ir dirbti kiek gali, kol užsidarys, tačiau pinigus jau investuoja į kitus modelius.“ NR6</p>
--------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Didelės dalis respondentų teigė, jog tvarumas padeda pritraukiant investicijas (žr. 5 lentelę). Iš įmonių atstovų atsakymų galima daryti išvadą, jog nepaisant to, jog tvarūs sprendimai dažnai kainuoja daugiau, tačiau rinkoje atsiradus paklausai perėjimas prie tvaresnių sprendimų tampa žymiai lengvesnis ir patrauklesnis pačiai įmonei. Be to, net ir mažoms įmonėms yra svarbi prieiga prie investicijų, ypač jei įmonė turi ambicijų plėstis. Tiek įmonių atstovai, tiek konsultantai minėjo, jog investicijos yra priemonė žaliosios ekonomikos modelio taikymui, nes leidžia kompensuoti kaštus, kurie pačioje pradžioje gali būti didesni. Taip pat žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymas įmonėje investuotojams yra įmonės tvarumo įrodymas, o tai didina įmonės šansus sulaukti investicijų, kadangi tokios įmonės yra matomos kaip pasiruošusios galimiems ateities iššūkiams, stabilesnės. Pašnekovas NR3 sako: *„Jie stebi tas tendencijas ir vadovaujasi tais vadinamais ESG investavimo principais tai tikrai jie darys spaudimą įmonėms ir reikalaus rezultatų tvarume. <...> kalbama, kad jei įmonė nieko nedaro su CO₂ pėdsako mažinimu, tai ilgalaikėje perspektyvoje ji ne tik kenkia aplinkai, bet ir tampa nekonkurencinga, nes į ją investuoti pinigai nesugrįš dividendų pavidalu.“*

Šiuo atveju, kaip ir nagrinėjant konkurencinio pranašumo principą, akivaizdu, jog žaliosios ekonomikos principai ir priemonės gali būti laikomi ir priežastimi ir pasekme vienu metu. Prieiga prie investicijų yra laikytina žaliosios ekonomikos priemone, nes leidžia organizacijai bent pradiniam etape, lengviau pakelti padidėjusius finansinius kaštus. Taigi įmonės, turėtų ieškoti ir naudotis galimybėmis, kurias galėtų pritraukti jų vykdoma veikla, paremta žaliosios ekonomikos modeliu. Tačiau lygiai taip pat prieiga prie investicijų yra ir žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo priežastimi, kadangi įmonės paprastai ieško galimybių pritraukti finansinius srautus, ir per tai gali paskatinti žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymą.

6 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Tiekimo grandinės	„Visada įsitikiname, kad mūsų tiekėjai gali kažkaip pagrįsti tą savo „žalumą“.“ NR8 „... yra svarbus tiekėjų pasirinkimas. Tu pasirenki tiekėjus, jiems aiškiai išvardinti ko tu nori <... >Bet tik pirmieji, kurie išoka į šį traukinį gali juo pasinaudoti.“ NR4 „Arba jei nori tas šlepetes gaminti iš kažkokių ypatingų medžiagų, tuomet vėl – reikalingos investicijos į technologijas, investicijos į naujas žaliavas, investicijos į tiekėjus.“ NR5 „Lietuvoje daugiausia užsakymų dėl tvarumo diegimo mažose įmonės turiu dėl to, kad to iš jų pareikalavo jų klientas. Tai yra dėl vartojimo grandinės.“ NR6 „... daug darome ideologinio poveikio, pavyzdžiui su klientais šnekėdami. Mes padedame klientams daryti strateginius planus, o tu, kas moderuoja tuos procesus nuostatos vienaip ar kitaip yra išklausomos. Nebūtinai tampa kūnu, bet klientai mus išgirsta.“ NR7 „Mes patys užsidėjome šitą našą ant savęs, bet mes matom, kad taip mes galim klientui palengvinti darbą, nes jis žinodamas, kad mes sertifikuoti ir jam nebereikės pačiam sudėties skaityt.“ NR2 „... manome, kad ateityje bus populiaris atsinaujinančios energetikos bendrijos, kurios pasistatys savo reikmėms saulės energijos elektrines, ir visą perteklių galėsi parduoti bendroje rinkoje.“ NR1

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Didžioji dalis respondentų sutinka, jog žaliosios ekonomikos modeliui didelę įtaką daro tiekimo grandinės dalyviai. Respondentas NR5 pažymėjo, jog „*Globalioje ekonomikoje visi esame susiję ir kuo toliau tuo labiau.*“, o pašnekovas NR6 teigė, kad dažniausiai įmonės taikyti žaliosios ekonomikos principus ir priemones paskatina vartojimo grandinės (žr. 6 lentelę). Tai gali būti tiek vartotojų paklausos paskatintas procesas, tiek ir noras patenkinti klientų, kuriems tiekiamos prekės ar paslaugos, reikalavimus. Taip pat ir pati įmonė, gali daryti įtaką savo klientams per teikiamas paslaugas, kaip pavyzdžiui nurodė pašnekovas NR7 (žr. 6 lentelėje). Pašnekovas NR3 teigia, jog įmonės, priklausomai nuo savo veiklos turėtų „... *įsivertinti, kuriais kampais įmonė prisiliečia prie tvarumo, kur įmonė daro poveikį socialine, aplinkosaugine ir ekonomine prasme.*“

Taigi pagal interviu duomenis galime matyti, jog visos įmonės yra tarpusavyje susiję per tiekimo grandines. Todėl galime daryti išvadą, jog tiekimo grandinė yra priemonė, kuria organizacija gali pasinaudoti, tam, kad išplėstų potencialių klientų ratą, pritrauktų daugiau vartotojų arba darytų įtaką kitiems rinkos dalyviams per savo teikiamas paslaugas. Šios priemonės efektyvumas priklauso ne tik nuo įmonės vykdomos veiklos pobūdžio, bet ir įmonės gebėjimo identifikuoti savo veiklas arba procesus, per kuriuos ji gali daryti poveikį, bei gebėjimo juos

efektyviai išnaudoti. Įmonei nėra būtina taikyti kardinalius pokyčius, prioritetas turėtų būti teikiamas racionaliems sprendimams, kurių nauda būtų lengvai suprantama ir išmatuojama.

7 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Vartojimo kultūra	<p>„Sutinkam tokių klientų, kurie džiaugiasi atradę tokias prekes, kurios yra pagamintos atsižvelgiant į poveikį aplinkai ir tuo pačiu teisingai atlyginant visiems, kurie prie tų prekių gamybos prisideda.“ NR8</p> <p>„Čia yra svarbu suprasti, kad tai nebus lengva, tai tikrai reikės kažko atsisakyti, atsiras apribojimai, galbūt nebus tokio greito pelno, tokio greito augimo, bet bus kitoks augimas – kokybinis augimas.“ NR5</p> <p>„Mano nuomone evoliuciškai jau yra užgimęs gamtos ir jaunimo atbudimas, kuris veikia stipriau negu įstatymai, nes pramonė nori patikti vartotojui.“ NR6</p> <p>„tikslas, kad toks judėjimas ir vertybės būtų masiškesni ir keistų bendrą kultūrą. Tai tikslas buvo prisidėti prie bendros verslo kultūros.“ NR7</p> <p>„Mūsų tikslas nėra, kad vartotojas kuo daugiau vartotų, pirktų ir švaistytų tą elektrą, bet kad ją vartotų atsakingai.“ NR1</p> <p>„Įmonė, jei į ją žiūrime kaip į verslo subjektą, tai ji eina paskui vartotoją.“ NR7</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Vienas iš dažniausiai paminėtų žaliosios ekonomikos taikymo principų, kurie turi įtakos šio modelio sėkmei, tai vartojimo kultūra (žr. 7 lentelę). Beveik visi pašnekovai sutinka, jog vartojimo kultūra keičiasi. Vartotojams tampa svarbu, kokį poveikį aplinkai daro jų perkamos prekės ir paslaugos. Organizacijos, identifikavusios šiuos pokyčius, gali jais pasinaudoti siūlydamos savo prekes ir paslaugas, arba imtis veiksmų joms pritaikyti prie žaliosios ekonomikos modelio. Kaip pastebėjo pašnekovai NR7 ir NR6 visų pirma pasikeisti turi vartotojų kultūra, o įmonės siekdamos patenkinti pasikeitusius rinkos poreikius natūraliai perims žaliosios ekonomikos modelį. Kaip, pavyzdžiui, pažymėjo pašnekovai NR1 ir NR8, yra vartotojų, kurie ieško prekių, pagamintų įmonėse, kurios laikosi ir taiko žaliosios ekonomikos principus ir priemones. Be to, pašnekovo NR6 nuomone, vartotojų spaudimas yra didelis, todėl verslo organizacijas šio spaudimo veikiamos siūlo atitinkamas paslaugas, kaip ir pavyzdžiui pašnekovų NR1, NR7 ir NR8 įmonės.

Apibendrinant galima būtų teigti, jog įmonė pereidama prie žaliosios ekonomikos modelio, turi atsižvelgti į egzistuojančią vartojimo kultūrą ir taikyti priemones, kurios leistų pasiūlyti prekių ar paslaugų, kurios atitiktų vartojimo kultūrą žaliosios ekonomikos kontekste. Interviu respondentų nuomone paklausa „žaliems“ produktams ir paslaugoms egzistuoja. Taigi įmonės

galėtų pasinaudoti šia situacija ir faktu, jog tvarus veiklos vykdymas vis dar suteikia konkurencinį pranašumą.

8 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Išteklių taupymas	<p>„...turime baldų, jie irgi turi FSC sertifikatus, jiems pagaminti sunaudota mediena yra atsodinama.“ NR8</p> <p>„Jeigu įmonė labai daug išleidžia tiesiog energijos resursams, tai įdiegti efektyvesni su energija susiję sprendimai <...> leidžia įmonei susimažinti savo elektros sunaudojimo sąskaitas.“ NR3</p> <p>„...priklauso nuo pačios pramonės rūšies. Jie gali būti labai specifiniai. Pavyzdžiui, vieniems galbūt reikia sumažinti cinko oksido kiekį, tačiau kitai įmonei to gali ir nereikėti.“ NR4</p> <p>„Dabar didžioji dalis ateina iš tos „nešvarios“ gamybos. Mes norime edukuoti žmones, kad jie patys gamintųsi elektrą ir kad ji ateitų iš žalios, „švarios“.“ NR1</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Dalies respondentų nuomone, išteklių (arba resursų) taupymo priemonės yra pirmas žingsnis tvarumo link (žr. 8 lentelę), kaip, pavyzdžiui, pažymėjo pašnekovas NR3 *„dažniausiai pradedama nuo tokių tvarumo principų arba temų, kur yra labai lengva identifikuoti greitą laimėjimą.“* Tačiau respondentas NR2 pažymėjo, kad atliekų mažinimas, žaliavų keitimas mažiau pavojingomis jiems vis pirma yra priemonė siekiant neutralaus poveikio aplinkai, o ne priemonė kaštų mažinimui. Tuo tarpu pašnekovų NR1, NR8 įmonių teikiamos paslaugos – elektros energija iš atsinaujinančių šaltinių, tvarios prekės vaikams, iš esmės yra paremtos išteklių taupymo principu. Pašnekovas NR4 teigia, jog *„įmonei gali tekti mokėti baudas už tai, kad ji nesugeba būti tvari.“*

Taigi siekdamas efektyvaus žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo, išteklių taupymo principą įmonės galėtų integruoti į savo veiklos modelį kaip vieną iš veiklos principų.

9 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Žaliavų prieinamumas	<p>„... tiesiog mūsų esamas tiekėjas pasiūlė tokį variantą, sakė, kad jis turės ir tas perėjimas mums buvo lengvesnis.“ NR2</p> <p>„Šiaip su tiekėjais bendrauti sekasi gana lengvai, nes bendraujame su nedideliais gamintojais, kitais šeimos verslais tokiais kaip mes.“ NR8</p> <p>„... bendruomenių nėra daug, bet manome, kad žmonės matydami jų vertę, visų pirma per subsidijavimą skatinant statyti savo elektrines.“ NR1</p> <p>„Pasiūlos perdirbtos pakuotės tikrai yra, tik vienintelis dalykas, kad tokių pakuočių kaštai yra žymiai didesnis.“ NR8</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Respondentai neturėjo vieningos nuomonės dėl to ar žaliavų, kurios atitiktų žaliosios ekonomikos principus, prieinamumas yra svarbus veiksnys, kuris turi įtakos žaliosios ekonomikos modelio sėkmei. Dalis respondentų, kuriems reikiamų žaliavų paieška nesukelia sunkumu (žr. 9 lentelę), teigia, jog su tiekėjais bendrauti lengva, o pasiūla yra didelė. Kiti respondentai, kuriems žaliavos, atitinkančios žaliosios ekonomikos principus, kainuoja sąlyginai brangiai teigia, jog žaliavų prieinamumas kol kas yra sudėtingas. Pašnekovas NR2 teigia: „*Pakuotės medžiagų keitimas yra labai sudėtingas ir labai brangus – ekonomiškai nemotyvuoja.*“, o pašnekovas NR4 pažymėjo, kad „*Kartais nėra sukurtų produktų, technologijų arba jos yra tik eksperimentinėse stadijose ir masinei gamybai naudoti dar negalima.*“ Pažymėtina, jog ne visoms organizacijoms žaliavų prieinamumas gali būti aktualus veiksnys.

Darytina išvada, jog žaliavų prieinamumo principas yra svarbus žaliosios ekonomikos taikymo organizacijoje sėkmei. Nesant pakankamai tinkamų žaliavų arba jų kainai esant per didelei, organizacijos galimybės taikyti priemones arba pereiti prie žaliosios ekonomikos modelio tampa ribotos arba gali kainuoti pernelyg daug.

10 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Investicijos į inovacijas	„... jei įmonė nieko nedaro su CO2 pėdsako mažinimu, tai ilgalaikėje perspektyvoje ji ne tik kenkia aplinkai, bet ir tampa nekonkurencinga, nes į ją investuoti pinigai nesugrįš dividendų pavidalu.“ NR3 „Reikėtų pradėti naudotis technologiniais pasiekimais.“ NR4 „Mums yra aktualu ir tuos investuotojus pritraukti ir gauti finansavimą. Nes vien gerais norais platforma nepasidarys.“ NR1 „...kainuoja apie 20 000 € vienai dėžutei ir tada užsakyti tos pakuotės minimaliai 60 000 vnt., o tai yra labai didelė investicija.“ NR2

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Investicijos į inovacijas dalies kalbintų respondentų yra suprantamos visų pirma kaip konkurencinio pranašumo didinimo priemonė (žr. 10 lentelę). Respondentai investicijas į inovacijas taip pat suvokia kaip priemonę, kurios taikymo nauda gali būti vertinama daugiausia per finansinę prizmę. Skirtingai nei mokslinės literatūros analizės išvadose, respondentai neįvardijo įmonės investicijų į inovacijas, kaip vienos iš esminių žaliosios ekonomikos priemonių. Inovacijas pašnekovai įvardijo kaip naujoves, kurios yra inovatyvios įmonės veiklai, bet nebūtinai yra novatoriškos iš esmės. Pavyzdžiui pašnekovas NR4 sakė: „*Lietuvoje iki šiol atliekos rūšiavimo centruose yra rūšiuojamos rankomis. Tai čia yra baisu. Tai būtų galima pasiimti kad ir 20 metų technologijas ir jas įsidięgti. Ir mūsų valstybėje tai jau bus žalioji inovacija.*“ Respondentas NR6

pažymėjo, kad „Dirbdama su tvarumu aš pradėdau nuo ISO gaivinimo. Mano nuomone ISO yra bazė.“

Taigi investicijos į naujoves yra svarbi žaliosios ekonomikos taikymo priemonė, tą netiesiogiai pažymėjo visi pašnekovai, tačiau jei ši priemonė kainuoja daug, kaip, pavyzdžiui, pažymėjo respondentas NR2, arba neatneša aiškios naudos, jos taikymą įmonei gali būti sunku pagrįsti. Iš interviu duomenų galima daryti išvadą, jog kaip ir tiekimo grandinių bei išteklių taupymo principų atveju, įmonė turėtų identifikuoti veiklas ar technologijas, kurios vykdomoje veikloje veiktų kaip inovacijos.

11 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Investicijos į darbuotojų kompetencijas	„Investicijas į darbuotojus irgi verslui dažniausiai nėra sunku pagrįsti arba pamatyti kodėl tai daryti apsimoka: laimingesni darbuotojai ilgiau dirba tose įmonėse ir neša geresnius rezultatus. Tai yra įrodyta daugybės tyrimų.“ NR3 „Tu elementariai sukuri visas sąlygas, kad būtų kuo patogiau tavo darbuotojams ir bandai juos išmokyti naujų taisyklių, kad jie būtų tvaresni.“ NR4 „...konsultaciniame versle, jei nesirūpinsi savo darbuotojais, jų kvalifikacija, tai tu apskritai sunkiai dirbsi. Manau, kad tų savininkų, kuriems, tai atrodo nereikalinga – labai siauras požiūris.“ NR7

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Interviu metu respondentai pažymėjo, jog žaliosios ekonomikos taikymo sėkmei yra svarbus darbuotojų indėlis. Pavyzdžiui, respondentas NR5 sakė, kad „jeigu darbuotojai yra atsparūs pokyčiams ir jie nenori keistis, tai vadovas irgi nieko nepadarys“, o respondentas NR7 pažymėjo, jog įmonės veiklai svarbi darbuotojų kvalifikacija, todėl įmonė: „stengiamės jiems sudaryti sąlygas kvalifikacijai kelti.“. Pašnekovo NR3 nuomone investicijos į darbuotojų kompetencijas atperka darbuotojų darbo rezultatai, o pašnekovas NR4 nurodė, jog tai yra „vienas iš socialinės atsakomybės aspektų yra ir darbuotojų švietimas aplinkosaugos klausimais.“

Galbūt investicijos į darbuotojų kompetencijas nėra išskirtinai žaliosios ekonomikos priemonė, tačiau interviu gauti duomenys rodo, jog ši priemonė yra svarbi įmonei siekiant taikyti žaliosios ekonomikos modelį tam, kad jis veiktų efektyviai.

12 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Strateginis planas	„... kai konsultuojamas verslas, pavyzdžiui, kuriamos tvarumo strategijos verslams, tai pats pirmas žingsnis yra įsivertinti, kuriais kampais įmonė prisiliečia prie tvarumo, kur įmonė daro poveikį socialine, aplinkosaugine ir ekonomine prasme, kur sustiprintas

12 lentelės tęsinys

Strateginis planas	<p>įmonės veikimas ar dėmesys galėtų leisti įmonei kažką sutaupyti arba laimėti kažkokį konkretų klientų segmentą.“ NR3</p> <p>„... turime įmonės aplinkosaugos vadybos planą. Tai yra planas kaip mes valdom savo veiksmus ir kaip mes norim tobulėti kiekvienais metais su pakuotėmis, su procesais.“ NR2</p> <p>„Nes čia yra grynai vadyba, kaip veikia procesai, kaip juos padaryti kuo našesnius.“ NR4</p> <p>„... bet kuri įmonė, kur bent šiek tiek žiūri į ateitį ir turi strategiją, tai bet kuri įmonė turėtų pastebėti, kad teisiniai reikalavimai aplinkosaugoje stiprėja ir tai turėtų būti vienas pagrindinių dalykų, kurie turėtų motyvuoti įmones.“ NR5</p>
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Iš interviu metu surinktų duomenų matyti, jog tiek įmonių atstovai, tiek konsultantai ir ekspertai kertine žaliosios ekonomikos priemone laiko aiškiaus strateginio plano turėjimą (žr. 12 lentelę). Respondentai nurodė, jog nusistačius aiškius tikslus lengviau juos pamatuoti ir vėliau įvertinti tikslų įvykdymą, jų efektyvumą bei pasirinkti tolimesnius tikslus, kaip, pavyzdžiui, pažymėjo respondentas NR2: „*Po metų darome auditą ką pasiekėm, ko nepasiekėm ir nusistatome naujus tikslus.*“. Respondentas NR3 pažymėjo, jog planas turi būti pritaikytas prie įmonės konteksto: „*tiesiog reikia pasižiūrėti visą laiką į savo kontekstą, išversti į savo kontekstą, į konkrečias naudas.*“, tą patvirtina pašnekovas NR4 „*... dalykai labai specifiškai priklauso nuo pačios pramonės rūšies. Jie gali būti labai specifiniai.*“

Kadangi šios priemonės svarbą žaliosios ekonomikos modelio efektyvumui tiesiogiai ir netiesiogiai įvardijo didelė dalis pašnekovų, todėl darytina išvada, jog strateginis planas organizacijų gali būti naudojamas kaip žaliosios ekonomikos taikymo priemonė, kuri leidžia įmonei seksti šio ekonominio modelio efektyvumą bei įvertinti kitų žaliosios ekonomikos priemonių taikymo veiksmingumą, numatyti reikalingus pokyčius, inovacijas.

13 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Socialinė veikla	<p>„... prekės ženklai vykdo socialines veiklas prisideda prie bendruomenių gyvenimo.“ NR8</p> <p>„... lengviausia yra suvokti socialinių aspektų naudą, dėl to, kad socialiniai aspektai tai yra kažkokie produktai arba paslaugos, kurias teikia klientams.“ NR3</p> <p>„Socialinis pėdsakas nėra įtrauktas į žaliuosius viešuosius pirkimus, bet manau, kad su laiku atsiras ir socialinių.“ NR4</p> <p>„Jei kalbant apie socialinį aspektą, tai visų pirma tam padeda atvirumas, skaidrumas.“ NR7</p>

13 lentelės tęsinys

Socialinė veikla	„jeigu žmonės nori būti socialiai atsakingi, bet neturi alternatyvos, negali to padaryti. <...> per mūsų platformą bandom tą daryti.“ NR1 „Mes turim būti socialiai atsakingi, su savo darbuotojais elgtis atsakingai, samdyti tvarkingai, už normalias algas.“ NR2
------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Dauguma pašnekovų sutiko, jog socialinis žaliosios ekonomikos aspektas yra svarbus (žr. 13 lentelę). Respondentas NR4 šį aspektą įvardino kaip svarbiausią žaliosios ekonomikos dimensiją: „*manyčiau, kad socialiniai klausimai turėtų būti sprendžiami pirmuoju numeriu, įskaitant poveikį ateinantį iš aplinkosauginių ir ekonominių sferų.*“ Su tuo sutiko ir respondentas NR7 „*Pagal mano vertybių skalę, tai aš ko gero manyčiau, kad visų pirma reikia socialines ir aplinkosaugos problemas spręsti*“. Kiti respondentai socialines veiklas įvardijo kaip savaime suprantamą dalyką. Pašnekovai aiškiai suvokia, jog tai taip pat yra jų prekių ir paslaugų dėmuo. Respondentas NR3 nurodė, jog socialinių priemonių taikymo nauda, visų pirma finansinė, gali būti lengviausiai pamatuojama (lyginant su aplinkosaugos ar ekonomikos priemonėmis) tiek vartotojams/ klientams, tiek ir pačiai organizacijai. Taip pat dalis pašnekovų mano, kad socialinių priemonių taikymo sėkmę galima padidinti edukuojant ir įtraukiant vartotojus/ klientus į teikiamo produkto procesus. Vienas respondentas nurodė, jog įmonė socialinėms priemonėms skiria mažiausią prioritetą lyginant su ekonominėmis ir aplinkosaugos.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog socialinė veikla kaip žaliosios ekonomikos priemonė yra viena iš aiškiausiai žaliosios ekonomikos naudą įmonei ir įmonės klientams leidžianti suvokti priemonė. Tačiau verta paminėti, jog organizacija turi identifikuoti socialines sritis, kuriose ji veikia, ir nustatyti aspektus, kuriais gali pasiekti daugiausiai.

14 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Procesų projektavimas	„mes turim padaryti maksimumą, kad visiems būtų saugu, užtikrinti kokybę produkto ir tada kai jau mes tą užtikrinam, žiūrėti kaip tą padaryti labiausiai tvariai.“ NR2 „Atlikus inventorizaciją ir nustačius karštuosius taškus toliau yra kalbėjimas su vadovybe, ko jie nori. Nes galima norėti nuskristi į Marsą, bet reikia suvokti, kad tai nėra realu.“ NR4
Nuolatinis tobulėjimas	„tiems, kurie pakankamai tvarkingai dirbo truputėlį pasistiebtį daug nekainuos ir nebus didelis skausmas.“ NR4 „... tai yra daugiau susiję su organizacijų elgsenos psichologija, su pokyčių mokslu.“ NR5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Kaip ir strateginio plano atveju, organizacijos taikomos žaliosios ekonomikos priemonės vien dėl to, jog įmonė jas taiko, dar negarantuoja, kad šios priemonės užtikrins tiek organizacijos sėkmę, tiek žaliosios ekonomikos modelio efektyvumą. Nuolatinio tobulėjimo procesas ir procesų projektavimas padeda racionalizuoti ir adaptuoti įmonės tikslus taip, kad nenukentėtų organizacijos veiklos rezultatai bei kartu nebūtų pamestas „žalias“ kursas (žr. 14 lentelę). Pavyzdžiui, respondentas NR3 pateikė tokį pavyzdį: „*Tai tikrai nėra lengva, pasižiūrėti ką kažkoks Swedbank spaudoje rašo apie tvarumą ir pagalvoti apie tvarumo svarbą ir pagalvoti „o! čia man, gėlių kioskeliai, tas irgi tinka“*. Taip nėra.“

Kalbinti respondentai pabrėžia, jog vienas iš žaliosios ekonomikos trūkumų yra tai, kad jos dimensijos, vertinant iš linijinės ekonomikos perspektyvų prieštarauja viena kitai. Pavyzdžiui, respondentas NR2 pažymi, kad „*Yra aplinkosaugos tikslai ir yra ekonominiai ir jie dažniausiai eina vienas prieš kitą*.“, o pašnekovas NR5 pabrėžia, jog „*sakoma, kad tai yra kompromisas tarp socialinių, aplinkosauginių ir ekonominių tikslų*.“

Taigi darytina išvada, jog procesų projektavimas, nuolatinis tobulėjimas gali būti priemonėmis, kurios padėtų įmonės tikslus suderinti su žaliosios ekonomikos modeliu ir jo veiklos principais. Padėtų įmonėms pasiekti, kad jų tikslai, susiję su žaliaja ekonomika būtų adekvatūs bei užtikrintų įmonės plėtrą.

15 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Vadovų informuotumas	<p>„Nes mums svarbu, kad mūsų įmonė būtų pavyzdys.“ NR1</p> <p>„Dabar galvoju, kad vienas iš racionalių prisijungimo motyvų, tai tikslas, kad toks judėjimas ir vertybės būtų masiškesni ir keistų bendrą kultūrą. Tai tikslas buvo prisidėti prie bendros verslo kultūros.“ NR7</p> <p>„Iš praktikos galiu pasakyti, kad pokyčiai gali būti labai įvairūs, bet vadovybės pritarimas yra privalomas, bent jau formalus. Kitaip tikrai nieko nevyks.“ NR5</p> <p>„Viskas priklauso nuo žmonių, kurie yra vadovaujančiose pozicijose, dažniausiai vidurinio lygmens vadybininkų/ vadovų. Jie pradeda daryti pokytį...“ NR4</p> <p>„... mažiau pasireiškia tas „čia ir dabar“ principas ir galima palaipsniui auginti investicijas į tvarumą arba gal netgi vertybiniai dalykai atsiranda.“ NR3</p> <p>„Mes patys tokioje aplinkoje užaugome ir norime tą perduoti ateities kartoms.“ NR8</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Vadovų informuotumas žaliosios ekonomikos, tvarumo tema yra viena iš pagrindinių žaliosios ekonomikos modelio sėkmės sąlygų (žr. 15 lentelę). Kalbinti ekspertai sutinka, jog

savininkų (arba vadovų) sprendimas dėl žaliosios ekonomikos modelio taikymo yra lemiamas. Nors keli kalbinti respondentai pažymėjo, kad visgi bendras darbuotojų pritarimas yra ne mažiau svarbus, pavyzdžiui: „jeigu darbuotojai yra atsparūs pokyčiams ir jie nenori keistis, tai vadovas irgi nieko nepadarys.“ (respondentas NR5). Iš interviu metu surinktos medžiagos matyti, jog įmonių sprendimas veiklą vykdyti pagal žaliosios ekonomikos modelį visų pirma yra lemiamas filosofinio, ideologinio požiūrio į gyvenimą, o ne taikomas vien tik atradus nišą sėkmingam verslo modeliui. Respondentai vardijo šias priežastis: norą prisidėti prie bendros verslo kultūros kėlimo, buvimą pavyzdžiu kitiems, norą prisidėti prie aplinkos taršos mažinimo.

Interviu metu gauti duomenys leidžia manyti, jog vadovų informuotumo lygis gali būti skirtingas, tai matyti ir iš to, jog kalbintiems įmonių atstovams ne tik rūpi skirtingi žaliosios ekonomikos aspektai, tačiau skiriasi ir kompromiso, kurį jie yra pasirengę daryti tarp ekonominių ir socialinio bei aplinkosaugos tikslų. Vadovų informuotumas sunkiai įvertinamas kaip žaliosios ekonomikos taikymo principas, kadangi yra susijęs su filosofiniu lygmeniu ir nėra pasiekiamas taikant konkrečias priemones. Tačiau nepaisant to, tai yra svarbus veiksnys, lemiantis įmonės plėtros sėkmę taikant žaliosios ekonomikos principus ir priemones.

16 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Skaidrumas	<p>„Tai galbūt ir mūsų platformos išskirtinumas, lyginant su tais tradiciniais tiekėjais.“ NR1</p> <p>„... mūsų tiekėjai <...> atsirenka savo „retailerius“, kuriems patiki savo produkciją. Tai ne visiems dar patiki. Šitoj vietoj labai svarbu abipusis pasitikėjimas, jie nori įsitikinti, kad mes tinkamai atstovausime jų prekės ženklą.“ NR8</p> <p>„Mūsų organizacijos struktūra „plokščia“, prie sprendimų priėmimo prisideda visi darbuotojai, stengiamės jiems sudaryti sąlygas kvalifikacijai kelti.“ NR7</p> <p>„Reiktų kalbėti apie visišką skaitmeninimą. <...> Toliau, kalbant apie laiko kaštus, žmogiškosios klaidos kaštus, kartais tyčines klaidas, tai skaitmeninimas padėt išspręsti šiuos dalykus.“ NR4</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Viena iš priemonių, prisidedanti prie žaliosios ekonomikos modelio efektyvumo, įvardinta literatūros analizės metu buvo skaidrumas. Interviu metu surinkti duomenys iš dalies patvirtina, jog ši priemonė yra taikoma praktikoje (žr. 16 lentelę). Ši priemonė yra socialinės žaliosios ekonomikos dimensijos dalis. Pavyzdžiui, respondentas NR7 įvardino, jog skaidrumas organizacijos struktūroje lemia efektyvesnę įmonės procesų veikimą. Respondentas NR1 mano, jog teikiamos paslaugos skaidrumas yra jų organizacijos išskirtinumas. Pašnekovas NR8 nurodė,

jog santykiei su prekių tiekėjais, su kuriais įmonė bendradarbiauja, yra paremti tarpusavio pasitikėjimu ir kad tiekėjai tam teikia didelę svarbą. Respondentas NR4 pabrėžė, kad Europos Sąjungoje vis plačiau įtvirtinama nefinansinių ataskaitų prievolė. Šios ataskaitos atskleidžia įvertinti įmonių skaidrumą. Tačiau kiti respondentai skaidrumo priemonių tiesiogiai ar netiesiogiai visiškai nepaminėjo.

Taigi galime daryti išvadą, jog ši priemonė galėtų būti efektyvi, tuomet, kai ji yra taikoma, tačiau iš interviu duomenų negalima pasakyti ar įmonės, kurios skaidrumui neteikia svarbos pralaimi įmonėms, kurios teikia. Tačiau atsižvelgiant į faktą, jog nefinansinių ataskaitų prievolė gali tapti privalomu reikalavimu ir mažoms įmonėms, skaidrumo laikymasis gali suteikti įmonei konkurencinį pranašumą.

17 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Visuotinis darbuotojų įtraukimas	<p>„Tik kai visa komanda įsivardija, o to iniciatorius gali būti ir valytoja, gali būti ir marketingo specialistas, gali būti buhalteris, tik kai tie pokyčiai yra aptariami visų ir visi jaučia nuosavybę.“ NR5</p> <p>„... sujungti visus žmones nuo valytojų, inžinierių, gamybininkų iki generalinio direktoriaus į vieną komandą. Ir tuomet juos vesti jų pasirinktu keliu naudojant įvairius metodus <...>. Tvarumas yra kultūrinė transformacija, ne inžinerinė.“ NR6</p> <p>„Mūsų organizacijos struktūra „plokščia“, prie sprendimų priėmimo prisideda visi darbuotojai...“ NR7</p> <p>„sukuri visas sąlygas, kad būtų kuo patogiau tavo darbuotojams ir bandai juos išmokyti naujų taisyklių, kad jie būtų tvaresni.“ NR4</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Visuotinis darbuotojų įtraukimas į spėdimų priėmimą yra socialinė žaliosios ekonomikos priemonė. Pusė respondentų jį įvardijo kaip esminį dalyką, kurį reikia pasiekti, norint, kad žaliosios ekonomikos modelis įmonėje veiktų. (žr. 17 lentelę). Respondentai, kalbėdami apie darbuotojų įtraukimą, nurodė, jog įtraukiami turėtų būti visi, nepriklausomai nuo pareigų lygio, jog svarbu, kad darbuotojai jaustų pokyčių nuosavybę, jog tai yra visų pirma yra susiję su jų požiūriu bei informuotumo lygiu, o ne techninių instrukcijų suteikimu. Respondentas NR5 pastebėjo, kad „... *jeigu darbuotojai yra atsparūs pokyčiams ir jie nenori keistis, tai vadovas irgi nieko nepadarys*“. Todėl galima sutikti, su respondento NR6 pastebėjimu, jog įmonės perėjimas prie žaliosios ekonomikos modelio „yra kultūrinė transformacija, ne inžinerinė.“

Apibendrinant galima pastebėti, jog visuotinis darbuotojų įtraukimas buvo įvardintas tų respondentų, kurie yra arba mažų įmonių atstovai (t. y. įmonėje dirba tarp 10 ir 50 darbuotojų) arba konsultantų, kurie dėl savo veiklos specifikos turi platesnį vaizdą. Taigi galima spėti, jog

labai mažose įmonėse, dėl mažo organizacijos dydžio nulemtų priežasčių darbuotojų įtraukimas arba nėra problematiškas aspektas arba tai priimama kaip savaime suprantamas dalykas.

Iš interviu duomenų galima daryti išvadą, jog visuotinis darbuotojų įtraukimas yra svarbi priemonė organizacijai siekiant efektyviai taikyti žaliosios ekonomikos modelį, kadangi darbuotojams neįsivaikant pokytis gali būti tik formalus.

18 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Kokybės kultūra	<p>„... reikia sustyguoti srautus“ NR4</p> <p>„Nesame įsodiegę ISO standartų, tai yra mūsų tiesiog mūsų įmonės planas. Kiekvienais metais nusistatome aplinkosaugos tikslus. Po metų darome auditą ką pasiekėm, ko nepasiekėm ir nusistatome naujus tikslus.“ NR2</p> <p>„Dirbdama su tvarumu aš pradedu nuo ISO gaivinimo.“ NR6</p> <p>„... standartas yra apie procesus, tai jis padeda susidėlioti, sužiūrėti suvadybinti.“ NR3</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Dalis respondentų pasakodami apie įmonės veiklą arba pristatydami savo pastebėjimus apie geriausias praktikas nurodė, jog viena iš pradinių žaliosios ekonomikos taikymo priemonių yra kokybės kultūros egzistavimas organizacijoje (žr. 18 lentelę). Iš interviu duomenų matyti, jog respondentams kokybė nebūtinai reiškia kokybės vadybos sistemą. Respondentai įvardijo, jog įmonėje tikslų siekia kontroliuodami įmonėje egzistuojančius veiklos srautus, planuodami savo veiklą ir nusistatydami tikslus arba rekomenduoja konsultuojamoms įmonėms naudotis egzistuojančia infrastruktūra, t. y. jei įmonė turi įsodiegusi kokybės vadybos standartus – naudotis jais, o jeigu neturi ir tai būtų per didelė investicija, tuomet stengtis standartizuoti procesus.

Taigi apibendrinant interviu duomenis, galima daryti išvadą, jog kokybės valdymas yra dar viena žaliosios ekonomikos priemonė padedanti įmonei valdyti veiklos srautus, užtikrinanti, jog žaliosios ekonomikos taikymas būtų efektyvus. Kokybės valdymo sistemos padeda siekti žaliosios ekonomikos tikslų, tačiau savaime negarantuoja, jog žaliosios ekonomikos modelis įmonėje veiks efektyviai. Tam reikalinga nuolatinis kokybės palaikymas ir priežiūra.

19 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Principai ir priemonės	Respondentų atsakymai
Įsitraukimas į bendruomenę	<p>„mūsų prekės yra sertifikuotos „Fairtrade“, kad būtų užtikrinama, jog visose grandyse darbuotojams teisingai atlyginama. Arba tam tikri prekės ženklai vykdo socialines veiklas prisideda prie bendruomenių gyvenimo: mokyklų steigimas, statymas, aplinkosauginiai projektai</p>

19 lentelės tęsinys

Įsitraukimas bendruomenę į	(pavyzdžiui, švaraus vandens tiekimo užtikrinimas) nepasiturinčiose šalyse.“ NR8 „... sprendimai būtų priimami visiems kartu. O kartais tai nėra vien tik darbuotojai, bet visos suinteresuotos šalys, nes mes negyvename tuščiame pasaulyje. Globalioje ekonomikoje visi esame susiję ir kuo toliau tuo labiau.“ NR5 „socialiniai klausimai turėtų būti sprendžiami pirmuoju numeriu, įskaitant poveikį ateinantį iš aplinkosauginių ir ekonominių sferų.“ NR4 „Darome vieną kitą socialinę akciją, tai yra ką nors paremiame: šeimas arba koki sporto bendruomenę. Bet tai nėra didelio masto parama. Visa tai darome vardan savo vertybių ir įsitikinimo, kad taip reikia. Nes vienas laimingas savo kieme nebūsi.“ NR7 „Mūsų tikslas <...>, kad vartotojas dalintųsi <...>. Pavyzdžiui, žinodamas, kad šalia jo yra senelių namai jis galėtų jiems paaukoti elektros. Nes mums yra įprasta aukoti pinigus, maistą, o kodėl ne elektrą?“ NR1
----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Įsitraukimas į bendruomenę, prisidedant prie jos gerovės kūrimo yra socialinė žaliosios ekonomikos dimensijos dalis. Didžioji dalis respondentų pademonstravo suvokimą, jog įmonė turi prisidėti prie bendruomenės gerovės (žr. 19 lentelę). Konkrečius veiksmus, kuriais respondentai tą daro įvardijo 3 įmonių atstovai. Respondentas NR1 nurodė, jog jų verslo modelis skatins dalintis elektros energija su bendruomene, respondentas NR7 nurodė, jog įmonė nuolatos remia bendruomenės, kurioje veikia narius, respondentas NR8 nurodė, jog netiesiogiai remia bendruomenes, kurios tiekia žaliavas jų parduodamų prekių gamybai. Respondentai NR4, NR5 pažymėjo, jog įmonės, vykdydamos savo veiklą, daro įtaką ne tik vietinei bendruomenei, bet netiesiogiai ir globaliai bendruomenei, todėl turėtų tai atsižvelgti. Respondentų NR4 ir NR7 nuomone, socialinės priemonės padėtų gerinti ekonominę ir aplinkosauginę žaliosios ekonomikos aspektus.

Taigi galime daryti išvadą, jog organizacijos, prisidedamos prie bendruomenių gerbūvio vykdydamos savo veiklą arba prisidedamos prie bendruomenių finansiškai, įsitraukimo į bendruomenę principą gali išnaudoti įmonės reputacijai kurti, konkurenciniam pranašumui įgyti, gauti bendruomenės, kurioje veikia palankumą.

20 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Išoriniai veiksniai	Respondentų atsakymai
Teisiniai reikalavimai	„Nereikėtų rengti įvairiausių ataskaitų, graibyti kiekvieną skaičių, o galėtų būti vieningesnis požiūris tarp aplinkosaugos ir higienos reikalavimų.“ NR2

20 lentelės tęsinys

Teisiniai reikalavimai	„Kartu reiktų pagalvoti ir kaip galima sumažinti biurokratiją, kokią galime sukurti ekosistemą įmonėms, kad jos gerai funkcionuotų, bet tai nebūtų rėmimo fondai su milijonu taisyklių.“ NR5 „Biurokratinis apkrovimas visada slegia ir visada norėtusi jį optimizuoti.“ NR7 „... jie tikrai labai aktyviai prisideda prie visų tų žalųjų iniciatyvų iš Europos integravimo į Lietuvos teisinę bazę, į skatinamąją aplinką, į subsidijavimą.“ NR1
Mokesčiai Parama	„pakuočių įstatymas, kur yra apmokestinamas mūsų išleistų pakuočių kiekis, bet tam įstatyme nėra motyvacijos kažkokios rinktis tarkim tvaresnes pakuotes“ NR2 „Kad būtų sureguliuotos priemonės, pavyzdžiui pradedant konsultacijomis, kaip tu jas gali gauti, kiek jos finansuojamos kiek reikia savo pridėti...“ NR4 „Valstybės skatinimas turėtų būti esminis.“ NR5 „...buvo konsultacija su Energetikos Ministerija ir yra biudžetas paskirstytas iš „green recovery“ fondo“ NR1
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	„Taigi šiandien susiduriame <...> su neįtraukimu visuomenės į idėjos vystymo stadiją.“ NR5 „... jie klausia rinkos dalyvių nuomonės, aš ją tikrai pateikiu, kol kas nežinau kiek į ją atsižvelgs, bet iš paties „Žaliojo kurso“ nuostatų perkėlimo, tai jie tikrai atsižvelgi.“ NR1
Prieigos prie žinių suteikimas	„Nes nemaža dalis verslininkų tiesiog bijo, atsisako, nenori, kai kurie tiesiog neturi pinigų samdytis. Tai būtų galima kažkokį kursą padaryti elementariai paaiškinant, kad nesigąsdintų, nes visi bijo, kad visus čia dabar uždarys.“ NR4 „Taigi mes turime galimybę pasikonsultuoti su specialistais.“ NR1

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Nagrinėjant reguliacinės aplinkos įtaką žaliosios ekonomikos taikymo galimybėms respondentų nuomonės buvo gana skirtingos (žr. 20 lentelę). Iš to galima spręsti, kad skirtingose verslo sektoriuose situacija yra skirtinga. Pašnekovas NR1 iš įmonės, kurios veikla yra atsinaujinančios energetikos srityje, nurodė, jog be įstatyminės bazės pokyčių, kurie buvo padaryti atsižvelgiant į Europos Sąjungos Žaliojo kurso tikslus, įmonės veikla nebūtų įmanoma. Respondentas NR2, natūralios kosmetikos įmonės atstovas nurodė, jog įmonė susiduria su biurokratiniais sunkumais taikant aplinkosaugos tikslus, taip pat nemato įstatyminių paskatų motyvuojančius rinktis tvaresnius sprendimus. Respondentai NR7, NR8 iš viso nurodė, jog nesusidūrė su teisiniais reikalavimais, kurie apsunkintų jų veiklą: „su kažkokiais reguliaciniais sunkumais, kas liečia mūsų socialinę veiklą ar iniciatyvas, nesusiduriame.“ (NR7), „Kadangi mūsų prekės yra iš Europos Sąjungos, tai su kažkokiais dideliais trukdžiais tiekime nesusiduriame. Dar tam gali įtakos turėti tai, kad mes esame tokie kaip ir tarpininkai tarp kliento ir gamintojo, tai mes su labai sudėtingais klausimais nesusiduriame.“ (NR8). Respondentas NR4 nurodė: „Kalbant apie žaliąją ekonomiką, čia persidengia labai daug ministerijų. <...>. Visi turi savo

reikalavimų, bet tokio bendro nėra, nors visi važiuojame į „Žaliąjį kursą“.“ Taigi matyti, jog ar išoriniai veiksniai susiję su teisiniais reikalavimais skatina ar stabdo žaliosios ekonomikos priemonių taikymą įmonėse, labai priklauso nuo to, kurioje pramonės srityje įmonė veikia. Tačiau iš interviu duomenų matyti, jog didesnė dalis respondentų mano, jog esamas biurokratinis apkrovimas nėra palankus žaliosios ekonomikos priemonių taikymui.

Didelė dalis respondentų mano, jog žaliosios ekonomikos modelio taikymas turi būti skatinamas valstybės (žr. 20 lentelę). Žaliosios ekonomikos priemonių taikymui dažnu atveju reikalingos investicijos, kadangi, kaip nurodė respondentas NR7 „žalinimas ypatingai pradiniu momentu yra šiek tiek brangesnis nei mes esme įpratę“. Be to, respondentas NR5 pažymėjo, jog „jei mes išsikeliame tikslą, kad 2050 m. Europa bus klimato kaitai neutralus žemynas, tai automatiškai prioritetas yra labai aiškus. Tuomet reikia dėlioti planą kaip tą pasiekti, nes tikslas yra aiškus.“ Taigi esant politiniu lygiu įtvirtintam tikslui siekti darnios plėtros, šis siekis turi būti skatinamas, nes kitu atveju pasiekti proveržio gali būti sunku.

Nagrinėjant interviu duomenis respondentai minėjo, jog žaliosios ekonomikos modelio taikymui įmonėje svarbus visuotinis darbuotojų įtraukimas (žr. 17 lentelę). Keli respondentai paminėjo, jog jų nuomone atitinkamai įmonės, tiek mažos, tiek didelės bei nevyriausybinis sektorius taip pat turėtų būti įtraukiami į sprendimų priėmimą valstybiniu lygiu (žr. 20 lentelę). Kadangi kaip jau paminėta aukščiau, ne visi respondentai sutiko su tuo, jog reguliacinė aplinka stabdo jų plėtrą, nenuostabu, jog tik dalis respondentų mano, jog dalyvavimas sprendimų priėmime yra svarbus veiksnys. Darytina išvada, jog visgi į sprendimų priėmimą reikėtų įtraukti kuo platesnį suinteresuotų šalių ratą, ne tik dėl skaidrumo, tačiau ir galimybės įmonėms išsakyti savo pastebėjimus, susijusius su žaliosios ekonomikos priemonių taikymo efektyvumu.

Prieigos, prie žinių suteikimas, kuris literatūroje įvardijamas kaip viena iš žaliosios ekonomikos skatinimo priemonių, buvo paminėtas tik 2 respondentų (žr. 20 lentelę). Tačiau iš interviu duomenų darytina išvada, jog likusiems respondentams ši priemonė nėra aktuali dėl to, jog jų vykdoma veikla nėra sudėtinga, jai nėra keliama daug reikalavimų, todėl nesant susidūrus su didesniais sunkumais, nėra ir poreikio. Prieigos, prie žinių suteikimo naudą, pastebėjo respondentai, kurie konsultuoja įmones ir galbūt geriau mato veiksnius, kurie galėtų padėti žaliosios ekonomikos modelio vystymui.

21 lentelė.

Kokybinio tyrimo duomenys

Išoriniai veiksniai	Respondentų atsakymai
Visuomenės informuotumas	„Žmonės dažniausiai ateina jau pasiruošę. Jau būna pakankamai edukuoti.“ NR8 „... gimė naujoji karta, kuri tokioms sąlygoms nepasiduos ir neis tokiomis sąlygomis dirbti.“ NR6

21 lentelės tęsinys

Visuomenės informuotumas	<p>„...mūsų platformos veikla susijusi su žmonių mąstymu. Reikia, kad jie suprastų, iš kur ta elektra ateina, kaip ji teršia aplinką, prisideda prie klimato kaitos ir tuo pačiu, kad žmonės galėtų turėti alternatyvą.“ NR1</p> <p>„... vartotojų dar kol kas nelabai yra pakankamas kiekis.“ NR2</p> <p>„Visų pirma visuomenės nuostatos turi pasikeisti, nes ne verslas diktuoja gyvenimo būdą, o gyvenimo būdas verslą.“ NR7</p>
Finansinės galimybės	<p>„kainuoja labai brangiai ir iš klientų kol kas nėra tokios paklausos, kad tai ekonomiškai apsimokėtų. Mes tą darom dėl savo vertybių.“ NR2</p> <p>„Mūsų tikslinis rinkos segmentas yra vartotojai, kurie uždirba šiek tiek didesnes nei vidutines pajamas. Tai tokie vartotojai visų pirma tiesiog gali sau leisti daugiau sumokėti, bet jam pačiam irgi rūpi kokį pėdsaką jis palieka.“ NR8</p> <p>„Labiausiai priklauso nuo to ar visuomenė yra linkusi mokėti už tą „žalinimą“, kuris ypatingai pradiniu momentu yra šiek tiek brangesnis nei mes esame įpratę.“ NR7</p> <p>„Didžiausią riziką matome, kad, pavyzdžiui, tai vartotojų supratimas, kad ta žalioji energija pradžioje būti brangesnė. <...>Tai gali būti sunku pakeisti tą žmonių elgesį, įprotį, nusistatymą.“ NR1</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Didžioji dalis respondentų prie išorinių veiksnių, veikiančių žaliosios ekonomikos modelio taikymo galimybes įvardijo visuomenės informuotumo lygį bei jų finansines galimybes (žr. 21 lentelę). Respondentai teigia, jog vartotojai dažniausiai vadovaujasi kaina ir nenori už tvarumą mokėti daugiau. Tačiau respondentų nuomone visuomenės informuotumo apie žaliąją ekonomiką lygis vis didėja. Respondentai nurodė, jog jų klientai yra edukuoti, jaunoji karta demonstruoja supratimą apie linijinės ekonomikos aplinkai daromą žalą. Nepaisant to, respondentai nurodė, jog vartotojų, kurie būtų pakankamai informuoti, jog ryžtųsi rinktis paslaugas ir prekes gaminamas pagal žaliosios ekonomikos modelį dar nėra daug bei nepanašu, kad žaliosios ekonomikos aspektas vartotojams būtų pagrindiniu kriterijumi renkantis prekes ir paslaugas. Respondentai tiki, jog tai pasikeis, pavyzdžiui pašnekovas NR1 nurodė, jog vartotojai „*tampa vis labiau atsakingesni ir vis labiau supranta, kad žmonija susiduria su didele problema, kad klimato kaita tikrai egzistuoja ir iš atsakomybės principo žiūrint jie tą supranta ir yra labiau linkę prisidėti prie tokių projektų kaip mūsų.*“ Interviu duomenys leidžia manyti, jog respondentai taip mano ne tik todėl, kad mato besikeičiančią visuomenę, bet ir todėl, kad keičiasi teisiniai reikalavimai, kaip pažymėjo respondentas NR4: „*Kitas dalykas yra griežtėjantis reglamentavimas. Mes turime Europos klimato paktą, Žaliąjį kursą, kas lemia griežtėjančius reikalavimus.*“

Respondentai prie svarbiausių išorinių veiksnių minėjo finansines visuomenės galimybes (žr. 21 lentelę). Kaip pažymėjo respondentas NR7, prekės ir paslaugos, kuriamos pagal žaliosios

ekonomikos modelį „ypatingai pradiniu momentu yra šiek tiek brangesnis nei mes esame įpratę.“ Taigi darytina išvada, jog tik visuomenei pasiekus tam tikrą finansinį lygmenį, žaliosios ekonomikos modelis įgautų pagreitį. Pavyzdžiui, respondentas NR8 ir nurodė, jog jų įmonė orientuojasi į klientus, kuriems ne tik rūpi, kokį poveikį aplinkai jie daro, tačiau jie gali už tai ir susimokėti. Respondentai NR1 ir NR2 įvardijo, jog kol kas nesulaukia didelės paklausos savo gaminiais ir paslaugoms, tačiau atsižvelgiant į aukščiau pateiktą respondento NR4 citatą bei respondento NR1 pateiktą informaciją, jog „Kol tas bendruomenių steigimas tik prasideda. Jos buvo įteisintos tik prieš pusmetį <...> manome, kad žmonės matys jų vertę, visų pirma per subsidijavimą skatinant <...> džiugu, kad Energetikos ministerija priėmė Atsinaujinančios energetikos bendrijų įstatymą.“ galima manyti, jog paklausa didės.

Taigi apibendrinant šį aspektą galima manyti, jog visuomenės informuotumas ir finansinės galimybės yra žaliosios ekonomikos modelio taikymą skatinantys veiksniai. Esant pakankamai paklausai ir finansinėms galimybėms leidžiant bei keičiantis visuomenės nuostatomis, tai veiks kaip skatinantis veiksnys įmonėms pereiti prie žaliosios ekonomikos modelio.

Kadangi atliekant tyrimą nebuvo apklausta viešojo sektoriaus atstovų, tarp išskirtų žaliosios ekonomikos principų ir priemonių bei kitų išorinių veiksnių nėra aiškiai atspindėta valdžios institucijų nuomonė ir patirtis. Atliekant interviu metu gautų duomenų analizę išskirti valstybės vaidmens veiksniai, kurie daro įtaką mažų ir labai mažų įmonių plėtrai žaliosios ekonomikos kontekste. Tačiau valdžia yra veikiamą ir pati veikia ne tik organizacijas, bet ir visuomenę, todėl manytina, jog turėtų egzistuoti ir visuomenės spaudimas valdžios atžvilgiu, kylantis iš visuomenės suvokto poreikio. Interviu metu šį veiksnių tiesiogiai paminėjo tik respondentai NR6 ir NR7. Respondentas NR6 teigė, jog „Gimė naujoji karta, kuri tokioms sąlygoms nepasiduos ir neis tokiomis sąlygomis dirbti.“ bei „... reguliavimas jau nėra labai svarbus, nes už lango vyksta žalioji revoliucija, jaunimas protestuoja, Greta kviečia į mitingus apie klimato kaitą.“ ir nurodė, kad visuomenės spaudimas yra svarbiausias. Respondentas NR7 nurodė, jog „Kuo mes visi būsimė labiau orientuoti į „Žaliąjį kursą“, tuo tikėtina ir verslas greičiau persiorientuos, o įstatymai paspartins atsiliekančius.“ Netiesiogiai visuomenės spaudimo svarbą valdžiai nurodė ir respondentas NR5, kalbėdamas apie tai, jog į sprendimų priėmimo procesą turėtų būti įtrauktos visos suinteresuotos šalys, įskaitant ir visuomenę bei visuotinio įtraukimo į žaliosios ekonomikos kūrimą svarbą. Kadangi šie respondentai turi didelę patirtį (respondentai NR5 ir NR6 – po 16 metų, respondentas NR7 – 27 metus) veiklose, susijusiose su žaliaja ekonomika, manytina, jog šio veiksnio reikšmingumas yra pagrįstas ir jį verta išskirti, kaip veiksnių, kuris daro įtaką valdžios sprendimams, kurie savo ruožtu tiesiogiai veikia žaliosios ekonomikos kontekstą.

Atlikus kokybinį tyrimą, giluminius pusiau struktūrizuotus įmonių ir ekspertų interviu, buvo identifikuotos žaliosios ekonomikos principai ir priemonės, kurias mažos ir labai mažos įmonės Lietuvoje taiko savo veiklą vykdydamos žaliosios ekonomikos kontekste bei išorinės priemonės, kuriomis įmonės gali pasinaudoti savo naudai siekdamos plėtros. Taip pat išskirti išoriniai veiksniai, nepriklausantys nuo organizacijos, tačiau turintys įtaką žaliosios ekonomikos modelio taikymo efektyvumui, skatinantys pereiti įmones prie šio ekonominio modelio. Kokybinio tyrimo rezultatai bus naudojami suformuoti žaliosios ekonomikos principų ir priemonių įgyvendinimo mažose ir labai mažose įmonėse Lietuvoje modeliui.

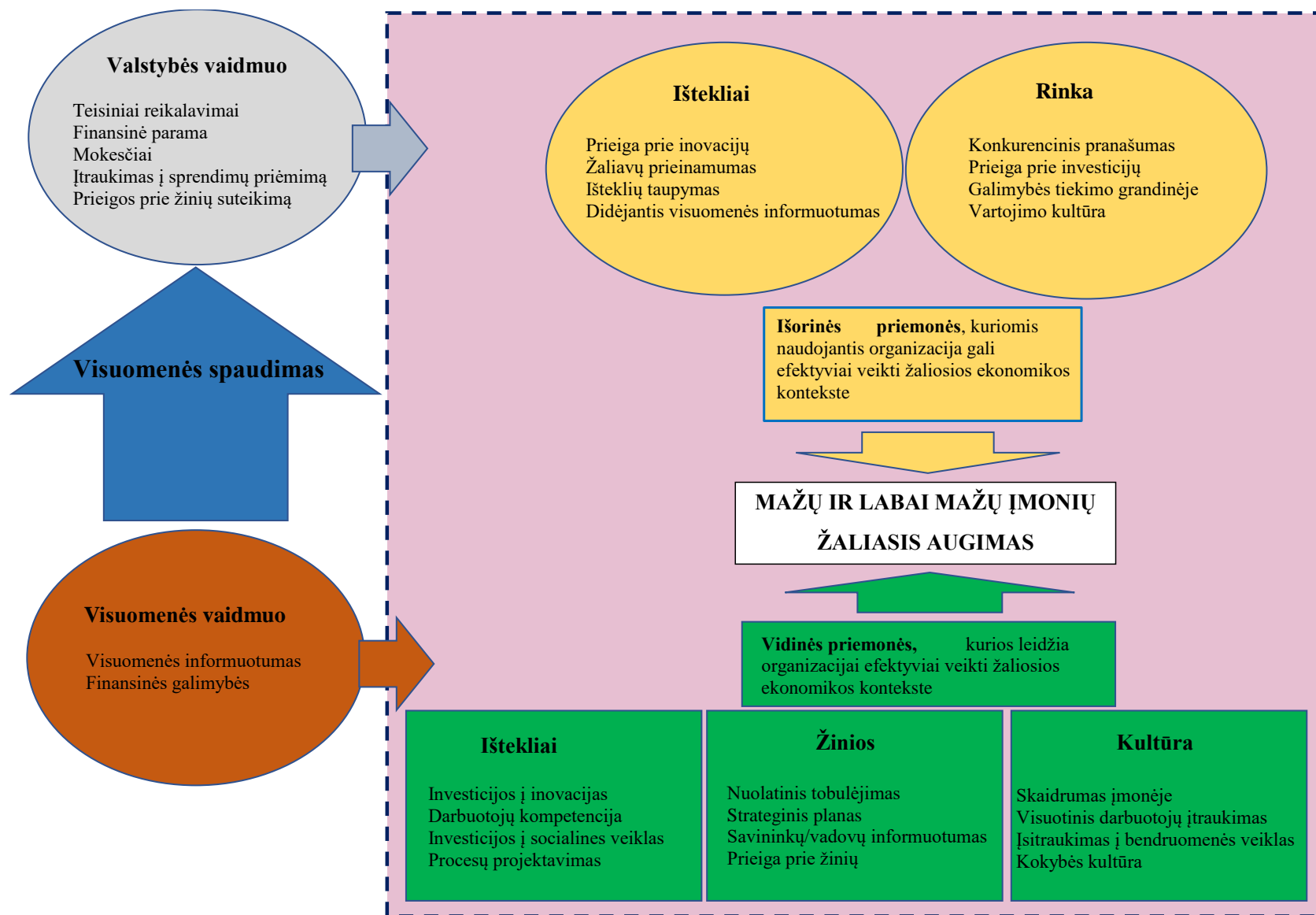
4. ŽALIOSIOS EKONOMIKOS PRINCIPŲ IR PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMO MAŽOSE ĮMONĖSE MODELIS IR REKOMENDACIJOS

Po atlikto kokybinio tyrimo ir literatūros analizės buvo identifikuoti pagrindiniai žaliosios ekonomikos principai ir priemonės, kurių taikymas teigiamai prisidėtų prie labai mažų ir mažų įmonių plėtros, joms taikant žaliosios ekonomikos modelį. Taip pat išskirti esminiai išoriniai veiksniai, kurių organizacija nekontroliuoja, tačiau kurie turi įtakos žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymui, ir į kuriuos įmonė turėtų atsižvelgti planuodama savo tikslus. Remiantis kokybinio tyrimo ir literatūros analizės rezultatais buvo sukurtas žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo mažose ir labai mažose įmonėse Lietuvoje modelis (žr. 9 pav.), kuris nurodo kokiomis priemonėmis ir principais vadovaudamosi šios organizacijos gali siekti „žaliosios“ plėtros bei nurodo išorinius veiksnius, kurie veikia žaliosios ekonomikos kontekstą.

Žaliosios ekonomikos taikymo priemonės identifikuotos po literatūros analizės buvo surūšiuotos į išorines ir vidines ir papildytos kokybinio interviu metu gautais duomenimis.

Vidinės priemonės ir principai, kurie leidžia organizacijai efektyviai veikti žaliosios ekonomikos kontekste:

- **Organizacijos ištekliai:**
 - Investicijos į inovacijas;
 - Darbuotojų kompetencija;
 - Investicijos į socialines veiklas;
 - Procesų projektavimas.
- **Žinios:**
 - Nuolatinis tobulėjimas;



9 pav. Žaliosios ekonomikos principų ir priemonių įgyvendinimo mažose ir labai mažose įmonėse Lietuvoje modelis (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto kokybinio tyrimo ir literatūros analizės duomenimis)

- Strateginis planas;
- Savininkų/vadovų informuotumas;
- Prieiga prie žinių.
- **Kultūra:**
 - Skaidrumas;
 - Visuotinis darbuotojų įtraukimas;
 - Įsitraukimas į bendruomenę;
 - Kokybės kultūra.

Išorinės priemonės, kuriomis naudojantis organizacija gali efektyviai veikti žaliosios ekonomikos kontekste:

- **Ištekliai:**
 - Prieiga prie inovacijų;
 - Žaliavų prieinamumas;
 - Ištekli taupymas;
 - Didėjantis visuomenės informuotumo lygis.
- **Rinka:**
 - Konkurencinis pranašumas;
 - Prieiga prie investicijų;
 - Galimybės tiekimo grandinėje;
 - Vartojimo kultūra.

Literatūros analizės duomenys buvo papildyti išoriniais veiksniais, kurie buvo išskirti remiantis atlikto tyrimo duomenimis. Tai veiksniai, kurie veikia žaliosios ekonomikos kontekstą, gali daryti teigiamą arba neigiamą įtaką, tačiau kuriems pati organizacija negali daryti įtakos. Į šiuos veiksnius turėtų atsižvelgti ne tik organizacijos, tam, kad galėtų įvertinti numanomus iššūkius ir jiems geriau pasiruošti, tačiau ir valdžia, kurdama žaliosios ekonomikos politiką.

Išoriniai veiksniai, nepriklausantys nuo organizacijos, tačiau į kuriuos turėtų būti atsižvelgiama numatant iššūkius žaliosios ekonomikos modelio taikymo efektyvumui:

- **Valstybės vaidmuo:**
 - Teisiniai reikalavimai;
 - Finansinė parama;
 - Mokesčiai;
 - Įtraukimas į sprendimų priėmimą;

- Prieigos prie žinių suteikimas.
- **Visuomenės vaidmuo:**
 - Visuomenės informuotumas;
 - Finansinės galimybės.

Atlikus kokybinį tyrimą buvo identifikuotas iš visuomenės suvokiamo žaliosios ekonomikos poreikio ateinantis **visuomenės spaudimas valdžiai**. Šis veiksnys kyla iš visuomenės informuotumo ir daro tiesioginę įtaką valdžios sprendimams, kurie savo ruožtu tiesiogiai veikia mažų ir labai mažų įmonių, veikiančių pagal žaliosios ekonomikos modelį, plėtrą.

Sukurtas modelis leidžia įmonei suvokti, kokias priemones ir principus taikyti siekiant „žaliosios“ plėtros, kokiomis išorinėmis priemonėmis naudojantis būtų užtikrinamos įmonės vystymosi galimybės, kokiais vidiniais ištekliais organizacija gali pasinaudoti ar kokias vidines priemones taikant būtų užtikrinta organizacijos plėtra žaliosios ekonomikos kontekste. Leidžia įmonei identifikuoti, kokie išoriniai veiksniai daro įtaką žaliosios ekonomikos modelio plėtrai, ir nustatyti kokiais būdais būtų galima pasiruošti galimoms šių veiksnių įtakos pasekmėms.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, jog žaliosios ekonomikos samprata apibrėžiama per 3 dimensijų modelį, apimančią ekonominę, socialinę, aplinkosaugos dimensijas. Šis konceptas yra filosofinis konstruktas, todėl žaliosios ekonomikos sąvoka neturi griežtų ribų. Žalioji ekonomika yra viena iš priemonių siekiant absoliutaus tvarumo. Šiuo ekonomikos modeliu siekiama ekonominės gerovės ir progreso kūrimo, o strateginė reikšmė teikiama aplinkos išsaugojimui, tvariam išteklių naudojimui, socialinės lygybės kūrimui. Žaliajai ekonomikai būdingas sisteminis požiūris: ekonominio progreso siekiama darant minimalią įtaką gamtai, išlaikant išteklius ateities kartoms.

2. Žaliosios ekonomikos modelis yra pajėgus užtikrinti ne tik aplinkosauginę ir socialinę gerovę, bet ir ekonominę visuomenės gerovę. Tam pasiekti reikia individualiai parinktų priemonių taikymo ir stiprios valstybės ir mokslo bendruomenės lyderystės supažindinant visuomenę, verslo ir nevyriausybinės organizacijas su žaliosios ekonomikos nauda. Proveržiui įvykti reikalinga žaliosios ekonomikos politiką įtvirtinti įstatymiškai.

3. Žaliosios ekonomikos priemonės ir principai yra abstraktūs, filosofinio lygmens, kaip ir pats žaliosios ekonomikos konceptas: žmonių poreikių patenkinimas neviršijant ekosistemos ribų, socialinių ir ekonominių rodiklių susiejimas, aplinkos išsaugojimo ir ekonomikos augimo ryšio įtvirtinimas ir užtikrinimas.

4. Atlikus giluminių interviu duomenų analizę atskleisti esminiai mažų ir labai mažų įmonių taikomi žaliosios ekonomikos principai ir priemonės, kurie apima organizacijos investicijas į inovacijas, darbuotojų kompetencijas, savininkų ir vadovų informuotumo lygį žaliosios ekonomikos klausimais, skaidrumo principų taikymą įmonėje, visuotinį darbuotojų įtraukimą, prieigą prie inovacijų, investicijų, visuomenės informuotumo lygį, galimybes tiekimo grandinėje, konkurencinį pranašumą. Žaliosios ekonomikos modelio taikymą įmonėje skatina visuomenės poreikis „žalioms“ prekėms ir paslaugoms, visuomenės finansinės galimybės, žaliajai ekonomikai palanki valstybės politika. Šiuo metu dar egzistuoja sisteminio požiūrio spragos, ribojančios žaliosios ekonomikos priemonių taikymo galimybes, kylančios iš valstybiniu lygmeniu vykdomos politikos. Identifikuota, jog svarbų vaidmenį turi visuomenės spaudimas valdžiai.

5. Remiantis literatūros analize ir kokybinio tyrimo rezultatais buvo sukurtas žaliosios ekonomikos principų ir priemonių įgyvendinimo mažose ir labai mažose įmonėse Lietuvoje modelis. Modelis apima organizacijų vidines ir išorines priemones ir principus, kuriais vadovaujantis būtų užtikrinama įmonių plėtra ir vystymosi galimybės žaliosios ekonomikos kontekste. Vidinės priemonės, apima organizacijos vidinius išteklius, organizacijos žinias ir

kokybės kultūrą. Išorinės priemonės, kuriomis organizacija turi naudotis siekdama žaliosios ekonomikos efektyvumo apima išorinius išteklius bei rinkos situaciją. Modelyje atskleidžiami pagrindiniai išoriniai veiksniai darantys įtaką žaliosios ekonomikos kontekstui: valstybės vaidmuo (per teisinį reguliavimą, finansinę paramą, prieigos prie žinių suteikimą) ir visuomenės vaidmuo (per informuotumo lygį ir finansinės galimybes). Atitinkamai, valdžios sprendimams spaudimą daro visuomenė, per jos suvokiamą žaliosios ekonomikos poreikį.

6. Tam, kad būtų užtikrintos vystymasis ir plėtros galimybės, mažos ir labai mažos įmonės turi savarankiškai identifikuoti veiklos sritis, kurios stabdo jų plėtrą žaliosios ekonomikos kontekste bei principus ir priemones, kurios yra svarbios jų veiklos modeliui. Tam padaryti organizacija turi įvertinti, kuriais veiklos aspektais įmonė prisideda prie žaliosios ekonomikos dimensijų, kuriais aspektais įmonė veikia socialinėje, aplinkosauginėje ir ekonominėje dimensijose, kur sustiprintas įmonės veikimas ar dėmesys užtikrintų jos plėtros ir vystymosi galimybes.

7. Mažų ir labai mažų įmonių plėtrai žaliosios ekonomikos kontekste užtikrinti organizacijos turi investuoti į darbuotojų kompetencijas, įtraukti juos į sprendimų priėmimą, įmonėje laikytis skaidrumo principų, palaikyti bendrą kokybės kultūrą įmonėje. Efektyviam žaliosios ekonomikos modelio veikimui organizacijoje reikalinga pasiekti aukštesnį nei vidutinį vadovų informuotumo lygį, jų suvokiamą žaliosios ekonomikos naudą bei įmonės veiklos poveikio įtaką aplinkai.

8. Siekdama „žaliosios“ plėtros organizacija privalo identifikuoti ir naudotis jai prieinamomis išorinėmis žaliosios ekonomikos skatinimo priemonėmis, tokiomis kaip padidėjęs investuotojų dėmesys įmonėms, veiklą vykdančioms pagal tvarius ekonomikos modelius, egzistuojančia prieiga prie „žaliųjų“ inovacijų ir kitomis priemonėmis, kurios per žaliosios ekonomikos modelio taikymą leistų sutaupyti išteklių bei šiuo metu esančia rinkos situacija, kuri organizacijai veikiančiai pagal žaliosios ekonomikos modelį suteikia konkurencinį pranašumą. Išnaudoti didėjančią visuomenės informuotumo lygį, galimybes tiekimo grandinėse.

9. Reikalinga, jog valstybiniu lygmeniu priimami sprendimai būtų palankūs žaliosios ekonomikos plėtrai. Mažoms ir labai mažoms įmonėms turi būti suteikiama prieiga prie reikalingų žinių, jos turi būti įtraukiamos į sprendimų priėmimo procesą. Žaliosios ekonomikos priemonių taikymui turi būti teikiama finansinė parama, formuojama palanki mokestinė aplinka, teisiniai reguliavimai.

Darbo apribojimai

Atliktas kokybinis tyrimas neįtraukė visų suinteresuotų šalių: nebuvo atspindėta viešojo sektoriaus atstovų nuomonė. Giluminio pusiau struktūruoto interviu imtis gali būti nepakankama, tam, kad tyrimo rezultatus būtų galima laikyti apibendrinančiais visą Lietuvos mažų ir labai mažų įmonių aibę. Todėl kokybinė tyrimo dalis gali būti nepakankamai tiksliai atspindinti situaciją Lietuvoje.

Tolimesnės tyrimų kryptys

Žalioji ekonomika, kaip priemonė siekiant darnios plėtros, dėl tarptautiniu ir nacionaliniu lygiu vykdomos ekonomikos „žalinimo“ politikos išlieka aktualia tyrimų kryptimi. Siekiant konkretizuoti žaliosios ekonomikos taikymo galimybes būtų tikslinga atlikti kiekybinį žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo mažose įmonėse tyrimą, analizuoti žaliosios ekonomikos modelio taikymo galimybes atskiruose verslo sektoriuose, nevyriausybinėse organizacijose, taip pat analizuoti viešojo sektoriaus įtaką žaliosios ekonomikos plėtros galimybėms.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Alekna R., Kazlauskienė E. (2019). *Žaliosios ekonomikos probleminės sritys globalioje rinkoje*. Mokslas – Lietuvos ateitis/ Science – Future of Lithuania, Vol. 11, p. 1-7. Doi: 10.3846/mla.2019.9583.
- Altinay L., Madanoglu M., De vita G., Arasli H., Ekinci Y. (2016). *The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth*. Journal of Small Business Management, Vol. 54(3), p. 871–891. Doi: 10.1111/jsbm.12219.
- Battisti, M., Perry, M. (2011). *Walking the Talk? Environmental Responsibility from the Perspective of Small-Business Owners*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 18, p. 172-185. Doi: 10.1002/csr.266.
- Bina, O. (2013). *The green economy and sustainable development: an uneasy balance?* Environment and Planning C: Government and Policy. Volume 31, p. 1023 – 1047. Doi: 10.1068/c1310j.
- Binek, D., Al-Muhannadi, K. (2020). *Small and medium-sized enterprises within the circular economy: challenges and opportunities*. Hungarian agricultural engineering, Vol. 37, p. 5-13. Doi: 10.17676/HAE.2020.37.5.
- Bhanot, N., Venkateswara Rao, P., Deshmukh, S.G., (2015). *Enablers and Barriers of Sustainable Manufacturing: Results from a Survey of Researchers and Industry Professionals*. Procedia CIRP 29, Vol. 29, p. 562-567. Doi: 10.1016/j.procir.2015.01.036.
- Caldera, H. T. S., Desha, C., Dawes, L. (2019). *Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in 'lean' SMEs*. Journal of Cleaner production, Vol. 218, p. 575-590. Doi: 10.1016/j.jclepro.2019.01.239
- Coffey, P., Tate, M., Toland, J. (2013). *Small business in a small country: Attitudes to "Green" IT*. Information System Frontiers, Vol., 15, p. 761–778 Doi: 10.1007/s10796-013-9410-4.
- Creech, H., Paas, L., Gabriel, G. H., Voora, V., Hybsier, C., Marquard, H. (2014). *Small-scale social-environmental enterprises in the green economy: supporting grassroots innovation*. Development in practice, Vol. 24 (3), p. 366-378. Doi: 10.1080/09614524.2014.899561
- Cuerva, M. C., Triguero-Cano, A., Córcoles, D. (2014). *Drivers of green and non-green innovation: empirical evidence in Low-Tech SMEs*. Journal of cleaner production, Vol. 68, p. 104-112. Doi: 10.1016/j.jclepro.2013.10.049
- D'Amato, D., Droste, N., Allen, B., Kettunen, M., Lahtinen, K., Korhonen, J., Leskinen, P., Matthies, B. D., Toppinen, A. (2017). *Green, circular, bio economy: A comparative*

- analysis of sustainability avenues*. Journal of Cleaner Production, Vol. 168, p. 716-734.
Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.053>.
- Ebrahimi, P., Mirbargkar, S. M. (2017). *Green entrepreneurship and green innovation for SME development in market turbulence*. Eurasia Business and Economics Society, Vol. 7, p. 203-228. Doi: 10.1007/s40821-017-0073-9.
- Eiadat, Y., Kelly, A., Roche, F., Eyadat, H. (2008). *Green and competitive? An empirical test of the mediating role of environmental innovation strategy*. Journal of World Business, Vol. 43, p. 131–145. Doi: 10.1016/j.jwb.2007.11.012.
- Europos aplinkos agentūra, (2012). *Environmental indicator report 2012 – Ecosystem resilience and resource efficiency in a green economy in Europe*. Žiūrėta 2020-05-20. Prieiga internetu: <https://www.eea.europa.eu/publications/environmental-indicator-report-2012>.
- Europos aplinkos agentūra (2014). *Resource-efficient green economy and EU policies*. Žiūrėta 2020-05-20. Prieiga per internetą: <https://www.eea.europa.eu/publications/resourceefficient-green-economy-and-eu>.
- Europos Aplinkos agentūra (2021). *European Environment Agency-Eionet Strategy 2021-2030*. Žiūrėta 2021-02-20. Prieiga per internetą: <https://www.eea.europa.eu/publications/eea-eionet-strategy-2021-2030>.
- Europos Komisija. (2019). *Žaliosis kursas*. Komisijos komunikatas Europos parlamentui, Europos vadovų tarybai, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui. Žiūrėta: 2021-05-15. Prieiga internetu: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0011.02/DOC_1&format=PDF
- Europos Komisijos Tarptautinės partnerystės generalinis direktoratas. (2018). *The inclusive green economy in EU development cooperation*. Tools and Methods Series, Reference Document No 25. Žiūrėta: 2020-05-20. Prieiga per internetą: <https://europa.eu/capacity4dev/t-and-m-series/documents/inclusive-green-economy-eu-development-cooperation>.
- Europos Komisija. Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (2019). *Annual report on European SMEs 2018/2019. Research & Development and Innovation by SMEs*. Žiūrėta: 2020-05-20. Prieiga internetu: https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-strategy/performance-review_en#annual-report.
- Europos Komisija. b. m. *Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs)*. Žiūrėta: 2020-12-10. Prieiga internetu: https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en.
- Europos Komisija. b. m. *2050 m. ilgalaikė strategija*. Žiūrėta: 2021-02-20. Prieiga internetu: https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2050_lt.

- Fassin, Y., Rossem, V. A., Buelens, M. (2011). *Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts*. Journal of Business Ethics, Vol. 98, p. 425–453. Doi: 10.1007/s10551-010-0586-y.
- Fouquet, R. (2019). *Handbook on Green Growth*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Gadenne, D. L., Kennedy, J., McKeiver, C. (2008). *An Empirical Study of Environmental Awareness and Practices in SME*. Journal of Business Ethics, Vol., 84, p. 45–63. Doi: 10.1007/s10551-008-9672-9.
- Garza-Reyes, J. A. (2015). *Lean and green – a systematic review of the state of the art literature*. Journal of Cleaner Production. Vol. 102, p. 18-29. Doi: 10.1016/j.jclepro.2015.04.064
- Ghadimi, P., O'Neill, S., Wang, C., Sutherland, J. W. (2020). *Analysis of enablers on the successful implementation of green manufacturing for Irish SMEs*. Journal of Manufacturing Technology Management. Vol. 32, p. 85-109 Doi: 10.1108/JMTM-10-2019-0382.
- Ghazilla, R. A. R., Sakundarini, N., Abdul-Rashid, S. H., Ayub, N. S., Olugu, U. E., Musa, S. N., (2015). *Drivers and barriers analysis for green manufacturing practices in Malaysian SMEs: A Preliminary Findings*. Procedia CIRP 26 12th Global Conference on Sustainable Manufacturing, Vol. 26, p. 658 – 663. Doi: 10.1016/j.procir.2015.02.085.
- Georgeson, L., Maslin, M., Poessinouw, M. (2017). *The global green economy: a review of concepts, definitions, measurement methodologies and their interactions*. Geography and Environment, Vol. 4(1), Doi: 10.1002/geo2.36.
- Guillemette, Y., D. Turner (2018), *The Long View: Scenarios for the World Economy to 2060*, OECD Economic Policy Papers, No. 22, Paris: OECD Publishing. Doi: 10.1787/b4f4e03e-en.
- Hickel J., Kallis G. (2019). *Is Green Growth Possible?* New Political Economy, Vol. 25, 4 p. 469-486. Doi: 10.1080/13563467.2019.1598964
- Ivelev, V., Ivelva, M. (2018). *Philosophical Foundations of the Concept of Green Economy*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Vol. 283. Doi: 10.2991/cesses-18.2018.192
- Yacob, P., Wong, L. S., Khor, S. C. (2018). *An empirical investigation of green initiatives and environmental sustainability for manufacturing SMEs*. Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 30(1), p. 2-25. Doi: 10.1108/JMTM-08-2017-0153/
- Jacobs, M. (2013). *The Handbook of Global Climate and Environment Policy*. ed. R. Falkner. Oxford: Wiley Blackwell, p. 197-230. Doi: 10.1002/9781118326213.
- Jacobs, M., 1993. *The Green Economy: Environment, Sustainable Development, and the Politics of the Future*. University of California: Pluto Press, p.22-53.

- Janicke, M. (2012). *Green growth: From a growing eco-industry to economic sustainability*. Energy policy, Vol. 48, p. 13-21. Doi: 10.1016/j.enpol.2012.04.045
- Jungtinės Tautos, Aplinkos apsaugos programa. (2008). *Green economy*. Žiūrėta 2020-05-17. Prieiga per internetą: <https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/policy-and-strategy/green-economy>
- Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja (2012). *Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2012. The future we want*. Žiūrėta 2020-05-17. Prieiga per internetą: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=E
- Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja (2015). *Uncovering pathways towards an inclusive green economy a summary for leaders*. Žiūrėta 2020-05-20. Prieiga per internetą: https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/9838/-_Uncovering_Pathways_towards_an_Inclusive_Green_Economy_a_Summary_for_Leaders2015IGE_NARRATIVE_SUMMARY_Web.pdf.pdf?sequence=3&%3BisAllowed=y%2C%20Portuguese%7C%7Chttps%3A//wedocs.unep.org/bitstream/handle
- Kazickas, D., Lapinskienė, G. (2019). *Žalio verslo koncepcijų analizė ir galimas jų pritaikomumas statybos sektoriuje*. Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas – Lietuvos ateitis“. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vasario 13 d., 2019.
- Kasztelan, A. (2017). *Green growth, green economy and sustainable development: terminological and relational discourse*. Prague Economic Papers, Vol. 26(4), p. 487–499. Doi: 10.18267/j.pep.626 487
- Khoshnava S. M., Rostami R., Zin R. M., Štreimikienė D., Yousefpour A., Strielkowski W., Mardani A. (2019). *Aligning the Criteria of Green Economy (GE) and Sustainable Development Goals (SDGs) to Implement Sustainable Development*. Sustainability, Vol. 11, p. 17-40. Doi: 10.3390/su11174615
- Koirala, S. (2019), *SMEs: Key drivers of green and inclusive growth*. OECD Green Growth Papers, No. 2019/03. Paris: OECD Publishing. Doi: 10.1787/8a51fc0c-en
- Korhonen J., Honkasalo A., Seppälä J. (2018). *Circular Economy: The Concept and its Limitations*. Ecological Economics, Vol. 143, p. 37-46. Doi: 10.1016/j.ecolecon.2017.06.041
- Lavrinenko, O., Ignatjeva, S., Ohotina, A., Rybalkin, O., Lazdans, D. (2019). *The role of green economy in sustainable development (case study: the EU states)*. Entrepreneurship and sustainability issues. Vol. 6(3), p. 1113-1126. Doi: 10.9770/jesi.2019.6.3(4).
- Law, A., De Lacy, T., Lipman, G., Jiang, M. (2016). *Transitioning to a green economy: the case of tourism in Bali, Indonesia*. Journal of Cleaner Production, Vol. 111, p. 295-305. Doi: 10.1016/j.jclepro.2014.12.070

- Lawrence S. R., Collins E., Pavlovich K., Arunachalam M. (2006). *Sustainability Practices of SMEs: the Case of NZ*. Business Strategy and the Environment, Vol. 15, p. 242-257. Doi: 10.1002/bse.533
- Le Blanc, D. (2011). *Special issue on green economy and sustainable development*. Natural resources forum: a United Nations sustainable development journal. Vol. 35(3), p. 151-154. Doi: 10.1111/j.1477-8947.2011.01398.x.
- Lee, K. H. (2009). *Why and how to adopt green management into business organizations? The case study of Korean SMEs in manufacturing industry*. Management Decision. Vol. 47(7), p. 1101-1121. Doi: 10.1108/00251740910978322.
- Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas, Nr. VIII-935. *Valstybės žinios*. 1998-12-11, Nr. 109-2993.
- Lietuvos Statistikos departamentas. (2020). *Rodiklių duomenų bazė. Verslo statistika*. Žiūrėta: 2020-12-15. Prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=46660eeb-aebf-4114-ada6-c8cde2649c05#/>.
- Loiseau E., Saikku L., Antikainen R., Droste N., Hansjürgens B., Pitkanen K., Leskinen P., Kuikman P., Thomsen M. (2016). *Green economy and related concepts: An overview*. Journal of Cleaner Production, Vol. 139, p. 361-371. Doi: 10.1016/j.jclepro.2016.08.024
- Lorek, S., Spangenberg H. J. (2014). *Sustainable consumption within a sustainable economy – beyond green growth and green economies*. Journal of Cleaner Production, Vol. 63, p. 33-44. Doi: 10.1016/j.jclepro.2013.08.045.
- Melnikova, J., *Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai*. Žiūrėta: 2021-05-15. Prieiga internetu: <https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/tyrimai.ppt>
- Merino-Saum, A., Clement, J., Wyss, R., Baldi, M. G. (2020). *Unpacking the Green Economy concept: A quantitative analysis of 140 definitions*. Journal of Cleaner Production. Vol. 242, p. Doi: 10.1016/j.jclepro.2019.118339.
- Mir, D.F., Feitelson, E. (2007). *Factors Affecting Environmental Behavior in Micro-Enterprises: Laundry and Motor Vehicle Repair Firms in Jerusalem*. International small business journal. Vol. 25(4), p. 384-415. Doi: 10.1177/0266242607078583.
- Morkevičius, V., Telešienė, A., Žvaliauskas, G. (2008). *Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIVO ir TEXT ANALYSIS SUITE. Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas*. Žiūrėta: 2020-12-15. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_turinys.html

- Mohr R. D., (2002). *Technical Change, External Economies, and the Porter Hypothesis*. Journal of Environmental Economics and Management, Vol. 43, p. 158–168. Doi: 10.1006/jeem.2000.1166
- Murty M.N., Kumar S. (2002). *Win–win opportunities and environmental regulation: testing of porter hypothesis for Indian manufacturing industries*. Journal of Environmental Management, Vol. 67, p. 139–144. Doi: 10.1016/S0301-4797(02)00203-7.
- Neal, E. (2005). *Not The Usual Suspects: How To Recruit Usability Test Participants*. Žiūrēta: 2020-12-15. Prieiga internetu: <https://www.sitepoint.com/usability-test-participants/>.
- Nielsen, J. (2003). *Recruiting Test Participants for Usability Studies*. Žiūrēta: 2020-12-15. Prieiga internetu: <http://www.useit.com/alertbox/20030120.htm>
- Nulkar, G. (2014). *SMEs and environmental performance – A framework for green business strategies*. Procedia – Social and Behavioral Sciences. Vol. 133, p. 130 – 140. Doi: 10.1016/j.sbspro.2014.04.177
- Pacheco, D.A.J., Schwengber ten Catenb, C., Jung, C.F., Navasc, H. V. G., Cruz-Machadoc, V.A. (2018). *Eco-innovation determinants in manufacturing SMEs from emerging markets: Systematic literature review and challenges*. Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 48, p. 44–63. Doi: Doi: 10.1016/j.jengtecman.2018.04.002
- Parisi, C., Maraghini, M. P. (2010). *Operationalising Sustainability: How Small and Medium Sized Enterprises Translate Social and Environmental Issues into Practice*. Business Performance Measurement and Management, p. 131-137. Doi: 10.1007/978-3-642-04800-5_9.
- Parry, S. (2012). *Going green: the evolution of micro-business environmental practices*. Business Ethics: A European Review. Volume 21(2), p. 220-237. Doi: 10.1111/j.1467-8608.2011.01651.x
- Pearce D., Markandya A., Barbier E. (1989). *Blueprint for a Green Economy*. United Kingdom: Earthscan, p. 1-51. Doi: 10.4324/9780203097298.
- Pesliakaitė J., Kalanta, M. (2018). *Labai mažos įmonės Lietuvoje: ekonominė reikšmė ir augimas*. Versli Lietuva.
- Porter M. E., van der Linde C., (1995). *Toward a new conception of the environment–competitiveness relationship*. Journal of Economic Perspectives, Vol. 9 (4), p. 97-118.
- Rizos, V., Behrens, A., van der Gaast, W., Hofman, E., Ioannou, A., Kafyeke, T., Flamos, A., Rinaldi, R., Papadelis, S., Hirschnitz-Garbers, M., Topi, C. (2016). *Implementation of Circular Economy Business Models by Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): Barriers and Enablers*. Sustainability, Vol. 8 (11). Doi: 10.3390/su8111212

- Rudestam, K. E., Newton, R. R. (1992). *Surviving your dissertation: a comprehensive guide to content and process*. New York: Sage Publication, Inc.
- Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
- Schaper, M. T. (2015). *The challenge of environmental responsibility and sustainable development: Implications for SME and entrepreneurship academics*. s. 1. Žiūrėta: 2021-05-15. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/260387357>.
- Sharma, N. K., Govindan, K., Lai, K. K., Kuo Chen, W., Kumar, V. (2020). *The transition from linear economy to circular economy for sustainability among SMEs: A study on prospects, impediments, and prerequisites*. Business Strategy and the Environment. Vol. 30(4), p. 1803-1822. Doi: 10.1002/bse.2717
- Siegel, R., Antony, J., Garza-Reyes, J.A., Cherrafi, A., Lameijer, B. (2019). *Integrated green lean approach and sustainability for SMEs: From literature review to a conceptual framework*. Journal of Cleaner Production, Vol. 240. Doi: 10.1016/j.jclepro.2019.118205.
- Sulich, A. (2018). *The Green Economy Development Factors*. Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth. Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference (IBIMA), p. 6861–6869.
- Szabó, A. (2017). *Green SMEs in the European Union*. In the Erenet profile, ed. S. Gábor. Budapest: Hungarian Youth Enterprise Support Society, p. 3-14
- Tamaševičius, V. (2015). *Tyrimų metodai: vadovėlis*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija. (2011). *Towards green growth. A summary for policy makers*. OECD Meeting of the Council at Ministerial Level, 25-26 May 2011, Paris. Žiūrėta: 2020-05-20. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/greengrowth/48012345.pdf>
- Teruel-Gutiérrez, R. (2020). *Sustainability as a Corporate Strategy: A Performance Comparison of Green and Non-green SME Hotels*. Small Business International Review, Vol. 4(2), p. 30-38. Doi: 10.26784/sbir.v4i2.254.
- Zhang, J. A., Walton, S. (2016). *Eco-innovation and business performance: themoderating effects of environmental orientation and resource commitment in green-oriented SMEs*. Special Issue: The Effect of People in R&D. Vol. 47(5), p. E26-E39. Doi: 10.1111/radm.12241
- Quintás, M. A., Martínez-Senra. A.I., Sartal, A. (2018). *The Role of SMEs' Green Business Models in the Transition to a Low-Carbon Economy: Differences in Their Design and Degree of Adoption Stemming from Business Size*. Sustainability, Vol., 10(6), p. 2109-2129. Doi: 10.3390/su10062109

- Wanner, T. (2014). *The New „Passive Revolution“ of the Green Economy and Growth Discourse: Maintaining the „Sustainable Development“ of Neoliberal Capitalism*. *New Political Econ.* Vol. 20, p. 21–41. Doi: 10.1080/13563467.2013.866081
- Westman, L., McKenzie, J., Burch, S. L. (2020). *Political participation of businesses: A framework to understand contributions of SMEs to urban sustainability politics*. *Earth System Governance*. Vol. 3. Doi: 10.1016/j.esg.2020.100044.
- Worthington I., Patton D. (2005). *Strategic Intent in the Management of the Green Environment within SMEs*. *Long Range Planning*, Vol. 38, p. 197-212. Doi: 10.1016/j.lrp.2005.01.001

ŽALIOSIOS EKONOMIKOS PRINCIPŲ IR PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS MAŽOSE ĮMONĖSE

Aldona STATKEVIČIŪTĖ

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universiteto ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas vadybos katedra

Darbo vadovas: Prof. dr. D. Serafinas

Vilnius, 2021

SANTRAUKA

66 puslapiai, 21 lentelė, 9 paveikslai, 82 literatūros šaltinių nuorodos

Magistro darbo tikslas – išnagrinėjus žaliosios ekonomikos sampratą ir atlikus žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo mažose įmonėse kokybinį tyrimą, pateikti žaliosios ekonomikos taikymo principų ir priemonių taikymo modelį bei rekomendacijas.

Baigiamąjį darbą sudaro keturios pagrindinės dalys: mokslinės literatūros analizė, kokybinis tyrimas ir jo rezultatai, žaliosios ekonomikos principų ir priemonių įgyvendinimo mažose įmonėse modelio sudarymas bei išvados ir pasiūlymai.

Pirmoje darbo dalyje pateikiama žaliosios ekonomikos samprata ir apibendrinamos jos interpretacijos, kurios apibendrina žaliają ekonomiką kaip daugiadimensinį modelį, kuris įgalina siekti ekonominės gerovės ir progreso kūrimo, strateginę reikšmę teikia aplinkos išsaugojimui, tvariam išteklių naudojimui, socialinės lygybės kūrimui. Žaliajai ekonomikai būdingas sisteminis požiūris: ekonominio progreso siekiama darant minimalią įtaką gamtai, išlaikant išteklius ateities kartoms. Egzistuoja nuomonė, jog trūksta sėkmingų žaliosios ekonomikos efektyvumą įrodančių praktinių pavyzdžių. Nėra vieningo žaliosios ekonomikos modelio, kurį būtų galima taikyti kaip absoliutų pavyzdį.

Antroje darbo dalyje atliktas kokybinis tyrimas (giluminiai pusiau struktūruoti interviu) siekiant iširti žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo veiksnius mažose ir labai mažose įmonėse. Buvo apklausti 4 srities ekspertai, 2 mažų įmonių atstovai, 2 labai mažų įmonių atstovai. Atlikus kokybinę turinio analizę buvo identifikuoti pasikartojantys žaliosios ekonomikos principai ir priemonės, ieškoma sąsajų tarp atsakymų bei tarp literatūrinės analizės metu identifikuotų principų ir priemonių.

Atliktas tyrimas atskleidė, jog mažos ir labai mažos įmonės, siekdamos, kad būtų užtikrinta jų plėtra ir vystymosi galimybės žaliosios ekonomikos kontekste, turi identifikuoti savo veiklos sritys, kurios stabdo jų plėtrą žaliosios ekonomikos kontekste bei vietas, kur sustiprintas įmonės veikimas užtikrintų jos plėtros ir vystymosi galimybes. Organizacijos turi investuoti į darbuotojų kompetencijas, įtraukti juos į sprendimų priėmimą, laikytis skaidrumo principų. Svarbų vaidmenį turi aukštesnis nei vidutinis įmonių savininkų arba vadovų informuotumo lygis žaliosios ekonomikos klausimais. Organizacijos privalo naudotis joms prieinamomis išorinėmis žaliosios ekonomikos skatinimo priemonėmis (inovacijomis, investicijomis), pasinaudoti rinkos suteikiamu konkurenciniu pranašumu. Be to, reikalinga, kad valstybiniu lygmeniu būtų vykdoma žaliajai ekonomikai palanki politika, mažoms ir labai mažoms įmonėms suteikiant prieigą prie žinių, įtraukiant į sprendimų priėmimo procesą, kuriant palankią mokestinę aplinką, suteikiant finansavimą.

Darbo išvados ir pasiūlymai suformuoti remiantis literatūros analizės ir tyrimo rezultatais. Parengtas žaliosios ekonomikos principų ir priemonių taikymo mažose ir labai mažose įmonėse Lietuvoje modelis, kuris autorės nuomone gali padėti mažoms ir labai mažoms įmonėms užtikrinti plėtros ir vystymosi galimybes savo veikloje taikant žaliosios ekonomikos modelį.

Raktiniai žodžiai: žaliąji ekonomika, žaliasis augimas, darni plėtra.

IMPLEMENTATION OF MEANS AND PRINCIPLES OF GREEN ECONOMY IN SMALL ENTERPRISES

Aldona STATKEVIČIŪTĖ

Master thesis

Quality Management master study programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor: prof. dr. D. Serafinas

Vilnius, 2021

SUMMARY

66 pages, 21 chart, 9 pictures, 82 references.

The main purpose of this master thesis is to examine the concept of green economy, conduct qualitative research on green economy means and principles applied in small enterprises in Lithuania and present recommendations and model of implementation of means and principles of green economy in small enterprises.

The work consists of four main parts: the analysis of literature, quantitative research and its results, creation of model of implementation of means and principles of green economy in small enterprise, conclusions, and recommendations.

In the first part of the work concept and interpretations of green economy are reviewed, a generalized concept presented, defining green economy as a multidimensional model, which includes social, economic, and environmental dimensions. Green economy possesses systematic approach: economic growth should be reached with minimal impact on the environment, natural resources must be saved for future generations. It is argued if green economy can ensure continued economic growth. Empirical evidence on effectiveness of green economy is lacking. No unified model of green economy application exists. Organizations should evaluate their strategic goals and sustainability level, before taking on green economy model. Organizations must identify areas, where changes are needed, and analyze their processes to find best means to reach model of green economy.

After the literature analysis the author has carried out qualitative research about how green economy means and principles are applied in small enterprises in Lithuania. The research included 8 in-depth interviews, with respondents related to the green economy. Interviews were conducted

with 4 experts in the field of green economy, 2 owners of small enterprises and 2 owners of micro enterprises. After the empirical research qualitative content analysis was performed to identify repeating means and principles of green economy, looking for connection between the answers of respondents and means and principles of green economy, that were identified during the literature analysis.

The performed research revealed, that to effectively apply means and principles of green economy, small and micro enterprises must identify areas, which prevent their development, as well as areas, where additional efforts would ensure their development in the context of green economy. These organizations must invest in competencies of their employees, involve them in the decision making, establish culture of transparency. The level of awareness of owners or management plays an important role for the success of green economy model. Organizations must use external means to develop green economy model: access to innovation, investments to green businesses, benefit from the competitive advantage model of green economy creates. Additionally, government policies must promote green economy agenda, give access for small and micro enterprises to knowledge, involve them in the decision making, provide support in the form of subsidies, tax incentives.

Recommendations and model of implementation of means and principles of green economy in small enterprises were created based on the results of the research and literature analysis. Author believes that this model can help effectively apply model of green economy, while ensuring development and growth of small and micro enterprises.

Key words: green economy, sustainable development, green growth.

PRIEDAI

1 priedas. Interviu su įmone, gaminančia kosmetiką savininke.

Ar Jūsų nuomone verta savo veikloje taikyti žaliosios ekonomikos principus? Kodėl? Ar matote naudą? Ar jums tai svarbu?

Taip, mums yra svarbu. Mūsų vertybės apskritai yra susijusios su tvarumu. Mums svarbu ir ką mes gaminam, ir kokį pėdsaką mes paliekam. Esame sertifikuoti *Cosmos* standartu, tai mes ne tik gaminam natūralią kosmetiką, bet ir mūsų gamybos visi procesai yra ekologiški. Mes nevartojame, pavyzdžiui, visokios chemijos valymui, kuri nėra *biodegradable*, turime įmonės aplinkosaugos vadybos planą. Tai yra planas kaip mes valdom savo veiksmus ir kaip mes norim tobulėti kiekvienais metais su pakuotėmis, su procesais.

O jūsų paminėtas aplinkosaugos vadybos planas, čia yra jūsų įmonės tikslų rezultatas ar taikote savo veikloje, pavyzdžiui ISO standartą?

Nesame įsidiege ISO standartų, tai yra mūsų tiesiog mūsų įmonės planas. Kiekvienais metais nusistatome aplinkosaugos tikslus. Po metų darome auditą ką pasiekėm, ko nepasiekėm ir nusistatome naujus tikslus.

Galbūt galėtumėt įvardinti, be sertifikavimo, kokias dar taikote priemones siekdami savo tikslų? Kodėl būtent šias?

Mes stengiamės visą popierių naudoti perdirbtą. Ir mūsų produktų įpakavimuose, kur įmanoma ir dėžutėse, kur siunčiame. Stengiamės mažinti gamybos atliekas kur įmanoma, nes turime laikytis higienos: turime naudoti pirštines, servetėles, kurių negalime pakartotinai naudoti. Kol kas galvojam. Nežinom kuo jas pakeisti. Žiūrim pakuotes, kurias išleidžiam. Kur turbūt yra didžiausia mūsų įtaka aplinkai, nes mes išleidžiam daug produktų ir daug pakuočių, tai labai žiūrim į jas. Dabar pereinam su mūsų plastiko buteliukais į 100% perdirbtą plastiką. Jau pirmos partijos yra pagamintos iš perdirbto PET. Praeitais metais apskritai daug kremų perdėjom iš plastiko į stiklą. Dabar kuriam pudrai pakuotę, kuri būtų daugkartinio naudojimo: stiklinė pakuotė su aliuminiu dangteliu, kuri būtų labai ilgaamžė ir žmonės galėtų pirkti tikrai papildymus popieriniuose maišeliuose. O savo parduotuvėse turime galimybę papildyti daugkartinio naudojimo buteliukus šampūnų, dušo želė ir vonios putoms.

O kaip sekasi tų tikslų siekti, sakote, kad keičiate kremų pakuotes plastiką, kuriuos tvarumo principus ir priemones yra lengva pasiekti, o kuriuos nelabai?

Pakuotės medžiagų tiekimas yra labai sudėtingas ir labai brangus – ekonomiškai nemotyvuoja. Nes viskas, ką naudojame perdirbto yra brangiau. Pavyzdžiui pakuotė pudrai, kurią kuriame specialiai sau. Kas yra labai didelis barjeras, tai visas formas, kurios mums reikalingos, turime

pasigaminti patys, kas kainuoja apie 20 000 € vienai dėžutei ir tada užsakyti tos pakuotės minimaliai 60 000 vnt., o tai yra labai didelė investicija, nes mes produktų asortimente turime apie 150 ir jie yra supakuoti į 20-30 skirtingų pakuočių. Tai žiūrime į kiekvieną pakuotę, stengiamės kur įmanoma naudoti daugiau stiklo, daugiau aliuminio, kurie būtų ilgaamžiškesni. Su plastiku kitaip, tiesiog mūsų esamas tiekėjas pasiūlė tokį variantą, sakė, kad jis turės ir tas perėjimas mums buvo lengvesnis. Bet apskritai labai labai sudėtinga yra su šituo, nes niekam neįdomu, tai kainuoja labai labai brangiai ir iš klientų kol kas nėra tokios paklausos, kad tai ekonomiškai apsimokėtų. Mes tą darom dėl savo vertybių. Nes tos pakuotės, kad ir perdirbto plastiko yra baisios, tai yra tikėtina, kad kažkokius pardavimus galime prarasti, nes žmonės sakys „O! Nelabai gražu.“ ir nepirks, nes estetika kosmetikos versle yra svarbu.

Ar susidūrėte su ne biurokratiniais sunkumais? Kokiais? Kuriuos iš jų įvardintumėte kaip didžiausius?

Jei kalbėti apie tuos barjerus, tai vartotojai dar kol kas nelabai yra pakankamas kiekis, kad sutiktų ne tokią gražią pakuotę turėti – tai vartotojų požiūris. Dar kaina. Na versle vis tiek tu visada žiūri... Yra aplinkosaugos tikslai ir yra ekonominiai ir jie dažniausiai eina vienas prieš kitą, nes kuo esi tvaresnis, tuo viskas gaunasi brangiau, nes reikalauja daugiau pastangų, daugiau išteklių (pinigų ir laiko) ir tuomet visada reikia ieškoti kompromiso.

Ar jūs nuomone reguliacinė aplinka yra palanki siekti žaliosios ekonomikos principų ir diegti žaliosios ekonomikos priemones? Su kokiais barjeriais susidūrėte?

Papildomų biurokratinių barjerų nejaučiame. Turime užsidėję papildomą *Cosmos* standartą, kuris nėra reikalaujamas valstybės. Mes patys užsidėjome šitą našą ant savęs, bet mes matom, kad taip mes galim klientui palengvinti darbą, nes jis žinodamas, kad mes sertifikuoti ir jam nebereikės pačiam sudėties skaityt.

Jūs minėjote, kad gamyboje naudojate ir vienkartinių priemonių, čia turbūt ateina iš „Geros gamybos praktikos“. Tai šitoj vietoj, jei jūs norėtumėt ne vienkartinės priemones naudoti?

Ar šitoj vietoje turite sprendimą, kuris atitiktų ir „Geros gamybos praktikos“ reikalavimus?

Mes turim higienos pasą ir pas mus yra higienos patikrinimai. Jie yra... Higiena ir *zero waste* eina šiek tiek vienas prieš kitą. Nes, mes pardavinėjame tuos šampūnus (pilstomus į vartotojo tarą aut. past.), bet mes kaip ir negalim pilti į žmogaus atneštą buteliuką, nes pirma, mes negalime užtikrinti, kad tas buteliukas yra pilnai švarus, tai yra viena, o antra, mes negalim užtikrinti kaip produktas reaguos su ta medžiaga, iš kurios bus buteliukas – pagal geros gamybos praktikas. Iš higienos inspekcijos nėra pagalbos bandant tai išspręsti. Aplinkosauga kaip ir nelabai yra jų tikslas, jų tikslas yra užtikrinti, kad viskas pagaminta saugiai sveikatai. Ir jiems iš esmės nelabai svarbu, kad mes norim mažiau taršos. Nors iš kitos pusės tai gal toks kaip kompromisas, vienur yra ekologija, kitur yra saugumas, kas irgi yra svarbu. Ir mes turim padaryti maksimumą, kad

visiems būtų saugu, užtikrinti kokybę produkto ir tada kai jau mes tą užtikrinam, žiūrėti kaip tą padaryti labiausiai tvariai.

Tai kaip suprantu dideli biurokratinių barjerų nematote, bet galėtų būti vieningesnis požiūris tarp aplinkosaugos ir higienos?

Taip, galėtų būti vieningesnis požiūris tarp aplinkosaugos ir higienos reikalavimų. Čia gal net ne biurokratijos klausimas, ne inspekcijos, o pačių principų: visą laiką yra aplinkosauga prieš ekonomiką, aplinkosauga prieš saugumą šiuo atveju, tai yra konceptai bendrai nepriklausantys nuo žmonių, bet apskritai... nesimato, kad valstybiniu lygiu būtų siekiama tvarumo. Nors prie barjerų ką aš galiu paminėti, tai pakuočių įstatymas, kur yra apmokestinamas mūsų išleistų pakuočių kiekis, bet tam įstatyme nėra motyvacijos kažkokios rinktis tarkim tvaresnes pakuotes. OK stiklas yra apmokestinamas pigiau, bet jis yra už kilogramą, pakuotės sveria žymiai daugiau. Galų gale stiklas ir plastikas išeina, kad apmokestinamas vienodai praktiškai. Tai mes neturim jokios motyvacijos rinktis stiklą, o ne plastiką, ir nėra jokios motyvacijos rinktis perdirbtą plastiką, o ne paprastą plastiką. To aš nematau šiuo metu, bet kas galėtų būti. Nes mes pavyzdžiui patys norim tą daryti, nes visas mūsų verslas pastatytas ant mūsų vertybių, kurios susijusios su tvarumu, bet jeigu kai kuriuos verslus reikėtų prispausti tą daryti, turbūt. Nes jiems patiems nėra prasmės. Jie nemato ekonominės paskatos. Ekonominė paskata būtų, jeigu žmonės pirktų.

Ar jūsų nuomone visi tvarumo principai yra vienodai svarbūs? Kurie iš jų jums atrodo svarbiausi įmonės veikloje?

Mes esam labiau... Negali aprėpti visko, turi kažkur labiau save matyt turbūt. Mes labiau save matom su aplinkosauga būtent. Nes mūsų tikslas yra gaminti natūralią kosmetiką vengiant sintetinių priedų ir vengiant, pavyzdžiui mikroplastiko. Ir mūsų tikslas yra gaminti natūralią kosmetiką. Apskritai, mūsų vizija ir misija yra skatinti žmogų gyventi darnoje su gamta, tai mūsų visas verslas yra apie gamtą. Bet, aišku, kai verslas mes negalim ten... Mes turim būti socialiai atsakingi, su savo darbuotojais elgtis atsakingai, samdyti tvarkingai, už normalias algas, bet tarkim jei kalbam labiau apie iššūkius – tai mes būtume labiau už aplinkosaugą nei tarkim už kitokį socialinį indėlį.

Iš pradžių norėčiau paklausti ar matote žaliosios ekonomikos principų taikymo naudą?

Kokią?

Teigiamą naudą

O kodėl?

Na taip, nes mes kaip ir žiūrim kokios didžiausios problemos yra pasaulyje ir Europoj, su kuo susiduria žmonija ir ekonomika: tai žinoma ta pati klimato kaita yra pagrindinė rykštė, ką ir akcentuojame. Tai pirmas dalykas. Antras dalykas – elektros energetikos sektorius jau daug metų yra sustabarėjęs, labai, kaip čia pasakius, monopolizuotas, ir mes norime tą pakeisti. Norime, kad kiekvienas žmogus būtų atsakingas už savo elektros energijos tiekimą ir vartojimą. Kartais tai nėra labai įvertinta, kad mes galim tiesiog įjungti jungiklį ir atrodo ta elektra savaime yra duotybė, bet taip nėra. Tai va, norim pakeisti tą žmonių supratimą ir norim parodyti iš kur ta elektra ateina. Dabar didžioji dalis ateina iš tos „nešvarios“ gamybos. Mes norime edukuoti žmones, kad jie patys gamintųsi elektrą ir kad ji ateitų iš žalios, „švarios“ decentralizuotos, kad žmogus nebūtų priklausomas nuo monopolinės rinkos, monopolinės gamybos, kad galėtų pats sau gaminti elektrą, kad galėtų gaminti kaimynams – tuo pačiu pakeičiant rinkos modelį. Tokia yra mūsų verslo idėja ir taip mes ir siekiame tų principų.

Ar jūs savo platformą matote kaip priemonę ar dar daugiau priemonių taikote siekdami savo tikslų?

Platforma kaip priemonė edukuoti ir realiai, kaip labiau socialinę vertę kurti pačiam vartotojui. Mes vartotoją matom iš dviejų pusių – tai yra elektros gamintojas ir elektros vartotojas. Tai realiai, mes vartotoją skatinsim savo platformoje per įvairias veiklas, kur vartotojas galės... Mūsų tikslas nėra, kad vartotojas kuo daugiau vartotų, pirktų ir švaistytų tą elektrą, bet kad ją vartotų atsakingai, primas dalykas. O antras dalykas, kad ja ir dalintųsi per mūsų platformą. Pavyzdžiui, žinodamas, kad šalia jo yra senelių namai jis galėtų jiems paaukoti elektros. Nes mums yra įprasta aukoti pinigus, maistą, o kodėl ne elektrą? Gal tai yra dar ir svarbiau, iš tikrųjų? Arba ligoninei. Nes jei ligoninė neturės elektros jos veikla sustos ir tai gali kainuoti žmonių gyvybes. Žmogus gali valgyt nepasišildyt 3 dienas, bet be elektros kartais gali ir 15 minučių neiškentėt kai kuriais atvejais. Mūsų platforma veiks agregatoriaus principu – kaip telkėjas. Tai reiškia, kad padedam ir tinklo balansavimui. Tai pavyzdžiui, jei tinkle yra elektros trūkumas, nes vis labiau integruojant atsinaujinančios energetikos.... na saulė šviečia ne visada, vėjas pučia ne visada ir kažkas turi tą tinką balansuoti, kažkur gauti tos elektros. Tai yra du būdai: arba įjungti kokią „nešvarią“, tarkim anglies, dujų jėgainę, ir panaikinti tą trūkumą. Arba kitas variantas tiesiog mažinti vartojimą. Tai

mūsų tikslas ta linkme, kad pavyzdžiui žmones edukuoti, pavyzdžiui grįžtant prie to paties pavyzdžio, kad va, šalia tavęs yra ligoninė ir mūsų platforma klaustų vartotojo ar jam tikrai dabar reikia skalbtis, ar tikrai reikia krauti automobilį, gal tu tai gali padaryti po valandos, nes šalia tavęs esančiai ligoninei reikia tos elektros. Labai supaprastintai tai pasakyti žmogui ir galbūt jis supras, „taip aš galiu dabar eit pasivaikščiout“ ar panašiai. Už tai vartotojas gautų tam tikrą atlygį. Tai tokiu būdu per mūsų platformą skatintume ir socialinę atsakomybę.

Supratau. Tai viena iš platformos funkcijų būtų ir skaidrumas? Parodant iš kur ji ateina?

Taip, ji parodytų iš kur ta elektra ateina, iš ko perki. Tai galbūt ir mūsų platformos išskirtinumas, lyginant su tais tradiciniais tiekėjais. Mes siekiame, kad mūsų platforma būtų regioninio tipo. Kad žmogus pirtų elektrą iš kaimyno, iš mažos saulės elektrinės, kurią pravažiuoja kiekvieną dieną, kad būtų skatinamas bendruomeniškumas. Nes manome, kad ateityje bus populiarios atsinaujinančios energetikos bendrijos, kurios pasistatys savo reikmėms saulės energijos elektrines, ir visą perteklių galėsi parduoti bendroje rinkoje, Ir tarkim šalia esantys namai, mokyklos iš tos bendrijos galėsi nusipirkti elektros ir taip pridėti naudos tai pačiai bendrijai ir net bendrijai regioniniu mastu, tai, pavyzdžiui savivaldybei ar mažam miesteliui, kurie galėtų tiesiog pirkti tą elektrą iš vietinio tiekėjo – savo kaimyno, draugo, verslo partnerio. Ir pinigus palikti vietoje ir taip investuoti net į tos pačios bendrijos reikmes, o ne pirkti per biržą. Tuo labiau, kad dabar kyla abejonių iš kur ta elektra atkeliauja, ar ne to paties Astravo, kad ji nešvari ir mes taip remiame režimą. Mes savo platformoje norime tai užkardyti, kad žmogus pirtų iš vietinio, pažįstamo ir kad ta elektra būtų kuo žalesnė ir kuo labiau vietinė. Toks mūsų vienas iš pagrindinių tikslų: vietinės energijos tiekimas.

Aišku. Tai jūsų įmonės tikslai ir būtų tai ką išvardinote? O ar planuojate daugiau priemonių taikyti ar plėstis?

Mūsų platforma skirta bendruomenėms. Bet šį modelį norėtume vystyti ne tik Lietuvoje. Visoje Europoje. Yra, pavyzdžiui, Vokietijoje, žinome, kad yra kaimeliai, kurie atsiskiria nuo tinklo ir tiesiog perka-parduoda. Tai tas lokalumas yra ne Lietuvos, o bendruomenių prasme. Tai yra kurti bendruomenes ne tik Lietuvoje, bet visoje Europoje. Lietuvoje yra tikslas.... Na lietuviams patinka būti tais *early adapters*, patinka naujovės, tai Lietuva mums šiuo metu yra kaip tokia smėlio dėžė pabandymui. Pasižiūrėti kaip veikia, gauti komentarų ir tada jau eiti kitur.

Ar manote, kad žaliosios ekonomikos principų taikymas jūsų įmonei padeda sėkmingiau veikti? Ar manote, kad jums tai suteikia pranašumą?

Mums yra aktualu ir tuos investuotojus pritraukti ir gauti finansavimą. Nes vien gerais norais platforma nepasidarys, nes kainuoja ir IT sistemos sukūrimas, rinkodaros, teisinės bazės kūrimas. Norim komercializuoti produktą, kad jis nebūt tik pažaidimas, bet kad jis atneštų ir tam tikrą grąžą. Mūsų įmonės tikslai, susiję su tvarumu tikrai padeda pritraukiant investicijas. Nes kuo toliau, tuo

matom, kad ir patys žmonės ir investuotojai, investicijų fondai tampa vis labiau atsakingesni ir vis labiau supranta, kad žmonija susiduria su didele problema, kad klimato kaita tikrai egzistuoja ir iš atsakomybės principo žiūrint jie tą supranta ir yra labiau linkę prisidėti prie tokių projektų kaip mūsų, net jeigu ir graža gali būti kažkiek mažesnė lyginant su kitom jų investicijom. Bet kita vertus, nors graža yra mažesnė, bet link to eina visas pasaulis, Europa, ir kuo toliau tuo aktualiai tai bus. Tai yra ateitis. Aš sakyčiau, kad tokia energetika yra ateitis, tokia investicija yra ilgalaikė ir ji šiaip ar taip atsipirks.

Ar jūs nuomone reguliacinė aplinka yra palanki siekti žaliosios ekonomikos principų ir diegti žaliosios ekonomikos priemones? Su kokiais barjeriais susidūrėte?

Jei šią platformą būtume kūrę prieš dešimt metų, tai mes tikriausiai negalėtume pajudėt iš pradinio taško atsižvelgiant kokia buvo teisinė bazė. Dabar ta reguliacinė aplinka labai greit keičiasi ir mes einame koja kojon su šios aplinkos pasikeitimu. Tas pasikeitimas leidžia tokiems mažiems žaidėjams kaip mes ateiti į rinką. Prieš dešimt metų mūsų veiklą nebūtų buvusi įmanoma, nes teisinė aplinka buvo paruošta tik tiems didiesiems žaidėjams, kurie yra didelės valstybinės korporacijos ir tiesiog teisinė bazė neleido ateiti mažiems žaidėjams, kurie norėt pasiūlyti alternatyvą. Labai puiku, kad ateina pasikeitimai iš Europos Sąjungos, iš „Žaliojo kurso“ paketo, kur tiesiai šviesiai ir pasakyta, kad reguliacinė aplinka turi būti kaip įmanoma labiau palanki ir mažoms įmonėms, ir kad reikalavimai turi būti vienodi visose Europos Sąjungos šalyse. Kad aš su savo platforma galėčiau veikti visur ir kad nebūtų sukuriama barjerai. Ir Lietuvoje tai yra įgyvendinama, ir teoriškai mes jau dabar galėtume pirmus žingsnius daryti kaip rinkos žaidėjas. Tuo labai džiaugiamės ir manome, kad esame labai laiku. Nes, kaip ir sakau, prieš dešimt metų būtume taip ir pasibaigę, prieš penkis metus būtume laukę, o dabar mes einame koja kojon.

Tai ar jūsų nuomone valdžios institucijos, kurios dalyvauja tam reguliavime, pakankamai aktyviai įgyvendina Žaliąjį kursą Lietuvoje?

Aš labai domiuosi ką veikia Energetikos ministerija, ką veikia ESO, jie tikrai labai aktyviai prisideda prie visų tų žaliųjų iniciatyvų iš Europos integravimo į Lietuvos teisinę bazę, į skatinamąją aplinką, į subsidijavimą. Bent iki šios dienos Lietuva, sakyčiau, viena iš pirmųjų Europoje, kurie stengiasi sudaryti kuo palankesnes sąlygas įgyvendinti šiems žaliesiems sprendimams. Ir dabar išėjo Lietuvos energetikos strategija ir ten yra įtraukta labai puikių punktų kaip skatinti žaliąją energetiką, skatinti etinius bandymus, skatinti naujų verslų kūrimąsi. Ir buvo konsultacija su Energetikos Ministerija ir yra biudžetas paskirstytas iš „green recovery“ fondo, kas susiję su COVID-19 pandemija. Taigi mes turime galimybę pasikonsultuoti su specialistais. Aš pasakysiu netgi taip, jie klausia rinkos dalyvių nuomonės, aš ją tikrai pateikiu, kol kas nežinau kiek į ją atsižvelgs, bet iš paties „Žaliojo kurso“ nuostatų perkėlimo, tai jie tikrai atsižvelgia. Tai

rinkos nuomonės tikrai atsiklausia „kaip jūs galvojate“. Aš tikrai nustebeš, kad tas žaliąsias iniciatyvas tai perimame.

Ar jūsų nuomone visi žaliosios ekonomikos principai yra vienodai svarbūs? Kurie iš jų jums atrodo svarbiausi jūsų verslo srityje?

Visus žaliosios ekonomikos dėmenis matome kaip svarbius. Pavyzdžiui, manome, kad socialinis dėmuo yra labai svarbus, nes mūsų platformos veikla susijusi su žmonių mąstymu. Reikia, kad jie suprastų, iš kur ta elektra ateina, kaip ji teršia aplinką, prisideda prie klimato kaitos ir tuo pačiu, kad žmonės galėtų turėti alternatyvą. Nes jeigu žmonės norės būti socialiai atsakingi, bet neturės alternatyvos, negalės to padaryti. Kai žmonės supras, kad gali prisidėti prie šito. Nes kartais žmonės sako „aš nieko nepakeisiu“ arba „vienas balsas nieko nelemia“, bet vienas plius vienas ir pasirodo, kad vis dėlto lemia ir tas vienas. Tai per mūsų platformą bandom tą daryti. Mes visus tris principus matome susietus. Socialiai atsakingam žmogui mes pateikiame alternatyvą lokalią žalią elektros energiją. Bet jis turi būti socialiai atsakingas, neturi vadovautis vien kaina. Turi suprasti, kad nedidelė kaina gali slėpti daug kitų pasekmių.

Ar įmonėje taikote kokybės vadybos standartus? Gal planuojate diegti?

Kokybės standartams kol kas esame per maži. Nors naudą matome. Nes mums svarbu, kad mūsų įmonė būtų pavyzdys.

Sakote, kad su dideliais biurokratiniais iššūkiais nesusidūrėte. O ar susidūrėte su ne biurokratiniais sunkumais? Kokiais?

Didžiausią riziką matome, kad, pavyzdžiui, tai vartotojų supratimas, kad ta žaliąji energija pradžioje būti brangesnė... Pirmas dalykas mes stengsimės, kad kaina būtų konkurencinga, nes suprantame tą patį žmogų. Kiek yra tų *early adapterių*, bet yra ir tokių, kur „man gerai, įjungiau – ir lemputė dega“ ir nenorinčių keistis. Tai gali būti sunku pakeisti tą žmonių elgesį, įprotį, nusistatymą. Tai vat matome tą didžiausią riziką žmonių požiūryje. Kaip seksis jiems padėti pakeisti tą požiūrį.

Jūs minėjote bendruomene, kurios galėtų prekiauti savo elektra. O ar tokių bendruomenių Lietuvoje yra?

Kol tas bendruomenių steigimas tik prasideda. Jos buvo įteisintos tik prieš pusmetį, jei ne vėliau. Tokių bendruomenių nėra daug, bet manome, kad žmonės matydami jų vertę, visų pirma per subsidijavimą skatinant statyti savo elektrines, jie galės daug pigiau pasistatyti savo elektrines, taip sumažins savo kaštus, o antra, bendrijos nariai elektra galės naudotis nemokamai, o visą perteklių galės parduoti. Tai džiugu, kad Energetikos ministerija priėmė „Atsinaujinančios energetikos bendrijų įstatymą“.

Kaip manote ar įmonėms verta taikyti Žaliosios ekonomikos principus?

Vis pirma norėčiau pasitikslinti iš kur tas terminas „žalioji ekonomika“ atėjo, dėl to kad dažniausiai tai yra sakoma „tvarumas“, „tvarus verslas“ arba, čia asmeninė preferencija, kaip aš sakau „darnus verslas“ apskritai. Nes „žalioji ekonomika“, tai sufleruoja tą tokį aplinkosauginį požiūrį, o čia visgi yra apie tuos 3 kriterijus.

Terminas, kurį naudoju nėra mano sugalvotas, jis naudojamas ir įvairių tarptautinių organizacijų bei mokslinėje literatūroje, tai tiesiog jis taip ir buvo pasirinktas nagrinėjant mokslinę literatūrą ir pasitarus su darbo vadovu.

Tai, kalbant apie mažas įmones labai iš tikrųjų priklauso tvarumo principų taikymas nuo įmonės pobūdžio, tiek nuo veiklos specifikos, tiek nuo dydžio. Tai du pagrindiniai aspektai, kurie daro įtaką ar apskritai apsimoka tas tvarumo principų taikymas ar ne. Pradedant iš paukščio skrydžio, tai bendrąja prasme vienareikšmiškai tvarumas atsiperka, bet pats mastas jo taikymo – čia atsiranda diferencijavimas tarp didesnių ir mažesnių įmonių arba tarp tam tikro sektoriaus įmonių. Dažniausiai literatūroje arba kai konsultuojamas verslas, pavyzdžiui, kuriamos tvarumo strategijos verslams, tai pats pirmas žingsnis yra įsivertinti, kuriais kampais įmonė prisiliečia prie tvarumo, kur įmonė daro poveikį socialine, aplinkosaugine ir ekonomine prasme, kur sustiprintas įmonės veikimas ar dėmesys galėtų leisti įmonei kažką sutaupyti arba laimėti kažkokį konkretų klientų segmentą. Tai dažniausiai pradedama nuo tokių tvarumo principų arba temų, kur yra labai lengva identifikuoti greitą laimėjimą. Pavyzdžiui energetinis efektyvumas. Jeigu įmonė labai daug išleidžia tiesiog energijos resursams, tai įdiegti efektyvesni su energija susiję sprendimai tiek taupo pačią energiją ir mažiau yra išmetama CO₂ į aplinką, tiek leidžia įmonei susimąžinti savo elektros sunaudojimo sąskaitas.

Tai ar čia jau būtų priemonė, kaip to tvarumo siekti? Kokias dar žaliosios ekonomikos priemones rekomenduojate įmonėms taikyti? Kodėl?

Tai pavyzdžiui įsivardinus kaip prioritetinę sritį energetinį efektyvumą, tas prioritetas ir ateitų iš to, kad yra tiesiogiai pamatuojama, lengvai suprantama nauda. Visgi pirmas žingsnis yra įsivertinti. Negali įmonė imti ir iš karto visų tvarumo principų taikyti nuo a iki z. Turi atsirasti prioritetai. Pagal ką tuos prioritetus išsigrąžinti? Tai būtent ir rekomenduojama įmonėms, kurios dar tik pradeda savo tvarumo kelionę, tai tiesiog pasižiūrėti, kur veidamos tam tikrais aspektais gali apsiskaičiuoti, kad joms tai apsimoka. Ir pamažu, iš mano patirties, kai pradedama nuo tokių dalykų, kur atrodo įmonė dar ne iš vertybinės pusės, o iš tokios labai apskaičiuotos, racionalios pusės, tai nuo tokių dalykų pradedant vėliau yra lengviau kelti ambicingesnius tikslus ir tas „tvarumo traukinys“ lengviau važiuoja, nes bėgiai jau būna pakloti.

Nuo kokių priemonių diegimo rekomenduojate pradėti įmonėms, norinčioms taikyti žaliosios ekonomikos principus? Kodėl?

Pirmiausia reikia nusistatyti tikslus ir nepradėti nuo per daug ambicingų. Žmonės arba aktyvistai, kurie labai domisi tvarumo tema, jiems tas labai rūpi, tai kartais atrodo, kad reikia labai ambicingus tikslus kelti, žinoma klimato krizė reikalauja sprendimų čia ir dabar, bet iš kitos pusės – kaip verslas veikia? Tai tikrai nėra lengva, pasižiūrėti ką kažkoks Swedbank spaudoje rašo apie tvarumą ir pagalvoti apie tvarumo svarbą ir pagalvoti „o! čia man, gėlių kioskeliui, tas irgi tinka“. Taip nėra. Tai tiesiog reikia pasižiūrėti visą laiką į savo kontekstą, išversti į savo kontekstą, konkrečias naudas, ir kai ateis įgūdis ir patirtis, kad visgi tai atsiperka, o tai ir turi atsiperkti. Nes jeigu verslui neatsiperka, tai tiesiog verslas ilgalaikėje perspektyvoje tiesiog neišgyvena. Todėl tie tikslai iš pradžių gali būti mažiau ambicingi. Aišku, jei yra ambicija, tai labai gerai, bet dažniausiai jos nėra, dažniausiai apskritai nėra žinoma, kas tas tvarumas, tai dėl to, siekiant prigretinti tą temą reikėtų nu tokių paskaičiuotų, tiek finansiškai tiek ne finansiškai naudingų tikslų.

Ar jūsų nuomone visi žaliosios ekonomikos principai yra vienodai svarbūs? Kurie iš jų jums atrodo svarbiausi?

Jeigu žiūrint iš objektyvesnio mokslinio pagrindo, tai aplinkosauga yra visa ko pamatas, nes jei bus sunaikinta aplinka tai nebus pagrindo nei socialinei gerovei nei ekonominei gerovei. Bet apverčiant ir žiūrint iš įmonių pusės, tai dažniausiai lengviausia yra suvokti socialinių aspektų naudą, dėl to, kad socialiniai aspektai tai yra kažkokie produktai arba paslaugos teikia klientams, jeigu ten kuriu tvaresnę produktų liniją ir yra klientų segmentas, kuris juos noriau perka ir už tai moka daugiau pinigų, tai man tiesiog tai apsimoka ir aš matau tą naudą. Kiti socialiniai veiksmai galėtų būti susiję su darbuotojais: darbuotojų gerove, darbuotojų ugdymu augimo skatinimu. Investicijas į darbuotojus irgi verslui dažniausiai nėra sunku pagrįsti arba pamatyti kodėl tai daryti apsimoka: laimingesni darbuotojai ilgiau dirba tose įmonėse ir neša geresnius rezultatus. Tai yra įrodyta daugybės tyrimų. Tai va, naudą pamatyti ir paskaičiuoti tuose socialiniuose aspektuose yra labai lengva. Sakyčiau, kad daug kas pradeda būtent nuo to. Nors iš objektyvaus poreikio pusės reikalinga stipriau veikti aplinkosaugos srityje. O kas liečia aplinkosaugą, tai mano paminėtas energetinio efektyvumo pavyzdys yra vienas tokių lengviau paskaičiuojamų naudos prasme dalykų. Kas dar? Kartais persikeliami į naują biurą ir nusprendžiama, kad nėra parkavimo vietų ar tiesiog nusprendžiam jų neįsirengti, nes labai brangu, tuomet skatina visus vykti viešuoju transportu, o tai yra aplinkai draugiškiau ir pati įmonė irgi sutaupo, nes nereikia darbuotojų parkavimui vietų. Visuomet lengviau yra priemones taikyti, kai jos yra pamatuojamos.

Kas jūsų nuomone stabdo žaliosios ekonomikos principų priemonių taikymą Lietuvoje? Ar matote reguliacinių kliūčių valstybės reguliavime? Ar ją matote kai palankią?

Reguliacinė aplinka žiūrint koku atžvilgiu. Kas liečia aplinkosaugą, tai yra tvaraus verslo bendruomenėse, žmonių, kurie dirba su šita tema, visuomet yra pabrėžiama, kad viena iš tvarumo taikymo naudų verslui tai yra tai, kad tu esi visą laiką reguliacinių pokyčių priekyje. Tu nesiveji iš paskos ir nebandai adaptuoti, o jau taikai daugiau nei iš tavęs reikalauja ir todėl visuomet esi pasiruošęs. Ir pavyzdžiui tiems, kas seka tendencijas, kad ir susijusias Europos Žaliojo Kursu patvirtintu arba pavyzdžiui naują Vyriausybės programą, tai didelis dėmesys yra aplinkosaugai ir didelės investicijos keliauja ten. Tiesiog žiūrint į tai, kas ateina ir jau dabar darant investicijas galima visuomet būti toliau konkurentų ir iš to laimėti reputacinę naudą ir tuo pačiu nebėgti iš paskos tiems pokyčiams, o laiku jiems pasiruošti.

Supratau, o kas jūsų nuomone stabdo tvarios ekonomikos principų ir priemonių taikymą versle, jei tarkim kalbam apie ne biurokratinius klausimus?

Tai pats didžiausias stabdis yra išteklių trūkumas. Susitelkimas į čia ir dabar. Tvarumas yra naujas mąstymo būdas verslui, nes tai yra pasižiūrėjimas daug plačiau į aplinką, kurioje verslas kuria vertę. Tai visų pirma naujas mąstymo būdas, visų antra nesupranta kodėl aš tai turėčiau daryti, kad mano resursai yra riboti. Todėl mano rekomendacija įmonėms, kad reikia pradėti dirbti nuo tų tvarumo temų, kuriose jau matoma ir paskaičiuojama nauda – nuo to pradėti tą tvarumo kelionę. Ir trečias dalykas, toks labai fundamentalus, filosofinis dalykas, bet kas liečia aplinkosaugą, bet taip pat ir socialinius ir ekonominius klausimus, tai pokyčiai ir pokyčiams reikalingas mastas – aplinkosaugininkai visada žiūri kokių 20-30 metų į priekį ir mato tą didelį poveiklį. Verslas galvoja ir daro investicijas *maksimum* 5 metus į priekį, na gal kartais 10 metų didesnėms investicijoms, bet tai yra fundamentalus nesuderinamumas laiko matų, gal taip galima pavadinti. Gražos tikimasi skirtingu laiku, Jeigu tai yra šeimos verslas arba savininkai yra verslo valdytojai – tai yra kas kita, jie gali investuoti į kažką, kas atsipirks už 15 metų. Bet kai tai yra vadovai pasamdyti verslo savininkų ir turi nešti rezultatus čia ir dabar, tai tos ilgalaikės investicijos yra nesuderinama kada laukti gražos ir kada reikia tą gražą parodyti akcininkui arba savininkui. Su šeimos verslu galbūt mažiau pasireiškia tas „čia ir dabar“ principas ir galima palaiptinai auginti investicijas į tvarumą arba gal netgi vertybiniai dalykai atsiranda. Nors nenuvertinčiau ir didelių įmonių, kurios pavyzdžiui yra *listinguojamos* (akcijų biržoje – aut. past.), kurių akcininkai stebi tas tendencijas ir vadovaujasi tais vadinamais ESG investavimo principais tai tikrai jie darys spaudimą įmonėms ir reikalaus rezultatų tvarume. Galiausiai tai visgi priklauso nuo tų, kurie valdo tą verslą ir kokie jų lūkesčiai. Nebūtinai jų vertybės, sprendimas, bet iš esmės, žiūrint į visas tendencijas, pasaulinėje ESG bendruomenėje kalbama, kad įmonė nieko nedaro su CO₂ pėdsako mažinimu, tai ilgalaikėje perspektyvoje ji ne tik kenkia aplinkai, bet ir tampa nekonkurencinga, nes į ją investuoti pinigai nesugrįš dividendų pavidalu. Tai tikrai ateina tas tvarumo integravimas į visur ir į finansinius srautus.

Ar jūsų nuomone įmonei siekiant tvarumo kokybės standartų taikymas padeda?

Kokybės standartų įtaka siekiant tvarumo priklauso nuo įmonės dydžio. Kai kuriems tas ISO standartas gali būti per didelė investicija kaip organizacijos dydžiui, bet standartai yra apie procesus. Gali būti tikslai neambicingi ir vis tiek galima vadovautis ISO, pavyzdžiui ISO 14000, nes standartas yra apie procesus, tai jis padeda susidėlioti, sužiūrėti *suvadybinti*, bet jame neužkoduota tvarumo ambicija.

Iš pradžių norėčiau paklausti apie žaliosios ekonomikos principus. Kodėl įmonėms verta juos taikyti, kokią naudą tai gali atnešti?

Žinoma, kad verta juos taikyti. Didžiausia nauda ateina iš to, kad tu turi konkurencinį pranašumą. Kai rinkoje esi vienas pirmųjų, tau patogiau po to pasiimti rinkos dalį. O vėluojantys visą laiką pasiima tik tai, kas lieka. Taigi tai daryti apsimoka. Kitas dalykas yra griežtėjantis reglamentavimas. Mes turime Europos klimato paktą, Žaliąjį kursą, kas lemia griežtėjančius reikalavimus. Tai mažai to, kad įmonė vėluoja ir jai tenka mažesnė rinkos dalis, bet dar daugiau, įmonei gali tekti mokėti baudas už tai, kad ji nesugeba būti tvari. Netgi ir pagal patį tvarumo apibrėžimą, pavyzdžiui, Europos Sąjungos viena iš direktyvų numato nefinansinės kilmės ataskaitų prievolę. Kol kas ši prievolė numatyta 6000 įmonių, bet ši prievolė metų gale bus praplečiama, įtraukiant ne tik pačias didžiausias įmones, bet ir mažesnes. Toje direktyvoje atsispindi darnaus vystymosi tikslai, pradedant aplinkosauginiais tikslais ir baigiant įmonių valdybų diversifikavimu. Taigi ši direktyva apima viską, joje yra numatyti punktai, kaip ta ataskaita turi būti pateikta. Direktyva šias ataskaitas padaro privalomomis.

Gal galit patikslinti, ta nefinansinės kilmės ataskaita ką jį apima? Poveikį aplinkai?

Ne tik poveikį aplinkai, bet ir socialinį poveikį, darbo vietų užtikrinimą, lygybės balansą, neįgaliųjų integravimą, teisingu atlyginimo mokėjimu ir panašiai. Ten yra pakankamai daug aspektų.

Kokias priemones dažniausiai rekomenduojate įmonėms arba kurių priemonių taikymas padeda atnešti labiausiai matomą naudą įmonėms siekiant tvarumo?

Tai iš tikrųjų labai priklauso nuo įmonės dydžio. Iki šiol daugiausia dirbdavau su mažomis įmonėmis, dabar pradėdau su didesnėmis. Tai didelėse įmonėse gali būti pakankamai sunku pakeisti gamybos liniją ar pakavimo sistemą. Paprastai dirbame ties tuo, kaip būtų galima sumažinti pakuotės kiekį, pakeisti pakuotę į perdirbamą. Jei tai yra biuras ar paslaugų sektorius, tuomet reikia sustyguoti srautus, atliekų atskyrimą, kad atsirastų suvokimas apie medžiagiškumą – tai visiškai baziniai dalykai. Jei kalbama apie svarbesnius dalykus, tai yra svarbus tiekėjų pasirinkimas. Tu pasirenki tiekėjus, jiems aiškiai išvardinti ko tu nori ir kaip tu nori daryti, įtrauki juos į savo tiekėjų tinklą ir galbūt gali dalintis tais tiekėjais su kitomis įmonėmis, kurios irgi nori būti tvarios. Bet tik pirmieji, kurie įšoka į šį traukinį gali juo pasinaudoti.

O kaip yra vertinama, kokie yra tie tvarumo kriterijai, pagal kuriuos pasirenkami tiekėjai? Kažkoks sertifikavimas ar kita?

Sertifikavimas yra tik viena medalio pusė. Iš esmės tu gauni sertifikavimą tik už aplinkosauginę vadybą, kuri yra vykdoma įmonėje. Tai yra įmonė susimažina savo atliekų kiekį, vandens sunaudojimą, sumažina savo energetinius poreikius, įsirengia saulės elektrinę ant stogo arba šiaip lemputes geresnes įsisuka. Tada yra kitas dalykas. Nes čia yra grynai vadyba, kaip veikia procesai, kaip juos padaryti kuo našesnius. Tada yra eko ženklavimas, kuris apibūdina procesus, kurie vyksta gamybos linijoje, jei tai nėra biuras ar paslaugų sektorius. Tai apibūdina kaip įranga yra keičiama į našesnę, kaip pačioje linijoje yra keičiamos medžiagos arba kaip keičiamos pačios linijos. Kaip yra perdirbamas vanduo, kaip jis nukeliauja į uždara ciklą. Šie aplinkosauginiai dalykai labai specifiškai priklauso nuo pačios pramonės rūšies. Jie gali būti labai specifiniai. Pavyzdžiui, vieniems galbūt reikia sumažinti cinko oksido kiekį, tačiau kitai įmonei to gali ir nereikėti. Taigi bendrų rodiklių gali ir nebūti, o eko ženklavimas tiesiog rodiklį, kad per visą būvio ciklą tavo produktas turi mažesnę poveikį nei toks pats gamintojas, kuris šių principų nėra įsidiėgęs.

O tas pramoninių prekių eko ženklavimas ar jis irgi remiasi teisės aktais, kaip ir ekologinių maisto produktų?

Ne, tai yra standartizuotas procesas, tačiau jis nesiremia teisės aktais. Bet tas dalykas atsiras ir teisės aktų reikalavimuose, nes pavyzdžiui elektronikos prekėms jau yra direktyva, kadangi visoje Europos Sąjungoje labai prasti elektroninės įrangos surinkimo rezultatai. Pats eko ženklavimas yra labiau nukreiptas į pramonines kasdienes prekes, „Eurostar“ ženklavimas skirtas elektroninei įrangai, vokiškasis „Mėlynasis angelas“.

Kadangi sakėte, kad dirbat ir su didesnėmis ir su mažesnėmis įmonėmis, tiek su gamybinėmis, tiek su biurais, tai jeigu įmonė turi tik biurą ar tokias įmones irgi domina kaip būti žalesniems?

Viskas priklauso nuo žmonių, kurie yra vadovaujančiose pozicijose, dažniausiai vidurinio lygmens vadybininkų/ vadovų. Jie pradeda daryti pokytį ir nuo jų tas pokytis gali nueiti iki pat viršaus arba iki pat apačios ir jie visą laiką dirba ties tuo klausimu. Su biurais viskas dažniausiai paprasta, nes jų prašymas būna „padėkit mums sutvarkyti šiukšles mes nežinom kaip rūšiuot“. Tai yra susiję su įmonės socialine atsakomybe, nes net jei įmonė yra tik ofisas, bet vienas iš socialinės atsakomybės aspektų yra ir darbuotojų švietimas aplinkosaugos klausimais. Tu elementariai sukuri visas sąlygas, kad būtų kuo patogiau tavo darbuotojams ir bandai juos išmokyti naujų taisyklių, kad jie būtų tvaresni.

Kuris iš žaliosios ekonomikos principų jūsų nuomone yra svarbiausias? Ar toks yra? Gal jie visi vienodai svarbūs?

Niekad apie nesusimasčiau. Iš esmės manau, kad jie negali būti vienodos svarbos. Mano nuomone socialiniai klausimai dalinai kyla iš prastų aplinkos sąlygų ir iš prastai veikiančios ekonominės sistemos. Todėl manyčiau, kad socialiniai klausimai turėtų būti sprendžiami pirmuoju numeriu,

įskaitant poveikį ateinantį iš aplinkosauginių ir ekonominių sferų. Nes iš esmės poveikį į socialinę sferą ateina iš tų kitų dviejų sferų ir tuomet mes turime didžiausias socialines problemas.

Kaip manote, ar pokyčius, susijusius su žaliaja ekonomika, valstybė turėtų skatinti?

Aš manau, kad skatinimas turi būt. Ateina reglamentavimas... Na, aš niekada nebuvo tas žmogus, kuris pasisakytų už botagą, bet šiuo metu mes turime paruošta botagą, o saldinių kol kas nėra. Juos turėtų sudėlioti Vyriausybė iš Sanglaudos fondo pinigų arba Atsigavimo fondo pinigų, bet ar tai bus padaryta – aš nežinau. Aš labai tikiuosi, kad tai bus padaryta. Iš esmės, tos skatinimo priemonės yra gerai. Pavyzdžiui, jei turime gamybos liniją, šaldyto maisto pakavimo liniją. Pakeisti liniją labai daug kainuoja. Tarkim viena įmonė, su kuria teko dirbti turi labai prastą liniją, kurioje pakuoja sriubas į visiškai neperdirbamą pakuotę, kuri neturi ateities ir jie pykosi su investuotojais, bet kadangi į tą liniją įdėta daug pinigų, dabar ji turi stovėti, dirbti ir atsipirkti. Nes jei ji neatsiperka – viskas, šakės! Įmonė eina į didelį minusą. Tai tokių linijų pakeitimą reiktų bent jau dalinai remti. Nes jei turime investicijas į inovacijas, turėtume investuoti ir į žalinimą. Nes žalinimas gali būti ir nelabai inovacija. Pavyzdžiui, Lietuvoje iki šiol atliekos rūšiavimo centruose yra rūšiuojamos rankomis. Tai čia yra baisu. Tai būtų galima pasiimti kad ir 20 metų technologijas ir jas įsodiegti. Ir mūsų valstybėje tai jau bus žalioji inovacija. Taigi reiktų remti tokius dalykus. Taip pat Europos Sąjungos lygiu reiktų vertinti visų medžiagų ir produktų gamybą, kokį poveikį tai daro, nes iki šiol turime tik CO₂ matavimus. Gerai, kad turime paleistą „Sentinel“ sistemą, kuri iš esmės matuoja CO₂. Bet nebus galima žinoti, koks medžiagų sudėtinių dalių CO₂ pėdsakas, kaip jos atkeliavo ir panašiai, nes jis matuoja tik konkrečioje vietoje faktinį CO₂ kiekį. Bet faktiškai jis yra didesnis, nes susideda visas būvio ciklas. Yra įmonių, kurios ne tik įsodiegia standartus, bet ir keičia pavojingas chemines medžiagas mažiau pavojingomis, kas ir labai daug kainuoja, nes reikia rasti alternatyvą ir dar keisti gamybos liniją, kas taip pat yra brangu. Tuomet yra toks dalykas kaip mokymai verslui – elementarios bazinės informacijos išaiškinimas. Nes nemaža dalis verslininkų tiesiog bijo, atsisako, nenori, kai kurie tiesiog neturi pinigų samdytis. Tai būtų galima kažkokį kursą padaryti elementariai paaiškinant, kad nesigąsdintų, nes visi bijo, kad visus čia dabar uždarys. Suprantu tuos, kurie teršia, kasa atliekas, žemę, tai jiems yra baisu, nes toks jų verslo modelis. Bet tiems, kurie pakankamai tvarkingai dirbo truputėlį pasistiebtį daug nekainuos ir nebus didelis skausmas, o yra sukuriama atmosfera, kad „oi, bijokit visi, nes visiems bus krachas“. Bet taip nėra. Valstybė taip pat turėtų pasistengi ir naratyvą atitinkamą pasirinkti, nes šiuo metu jo nėra.

Kai konsultuojate įmones, nuo dažniausiai rekomenduojate pradėti?

Rekomenduoju pradėti nuo inventorizacijos. Tai yra pats elementariausias ir paprasčiausias dalykas. Visų pirma vidaus, o paskui ir tiekėjų. Kai atliekama inventorizacija iš karto pasimato karštieji taškai. Nepasakyčiau, kad čia būtų daug darbo. Be to, dauguma įmonių žino, kur jos yra

problematika, tik ne visada patys darbuotojai tai pripažįsta, nes nėra malonu pripažinti, kad tu padarei klaidų. Atlikus inventorizaciją ir nustčius karštuosius taškus toliau yra kalbėjimas su vadovybe, ko jie nori. Nes galima norėti nusukti į Marsą, bet reikia suvokti, kad tai nėra realu einamuoju momentu. Pavyzdžiui neseniai teko vieną projektą sustabdyti, nes tiesiog neradome tinkamos pakuotės pakeitimui, t.y. turėtų bent minimalų perdirbamumą ir tiktų tam maisto produktui. Kartais nėra sukurtų produktų, technologijų arba jos yra tik eksperimentinėse stadijose ir masinei gamybai naudoti dar negalima.

Norėčiau grįžti prie reguliacinės aplinkos. Minėjote, kad šiuo metu komunikacija informuojant verslą nėra labai gera, bet reguliacinė aplinka, tokia kokia ji egzistuoja dabar, kartu su planuojamais teisės aktais, ar ji yra palanki žaliajai ekonomikai?

Čia labai holistinis klausimas. Kalbant apie žaliąją ekonomiką, čia persidengia labai daug ministerijų. Pradedant Socialinės apsaugos ir darbo, baigiant Žemės ūkio, Energetikos ministerijomis. Visi turi savo reikalavimų, bet tokio bendro nėra, nors visi važiuojame į „Žaliąjį kursą“. Atsiranda žalieji viešieji pirkimai, tai yra tas gerasis saldainis duodamas įmonėms, kurios mažina savo aplinkosauginį pėdsaką. Socialinis pėdsakas nėra įtrauktas į žaliuosius viešuosius pirkimus, bet manau, kad su laiku atsiras ir socialinių. Nors Socialinės apsaugos ir darbo ministerija turi tam tikrus savo kriterijus viešiesiems pirkimams. Kas dar gali būti sudėtinga? Keičiasi atliekų tvarkymo direktyvos, pasikeis atliekų apskaitos dalykai ir mes dar nesame įsivedę atliekų apskaitos statistikos, kuri buvo patvirtinta 2018 m. tai šie metai yra pirmi pilni metai, kai apskaita atliekama pagal visus nustatytus reikalavimus. Gali būti, kad pagal šią naują apskaitą už plastiką reikės susimokėti žymiai daugiau nei 19 mln. eurų, kuriuos Lietuva mokėjo už pernai metus. Šiuos pinigus mokame už tai, kiek mūsų rinkoje yra neperdirbamo plastiko.

O ar jūsų nuomone yra biurokratinių sunkumų, kuriais yra apkraunamas verslas?

Mano nuomone egzistuojantis priežiūros mechanizmas yra šiek tiek kvailas. Aš nesuprantu, kodėl, pavyzdžiui, nėra naudojami davikliai, kurie siųstų duomenis tiesiai į sertifikavimo centrus, kurie už tai pasiima pinigus, bet ką jie padaro, tai duok Dieve atvažiuoja kartą per pora metų ir prasieina. Tai nėra tinkamas darbas sertifikavimo įmonėms. Reikėtų pradėti naudotis technologiniais pasiekimais. Arba tą informaciją rinkti per palydovus, arba jei tai vanduo per debitomačius, įvairius daviklius ir t.t. Tada būtų galima atlikti integraciją tarp duomenų bazių. Reiktų kalbėti apie visišką skaitmeninimą. Jei tai būtų įgyvendinta, įmonėms nukristų labai daug problemų. Nereikėtų rengti įvairiausių ataskaitų, graibyti kiekvieną skaičių, o jei tai būtų integruota į vieną sistemą tuomet problemų labai daug nukristų. Tai čia yra vienas dalykas. Toliau, kalbant apie laiko kaštus, žmogiškosios klaidos kaštus, kartais tyčines klaidas, tai skaitmeninimas padėtų išspręsti šiuos dalykus. Tada dar kitas dalykas vieno langelio principo nebuvimas diegiant naujas technologijas arba inovacijas. Lietuvoje egzistuojanti sistema yra labai padrika. Įmonės

suskirstytos pagal savo dydį, tada pagal tai, ką tu darai, vietoje to, kad būtų įvertinta įmonės branda. Tai jei išstatytume visus pagal brandą ir turėtume vieną langelį, kai įmonė ateina ir pasako „aš noriu būt žalias, padėkit man“. Kad būtų sureguliuotos priemonės, pavyzdžiui pradėdant konsultacijomis, kaip tu jas gali gauti, kiek jos finansuojamos kiek reikia savo pridėti, iš to sekantis etapas būtų inovacijos ir išvardintos priemonės su galimybe pasirinkti tinkamiausią. Tai vieno langelio principas mano nuomone būtų naudingas bet kam: nuo startuolio iki didelės pramoninės įmonės.

5 priedas. Interviu su socialinės verslo atsakomybės ir darnaus vystymosi politikos eksperte, dirbančia NVO sektoriuje, aplinkos apsaugos srityje.

Pirmiausia norėčiau paklausti kodėl jūsų nuomone įmonėms verta taikyti žaliosios ekonomikos principus ir kokią naudą, jūsų nuomone, jie atneša arba galėtų atnešti?

Visų pirma, tai turbūt būtų teisinė atsakomybė, nes bet kuri įmonė, kur bent šiek tiek žiūri į ateitį ir turi strategiją, tai bet kuri įmonė turėtų pastebėti, kad teisiniai reikalavimai aplinkosaugoje stiprėja ir tai turėtų būti vienas pagrindinių dalykų, kurie turėtų motyvuoti įmones. O kitas dalykas, tai ekonominiai rodikliai, nes kai mes kalbam apie žiedinę ekonomiką... Aš gal sakyčiau, jei kalbėsime apie aplinkosauginę dalį, tai vienas iš tokių tikslų yra bet kokios taršos mažinimas ir žiedinė ekonomika. Taigi žiedinė ekonomika yra naujos galimybės. Kiekvienas verslas čia turėtų matyti teisinę riziką, kad jis tiesiog nebeatitiks teisės aktų reikalavimų dėl to jam verta. O kitas dalykas, tai yra galimybė uždirbti, galimybė rasti naują verslo sritį.

Nuo ko jūsų nuomone įmonės turėtų pradėti, taikydamos žaliosios ekonomikos principus?

Nuo ko jūs rekomenduojate pradėti?

Pirmiausia, tai reikia norėti ką nors daryt. Pastaraisiais metais man teko nemažai dirbti aplinkosaugos srityje su aplinkosauginėmis inovacijomis. Ką aš matau su mažomis įmonėmis, tai nepaisant to, kad atrodytų maža įmonė lengvai gali keistis, nes mažiau pastangų reikia padaryti pokytį, bet mažos įmonės dažnai nenori keistis ir nenori pokyčių. O čia jau yra kita sritis, nes tai nėra susiję su žaliaja ekonomika ar su tvarumu, tai yra daugiau susiję su organizacijų elgsenos psichologija, su pokyčių mokslu. Todėl mano nuomone įmonėms pirmiausia reikia užsiorėti, o kai jau jos užsiorė, tai tuomet jau yra srities klausimas. Tokiu atveju sunku konkrečiai patarti, nes tai priklauso nuo įmonės tipo, ar tai yra gamybinė įmonė, su kokiomis problemomis ji susiduria. Tai pirmas žingsnis būtų pasidomėti savo galimybėmis, įsivardinti savo poveikius ir pasistengti sužinoti, kokios yra galimybės neigiamus poveikius mažinti, o teigiamus didinti.

Jūs sakote, kad įmonei visų pirma reikia norėti. Tai nuo ko tas pokytis turėtų prasidėti? Nuo įmonės vadovybės?

Visiškai nesvarbu. Jei žiūrėtume iš vadybinių teorijų, tai pagal jas stengiamasi viską suskirstyti į lentynėles ir atrasti dėsningumus. Iš gyvenimiškos patirties galiu pasakyti, kad taip, pokyčiai vyksta greičiau, jeigu vadovai nori, bet jeigu darbuotojai yra atsparūs pokyčiams ir jie nenori keistis, tai vadovas irgi nieko nepadarys. Tik kai visa komanda įsivardija, o to iniciatorius gali būti ir valytoja, gali būti ir marketingo specialistas, gali būti buhalteris, tik kai tie pokyčiai yra aptariami visų ir visi jaučia nuosavybę. Nes tvari ekonomika (aš vis tik noriu naudoti šį terminą, nes žalumas yra tik vienas iš tvarumo aspektų), tai ne augimas ir ne pelno siekimas tampa pagrindiniu dalyku, bet tai, koks yra paliekamas pėdsakas. Mes pradėdam kalbėti apie poveikius.

Čia yra svarbu suprasti, kad tai nebus lengva, tai tikrai reikės kažko atsisakyti, atsiras apribojimai, galbūt nebebus tokio greito pelno, tokio greito augimo, bet bus kitoks augimas – kokybinis augimas. Todėl į tai labai svarbu įtraukti visus, į tai ir norėčiau atkreipti dėmesį. Kur tai prasideda? Labai įvairiai. Iš praktikos galiu pasakyti, kad pokyčiai gali būti labai įvairūs, bet vadovybės pritarimas yra privalomas, bent jau formalus. Kitaip tikrai nieko nevyks.

Minėjote, kad tvarios įmonės pelno augimas gali būti mažesnis. Ar tuomet kažkuris iš žaliosios ekonomikos aspektų: aplinkosaugos, socialinis ar ekonominis, jūsų nuomone yra svarbesnis nei kiti?

Jie yra priklausomi vienas nuo kito, nes jei pažiūrėtume į lietuvišką darnaus vystymosi apibrėžimą, tai jame sakoma, kad tai yra kompromisas tarp socialinių, aplinkosauginių ir ekonominių tikslų. Visada yra kompromisas, nei vienas nėra svarbesnis. Kaip jūs įsivaizduojat įmonę, kuri yra žalia, aplinkai draugiška ir nieko neuždirba, neturi už ką mokėti atlyginimus? Tai nėra įmonė. Taigi dabartinė ekonomika nėra suderinama su darnaus vystymosi principais taip, kad jų visų būtų po lygiai. Nes jeigu mes kalbam apie aplinkosauginius aspektus, tai visuomet yra investicijų klausimas. Tai labai svarbu, nes kitu atveju tada arba nieko nedarai arba supaprastini iki megztų tapkių. Arba jei nori tas šlepetes gaminti iš kažkokių ypatingų medžiagų, tuomet vėl – reikalingos investicijos į technologijas, investicijos į naujas žaliavas, investicijos į tiekėjus. Taigi visada yra reikalingas kompromisas. O koks tas kompromisas bus, priklauso ir nuo to ar visi darbuotojai yra įtraukti, kad sprendimai būtų priimami visiems kartu. O kartais tai nėra vien tik darbuotojai, bet visos suinteresuotos šalys, nes mes negyvename tuščiaame pasaulyje. Globalioje ekonomikoje visi esame susiję ir kuo toliau tuo labiau. Todėl privalome ieškoti kompromisų. Aš tai matyčiau kaip kompromisą. Tačiau jei mes išsikeliame tikslą, kad 2050 m. Europa bus klimato kaitai neutralus žemynas, tai automatiškai prioritetas yra labai aiškus. Tuomet reikia dėlioti planą kaip tą pasiekti, nes tikslas yra aiškus. Man yra akivaizdu, kad verslas, kuris prisideda prie klimato kaitos, jis tiesiog neišliks.

Dar norėčiau paklausti, kadangi jūs minėjote, kad yra reikalingi kompromisai, ypač susiję su pelno augimu, ar jūsų nuomone valstybė turėtų skatinti, finansinėmis ar kitokiomis priemonėmis, tuos verslus, kurie deda pastangas tvaresnei veiklai?

Vienareikšmiškai. Šiuo metu mes labiausiai apmokestiname darbo jėgą, bet neapmokestinam neigiamo poveikio ir baudžiame tik tada, kai jau kažkas įvyksta. Tai aš manau, kad šita sistema turėtų keistis kardinaliai, o valstybės skatinimas turėtų būti esminis. Aš labai dažnai iš verslo girdžiu, kad „nereikia čia nieko reguliuot, paleiskim viską ir viskas susireguliuos. Mes būsim sąmoningi matydami tuos tikslus“. Drįstu galvoti, kad ne, nes pastarieji atvejai, pavyzdžiui Grigeo, rodo, kad netgi esant griežtiems reikalavimams, kartais tas trumpalaikės naudos noras nugalai, ir tie įmonių sprendimai daro žymiai didesnę žalą ne tik įmonei ir jos reputacijai bei finansams, bet

ir išoriniai kaštai visai visuomenei yra dideli. Tai aš manau, kad tvarių verslų rėmimas yra esminis, tačiau turi būti balansas. Nes jeigu sugalvosim labai sudėtingas schemas, ką aš turiu parodyti, kad esu žalias ir tik tada gauti rėmimą, tai klausimas ar tai būtų efektyvu. Kartu reiktų pagalvoti ir kaip galima sumažinti biurokratiją, kokią galime sukurti ekosistemą įmonėms, kad jos gerai funkcionuotų, bet tai nebūtų rėmimo fondai su milijonu taisyklių, kurias reikia atitikti, reikia turėti atskirą žmogų, kad jis rūpintųsi ta atitiktimi. Nes po to jau reikia dirbti ne dėl to, kad padarytum inovaciją, o dėl to kad išpildytum visus biurokratinis reikalavimus. Nes taip yra dabar.

Aš kaip tik ir norėjau klausti apie biurokratinis iššūkius. Iš jūsų suprantu, kad tokių yra. Galbūt galite pateikti pavyzdžių, su kuo įmonės susiduria?

Konkrečiai negalėčiau įvardinti, bet iš to kiek aš matau, nes dirbdami su įmonėmis, jei matome kad mūsų veiklos nepakanka, rekomenduojame, kad įmonės galėtų kreiptis į įvairius inovacinius fondus, kurie finansuoja žaliąsias inovacijas, tai labai dažnai tas noras atšoka, kai įmonės pamato kiek tai kainuoja ir kad realiai reikalingas atskiras žmogus, kuris pildytų visokias ataskaitas ir kuris atsiskaitinės. Aš lygiai taip pat suprantu, kad tie pinigai negali būti dalinami bet kam ir tai turėtų būti prižiūrima, bet tikrai ne taip, kaip tai yra daroma dabar. Nes visiems sektoriams, tos priežiūros tarnybos, na aš kartais pasijaučiu, kad dirbu tai tarnybai, o ne daro projektą. Nes jeigu reikia nors ir menkiausio pakeitimo, tu turi rašyti didžiausias paklodes, o priimant domėn, kad gyvenimas keičiasi labai greitai ir nuo to laiko, kuomet projektas buvo rašytas (metus ar dvejus), tai jau ta situacija gali būti smarkiai pasikeitusi. Valstybės finansavimo ir priežiūros srityje mes gal ir prarasime kažkiek tų pinigų, nes kažkas juos pasisavins ir panaudos ne pagal paskirtį, bet mes turėtume tą pasitikėjimą ugdyti. Kaip pavyzdį galiu tik tokį pasakyti, kad aš prieš daug metų pradėjau dirbt Suomijos įmonėje ir ilgą laiką, kol dar nebuvo įdarbinta Lietuvoje, jiems dirbau Suomijos įmonėje. Tai kai gaudavau atlyginimą ant popieriaus langeliais, parašydavau, kad aš *tokia ir tokia* gavau atlyginimą ir padėdavau parašą. Man buvo šokas. Nes įsivaizduojat koks yra pasitikėjimas. Bet tokiu atveju, kai taip padarai nėra jokio noro apgaudinėti, nes tu supranti, kad jeigu tave pagaus, tai tada jau bus labai blogai. O mes padarome krūvą biurokratinių kliūčių ir tada visaip tikriname. Pati dirbdama nevyriausybinėje organizacijoje matau iš tų fondų administravimo aparato (bet jau yra ir jų kultūra, o ne atskiri žmonės), kad aš esu vagis ir man duoda tuos pinigus su nuostata, kad aš juos pavogsiu ir aš daba turiu įrodinėti, kad aš jų nepavogsiu. O gal šiaip aš tuos pinigus panaudojau ir gavau dvigubą rezultatą, nors ir ne pagal eilutę? Tai aš manau, kad biurokratija žaliajai ekonomikai yra labai didelė grėsmė. Ir tai buvo įvardinta ir vakar vykusiam žiedinės ekonomikos forume, jog taip, verslui reikia padėti, bet jeigu tam sukursime krūvą biurokratinių mechanizmų, tai verslas nelabai norės naudotis.

Ar tą egzistuojantį reguliavimą galima vertinti tik kaip kliūtį, galbūt yra ir gerųjų pavyzdžių, ar tokių matote?

Na, tas reguliavimas turi būti aiškus. Labai dažnai būna tokie pasitarimai su verslu ir tada bandoma. Aišku, verslo įmonės siekia, kad būtų kuo mažiau to reguliavimo ir kad būtų kuo lengviau veikti, bet turime suprasti, kad nebegyvename XIX amžiuje, kuomet rinkos buvo lokaliai. Dabar rinkos yra globalios ir mes turim tas taisykles turėti. Ir privalom turėti reguliavimą. Tai aš manau, kad reguliavimas turi būti protingas, suderintas, išdiskutuotas. Jis tikrai niekada netiks visiems, bet to negalime palikti savęs vertinimui. Nes jeigu pasakysime, kad siekiant žaliųjų tikslų įmonės įsivertins pačios, ta aš manau, kad vien to neužteks. Aišku, turėtų būti tokie savęs vertinimo mechanizmai ir jie galėtų labai padėti, bet jie turėtų būti kombinuojami su griežtesnėmis priemonėmis. Bent jau pradžioje, mano nuomone, reguliavimo tikrai reikia. Iš istorijos jums pasakysiu pavyzdį, kad kai 1984 m. supratome, kad chloro ir fluoro angliavandeniliai (freonai) veikia ozono sluoksnį, mes juos toliau ramiai gaminom, tada 1987 m. pamatėm, kad ozono skylė didėja, tuomet 1989 m Monrealio protokolas nustatė griežtus įsipareigojimus šalims ir įmonėms ir po to apie 2000 m ozono skylė buvo stabilizuota. Be reguliavimo mes to nebūtume padarę, todėl aš manau, kad reguliavimas yra būtinas. Todėl ir žaliojoje ekonomikoje dėl žaliųjų tikslų turi būti priimti griežti sutarimai. Ir svarbu, kad jų laikytųsi kuo daugiau šalių, kalbant apie globalią erdvę. Jei kalbant nacionaliniu lygmeniu, tai aš manau, kad turim labai aiškiai įsivardinti ką tai mums reiškia. Vyriausybė iškėlė labai ambicingus tikslus ir visa tai turi pavirsti labai aiškiais reguliavimo mechanizmais. Kurie gali būti labai įvairūs.

O tie Vyriausybės iškelti tikslai ar dėl jų įgyvendinimo yra tariamasi su suinteresuotomis šalimis: nevyriausybėmis organizacijomis, verslo organizacijomis, kad būtų rastas geriausias būdas tiems tikslams pasiekti? Ar vyksta bendravimas?

Jei tai būtų vertinama 10-balėje sistemoje jį vertinčiau 6,5. Bendravimas nėra labai geras. Tarkim, ką jie įprastai vadina pasitarimu su interesų grupėmis, tai būna 5 kalbančios galvos ekrane, ministrai arba viceministrai, kurie pristato tam tikras programas, ir po to yra leidžiama pasisakyti. Tai yra visi tie lobistai, kurie greit sustoja į eilę, suspaudžia mygtukus, kelia rankytes ir aš net žinau, ką jie pasakys. Aš to nevadinčiau dialogu. Dialogo mes dar turime išmokti. Kaip pavyzdį galiu pasakyti vakar vykęs bendrakūrstės procesas dėl žiedinės ekonomikos kelrodžio kūrimo buvo pavyzdys kaip tą reikia daryti. Tai galima pasidžiaugti, kad turėjome tokių pavyzdžių, kai turėjom tik vieną kalbančią galvą, tai buvo žiedinės ekonomikos guru ir tėvo prof. dr. Walter R. Stahel pranešimas, kad mes visi suprastume, kas yra ta žiedinė ekonomika, nes mes klaidžiojame tuose apibrėžimuose: žalioji, tvarioji, žiedinė ekonomika. Tai pirmiausia susitariame, kas tai yra, tada 200 dalyvi išsiskirstėme į darbo grupes ir rezultate priėjome prie labai konkrečių pasiūlymų. Aišku, čia dar tik pirmas etapas, aš nežinau kaip visai tai suguls į patį dokumentą bet aš manau, kad mes turim naudotis tuos naujus metodus, tokius kaip bendrakūrstės, kur pasisako ne vien patys aktyviausi. Nes, pavyzdžiui, dabartiniu etapu nevyriausybinių organizacijų yra įtraukiamos

paskutinėje stadijoje: yra paruošiamas dokumentas, po to yra paliekama savaitė. Ir tada per savaitę tu turi perskaityti 70 puslapių ir tada dar pateikti atitinkamas, mokslu pagrįstas pastabas. Tai turint darbą tai yra sunku padaryti, nes lobistai, tai už tai gauna pinigus, tai yra jų darbas, nevyriausybinis sektorius advokacijai finansavimo negauna, tai yra skiriamas žmonių laisvas laikas. Todėl tas dalyvavimas dažnai būna nekokybiškas. Juk per savaitę įsigilinti į klausimą srities, kurioje nebūtinai esi ekspertas yra labai sunku. Tokiu atveju bandome viduje rengti susitikimus, daryti analizes, dalytis žiniomis. Nes tam, kad galėtum kokybiškai dalyvauti, tu turi turėti žinių. Rėkti, kad „palmių aliejus yra labai blogai“, tai nėra dalyvavimas. Tai yra protesto forma, kurios irgi labai reikia, aš sutinku, kad iškelti problemas reikia. Bet tam, kad konkrečiai pasakyti kur konkrečiai reikalingas pokytis ir ką reikia daryti ir kad tas tavo pasiūlymas būtų svarstytinas – tam reikia labai daug darbo. Taigi šiandien susiduriame su nekokybišku dalyvavimo procesu, su neįtraukimu visuomenės į idėjos vystymo stadiją. Pagal teisės aktus tai turėtų daryti Vyriausybė, bet labai retai ra kokybiškai įtraukiama, nes yra surengiamas posėdis ir tuomet visi pasisako. Aš to nelaikau tiktu įtraukimu. Nes pasisakyti gali *spėti-nespėti*, galbūt kažkas ilgiau užkalbėjo. Ypač dabar, tame elektroniniame pasaulyje būna, kad pakeli ranką ir nespėji, ir jei tavęs nepažįsta gali tiesiog ir nepaklausti. Tai aš dabar jau iš pat pradžių pakeliu ranką ir laikiu ir tada būna, kad pasakai ne vietoj ir ne laiku. Bet tie įtraukimo procesai ir anksčiau tokie buvo. Tai mes turime išmokti dirbti kartu. Aš suprantu, kad verslas visuomet turės tą ekonominį interesą, nes tokia yra verslo prigimtis, bet mes turim išmokt kalbėtis apie tai ir sutarti kaip mes sieksime ir kitų tikslų.

Visų pirma, kalbant apie tvarumą ir žaliąją ekonomiką, įdomi jūsų nuomonė, kodėl įmonėms verta taikyti žaliosios ekonomikos principus?

Mes įeinama į žaliąjį postmodernizmo evoliucijos amžių. T.y. baigiasi klasikinio kapitalizmo, orientuoto į pelno siekimą era. Tokioje sistemoje gamtos ir žmogaus „dulkinimas“ – aš vartoju stiprų žodį, kraunantis pelną baigiasi. Ji baigiasi dėl to, kad gimė naujoji karta, kuri tokioms sąlygoms nepasiduos ir neis tokiomis sąlygomis dirbti. Antra priežastis, tai ne tik, kad užaugo naujas vartotojas, bet ir už lango vykstantys kataklizmai (gėlo vandens trūkumas, pandemijos ir taip toliau), kurie yra linijinės ekonomikos pasekmė. Žaliajame modelyje karaliauja gamta ir žmogus, kurie kapitalistiniame modelyje yra užguiti. Jie pakilo, mes atėjome į atgimimą ir o pramonė ir verslai kol kas yra evoliucijoje žemiau, negu vartotojas reikalauja. Taigi žaliąją ekonomiką yra aktuali, nes pasaulis už lango evoliucionuoja ir mes turime keistis.

O jei kalbant apie žaliosios ekonomikos dimensijas, ar jūsų nuomone visos trys dimensijos yra vienodai svarbios?

Tai priklauso nuo pasaulėžiūros žmonių, kurie padeda verslui grįžti į gamtą. Nes tvarumo strategija versle, tai verslo suvokimo didinimas apie tai, kokį neigiamą poveikį jis daro žemei. Aš netgi nevadinu to tvarumu, o grįžimu į gamtą, grįžimu į uždarus ciklus. Naudoju švedišką modelį „Natural Step“, taip pat KTU mokslininkas daug metų rengė disertaciją apie metodus, kurie padėtų įmonėms eiti link žaliosios ekonomikos ir jo darbe „Natural Step“ buvo įvardinta kaip pamatinė strategija. Aš daug metų ieškojau, kol ją atradau, o jis kaip mokslininkas darė metodų analizę ir priėjo prie tos pačios išvados. „Natural Step“ metode tvarumas apibrėžiamas per tris gamtinius elementus ir tik vieną socio-ekonominių. Kadangi aš į tvarumą atėjau iš gamtosaugos, gamtos pasaulio, paskui mokiausi finansų ir verslo bei esu socialiai orientuota, bet aš vis tiek labiau tikiu gamtine tvarumo idėja, nes socio-ekonominė man yra tik viena iš keturių.

Kai diskutuojate su įmonėmis, ar joms taip pat svarbesnis gamtinis aspektas? Koks yra įmonių požiūris?

Visų pirma aš neįsivaizduoju tvarumo pardavimo, kaip tą daro kiti. Mano darbas su įmonėmis yra organiškas. Jei į mane kreipiasi įmonė prašo „pakalbėti 15 minučių“ su darbuotojais apie šiukšles, aš pradžioje ateinu su šituo klausimu, pravedu paskaitą, bet turiu savo metodiką, kaip po kokių metų įmonė jau gali parengti strategiją šiuo klausimu. Mano sėkmingiausios istorijos yra įmonėse, kurios tvarumo neprašė, o aš atėjau į kompaniją tvarkyti elementaraus atliekų apskaitos dokumentėlio. Ir tada paaiškėja, kad pas juos neveikia ISO standartas, kuris yra pamatinis, nes jei įmonė turi įsidiegusi ISO standartą, bet tas popierėlis vis tiek yra netvarkingas? Tuomet gaiviname tą ISO lavoną, padarome jį gyvą. Tam naudoju ateities bendrakūros metodą, taigi aš jau nebe

ekspertė, o fasilitatorė. Ir kai atgaiviname tą ISO, tuomet įmonė dažnai klausia, o kas toliau? Tai aš nelabai įsivaizduoju kaip galima būti tvarumo ekspertu, tu gali būti tik tvarumo fasilitatoriumi, sujungdamas visus žmones nuo valytojų, inžinierių, gamybininkų iki generalinio direktoriaus į vieną komandą. Ir tuomet juos vesti jų pasirinktu keliu naudojant įvairius metodus, aš naudoju *aikido* metodą. Tvarumas yra kultūrinė transformacija, ne inžinerinė.

Minėjote ISO standartus, ar jūsų nuomone įmonei žengiančiai tvarumo keliu yra svarbu būti įsidiegius?

Na, šiuo metu tai yra visiškai devalvuotas dalykas, nes kiek aš ar mano ekspertų komanda einame dirbti su įmonėmis, praktiškai nerandame veikiančių ISO. Dirbdama su tvarumu aš pradedu nuo ISO gaivinimo. Mano nuomone ISO yra bazė, ir aš šiuos standartus gaivinu, nes man gaila įmonių, kurios turi ISO, kurie neveikia. Nes tokiu atveju, kodėl aš turėčiau ateiti su dar vienu standartu, tvarumo ataskaita ar kt., kai aplinkosauga ir kokybė gali būti įdėti į ISO ir atgaivinti?

Tai ar teisingai suprantu, kad jūsų nuomone žaliosios ekonomikos principų taikymui yra svarbu naudoti procesų valdymo ar kokybės valdymo metodus?

Na, mano nuomone šiuo metu yra du būdai kaip diegti tvarumą. Vienas iš būdų yra užsidėti akinukus, ateiti pas generalinį pristatyti tvarumą, jo kriterijus, atlikti auditą, sudėti viską į popierių ir paskelbti tinklalapyje. Tai yra marketinginė strategija. Aš pati įmonei nieko neperšu. Aš lėtai įeinu į įmonę, bet kuriame klausime, pasižiūriu nuo kurios vietos galėčiau natūraliai pradėti apie tai šnekėti. Tai žiūrint kokių klausimų jie mane kvietė. Jei kvietė daryti seminarą, aš padarau seminarą ir, pavyzdžiui, išryškėja, kad yra moterų diskriminacija, tuomet pradedu nuo šio klausimo ir po truputį ateiname iki didžiojo tvarumo. Manau, kad Lietuvos įmonės pavargę nuo visų tu iniciatyvų ir liepimo būti tvariais. Aš tikiu ir darau natūralų metodą.

O ką manote apie reguliacinę aplinką, ar jūsų nuomone ji yra palanki žaliosios ekonomikos kūrimui?

Na, mes jau turime Žaliąjį kursą, tvarius finansus – tai mes jau atėjome į žaliąją ekonomiką. Dabartinė ekonomika pamažu virsta žaliaja/ žiedine ekonomika. Tai reguliavimas jau nėra labai svarbus, nes už lango vyksta žalioji revoliucija, jaunimas protestuoja Greta kviečia į mitingus apie klimato kaitą. Mano nuomone evoliuciškai jau yra užgimęs gamtos ir jaunimo atbudimas, kuris veikia stipriau negu įstatymai, nes pramonė nori patikti vartotojui.

Bet ar visus tai veikia?

Tam tikra prasme reguliavimas šiuo metu ir savaime ateina, nes tampa privaloma ir nefinansinė atskaitomybė, kartu su finansine ir nemažai įmonių ir Lietuvoje tai daro. Ateityje atskaitomybės nebus tik finansinė. Tai tampa norma. Mano nuomone reguliavimas Lietuvoje yra per daug sureikšminamas. Aš manau, kad tai yra vartotojų, vertės grandinių klausimas. Lietuvoje

daugiausia užsakymų dėl tvarumo diegimo mažose įmonėse turiu dėl to, kad to iš jų pareikalavo jų klientas. Tai yra dėl vartojimo grandinės.

O ar tos mažos įmonės, jei klientai nereikalautų, ar jūs manot, kad jos pačios diegtų žaliosios ekonomikos principus?

Ne, nebent to iš jų būtų reikalaujama. Arba nebent vadovas pats yra aukštesniame sąmoningumo lygyje ir pats sąmoningėja. Taigi dažniausiai žalumo iš įmonės reikalauja vartotojai arba už lango vykstantys protestai arba žiniasklaida. Nes žiniasklaida labai palaiko žalumą. Arba konkurencija: mano konkurento puslapis jau žalias, o mano dar ne.

Išvardinote skatinančius veiksnius, o kas jūsų nuomone stabdo?

Stabdo tai, kad dar yra galvojama vadovaujantis linijinės ekonomikos principais ir yra nesidomima ateitimi. Kad neužilgo linijinė pramonė žlugs. Nes žiedinė ekonomika yra ne apie pramonę, o apie vartotojo sistemas, pakartotinį panaudojimą, perdirbimą ir t.t., o ne apie daiktų gamybą. Arba yra verslai, kurie supranta, kad, tarkim, jų verslo modelis dar gali gyvuoti 10 metų, ir tada per tuos 10 metų jie bando atgauti investicijas, išspausti pelną. Galiu pasakyti pavyzdį. Mano tėvas buvo televizoriaus komponentų gamyklos direktorius. Ir kažkuriuo metu jis suprato, kad televizoriai pereina į OLED technologiją, bet jis kartu suprato, kad jis šios pramonės nebe pertransformuos į kitą. Tai jie tiesiog veikė, kol baigėsi jų verslo modelis, bet į naują nebešoko. Taigi yra įmonių, kurios supranta, kad ateina žalieji/ žiediniai modeliai, bet jų pramonei bus neįmanoma pasikeisti, tai jie nusprendžia nesikeisti ir dirbti kiek gali, kol užsidarys, tačiau pinigus jau investuoja į kitus modelius.

Ar matote biurokratinių kliūčių? Ar įmonės, siekiančios tvarumo nėra apkraunamos visokių ataskaitų rengimais?

Kol kas jų nėra. Kol kas įmonėse vykstantis žalumas/ tvarumas/ žiediškumas yra daromas savo noru. Nes kol nėra reguliavimo verslai patys nori būti pirmesni: kas pirmas pateiks ataskaitų ar konferencijoje pranešimą, koks jis žalias, paskaitys. Kol kas, kol tai yra savanoriška ir madinga, tai visi tą daro savanoriškai. Jeigu reguliavimas didės, tuomet gali būti kaip su ISO, bus ieškoma pigiausių variantų.

Bet ar būtų naudinga turėti vieningus kriterijus žaliajai ekonomikai įvertinti įmonėse?

Tai tų kriterijų yra pakankamai: Jungtinių Tautų darnaus vystymosi tikslai, Jungtinių Tautų pasaulinis susitarimas, GRI (Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva). Dar vienos atsiradimas nieko nekeistų. Jei kalbate apie diegimo modelius – tai vieningo modelio nėra. Modelių ir metodų galima rasti labai daug, pavyzdžiui mano minėtas „Natural Step“. Kalbant apie mažas įmones, iš patirties galiu pasakyti, kad pasiėmus kad ir tuos paprasčiausius klausimynus iš Jungtinių Tautų darnaus vystymosi tikslų, įmonėms tikrai būna ką veikti. Tai dar kažką papildomai kurti mano nuomone nesąmonė.

Kaip manote, kalbant apie mažas įmones, ar reikalinga paskirti atskirą žmogų, kuris būtų atsakingas už tvarumą įmonėje?

Aš esu prieš tai. Aš neįsivaizduoju, kaip vienas žmogus gali nešti tvarumo dimensiją visoje įmonėje. Naudoju bendrakūros metodą, tai reiškia, kad su tvarumu įmonėje pradėtu dirbti tik subūrusi grupės, kuri apimtų visas įmonės grandis nuo generalinio iki valytojų. Tvarumo kelionėje ši koordinacinė grupė turi skirti laiko. Tvarumas nėra vieno žmogaus dalykas. Jei tik vienas žmogus įmonėje užsiima tvarumu, tai jį ištiks ISO likimas – bus padėtas į stalčių.

7 priedas. Interviu su ekonominių konsultacijų ir tyrimų paslaugas teikiančios įmonės, Nacionalinio atsakingo verslo apdovanojimų laureatės, atstovu.

Esate prisijungę prie Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo. Kodėl? Ar manote, kad tai atneša vertę jūsų organizacijai? Kokią?

Hm.. Klausimas, o kodėl šitas susitarimas tai turi atnešti naudą organizacijai? O priežastis labai paprasta. Ko gero tai lėmė buvusios ir esamos vadovų vertybės. Tiek geri santykiai su darbuotojais, tiek aplinkos saugojimas yra bazinis mūsų veiklos principas. Taip, kad aš galvoju, kad nebūtinai prisijungimas prie vieno ar kito tinklo arba įgavimas vieno ar kito standarto duoda tiesmukos naudos, kurią galima pelno-nuostolio ataskaitoje išreikšti skaičiais, lemia kokiais principais vadovaujamesi, bet žmonių, kurie dirba įmonėje ir priima sprendimus.

Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarime minimi tikslai susiję su trimis principais: aplinkos, socialiniu ir ekonominiu. Kuriuos iš šių principų taikote įmonės veikloje? Kodėl?

Mes prisidedame prie visų trijų. Labiausiai kvestionuotinas yra aplinkosaugos principas, nes tiesiogiai savo veikla ne tokį ir didelį poveikį darome, tačiau užtai daug darome ideologinio poveikio, pavyzdžiui su klientais šnekėdami. Mes padedame klientams daryti strateginius planus, o tų, kas moderuoja tuos procesus nuostatos vienaip ar kitaip yra išklausomos. Nebūtinai tampa kūnu, bet klientai mus išgirsta.

Ar jūsų nuomone visi šie principai yra vienodai svarbūs? Kurie iš jų jums atrodo svarbiausi būtent jūsų įmonės veikloje?

Ko gero jie visi tarpusavyje yra susiję. Pagal mano vertybių skalę, tai aš ko gero manyčiau, kad visų pirma reikia socialines ir aplinkosaugos problemas spręsti, o ekonomika savaime išsispręs.

Kokias priemones naudojate šiems principams įgyvendinti? Kodėl būtent šias? Nuo ko pradėjote taikyti žaliosios ekonomikos principus?

Na, šiukšlių rūšiavimą – tai buvo aktualu ir reikėjo šnekėto prieš kokių 15 metų. Dabar tai yra pakankamai banalu ir įprasta. Jei kalbant apie socialinį aspektą, tai visų pirma tam padeda atvirumas, skaidrumas. Mūsų organizacijos struktūra „plokščia“, prie sprendimų priėmimo prisideda visi darbuotojai, stengiamės jiems sudaryti sąlygas kvalifikacijai kelti. Iš viso, konsultaciniame versle, jei nesirūpinsi savo darbuotojais, jų kvalifikacija, tai tu apskritai sunkiai dirbsi. Manau, kad tų savininkų, kuriems, tai atrodo nereikalinga – labai siauras požiūris. Taip pat savo veiklą vykdomė skaidriai, nepriimtinas spaudimo darymas, protegavimas. Priimame studentus praktikai, mielai šnekamės su studentais, kaip ir dabar su jumis. Darome vieną kitą socialinę akciją, tai yra ką nors paremiame: šeimas arba koki sporto bendruomenę. Bet tai nėra

didelio masto parama. Visa tai darome vardan savo vertybių ir įsitikinimo, kad taip reikia. Nes vienas laimingas savo kieme nebūsi.

Nuo ko pradėjote prisijungę prie Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo? Ar šiuos principus jau taikėte iš ankščiau?

Būtų keista, jeigu bet koks prisijungimas prie bet kokio susitarimo paskatintų daryti kažko ko dar nedarei. Iš esmės prisijungėme dėl to, kad susitarime komunikuojamos vertybės buvo ir mums priimtinos. Pati prisijungimo istorija yra labai paprasta. Bijau pasakyt prieš kiek metų kažkokioje konferencijoje pasiklausiau ir pagalvojau, kad gal būtų neblogai. Nes tuo metu Lietuvoje tokie dalykai buvo menkai žinomi, mažai populiarūs. Dabar galvoju, kad vienas iš racionalių prisijungimo motyvų, tai tikslas, kad toks judėjimas ir vertybės būtų masiškesni ir keistų bendrą kultūrą. Tai tikslas buvo prisidėti prie bendros verslo kultūros.

Minėjote, kad savo įmonėje vadovaujatės ir principai pagrįsti jūsų ir jūsų darbuotojų vertybėmis. Ar įmonės veikloje dar planuojate plėsti taikomų priemonių?

Aš manau, kad uždavinius ir tikslus keičia laikas. Šiuo metu mano nuomone iš viso yra sudėtingas metas, nes „kovidą“ (COVID-19 pandemija, aut. past.) apskritai keičia verslo organizavimo principus, nes sunku pasakyti į ką tai finale išvirs. Nors nedirščiau pasakyti, kad tai paskatins imtis kažko naujo.

Dar norėčiau paklausti apie reguliacinę aplinką, kiek tai liečia jus, jūsų socialinę veiklą ar iniciatyvas įmonės viduje?

Biurokratinis apkrovimas visada slegia ir visada norėtusi jį optimizuoti, bet su kažkokiais reguliaciniais sunkumais, kas liečia mūsų socialinę veiklą ar iniciatyvas, nesusiduriame. Labiau priklauso nuo to kokia pačios įmonės ekonominė padėtis. Kartais tai yra visiškai lengva, o kartais tam tiesiog nėra lėšų. Išskyrus asmeninį laiką. Kolektyvas skiria ir asmeninio laiko toms veikloms. Verslas dažnai yra laisvesnėje padėtyje, nes daugeliu atveju dėl vidinės biurokratijos gali priimi savo sprendimus, lyginant, pavyzdžiui, su aukštosiomis mokyklomis, kurios yra pakankamai biurokratizuotos. Pati žaliosios ekonomikos tema yra pakankamai abstrakti, sunku ją sukonkretinti. Įmonė, jei į ją žiūrime kaip į verslo subjektą, tai ji eina paskui vartotoją. Labiausiai priklauso nuo to ar visuomenė yra linkusi mokėti už tą „žalinimą“, kuris ypatingai pradiniu momentu yra šiek tiek brangesnis nei mes esame įpratę. Bet ar vartotojai to reikalauja? Ar vartotojai nusiteikę prarasti dalį patogumo vardan darnaus vystymosi. Bet verslas paprastai prie to taikosi. Visų pirma visuomenės nuostatos turi pasikeisti, nes ne verslas diktuoja gyvenimo būdą, o gyvenimo būdas verslą. Kuo mes visi būsim orientuoti į „Žaliąjį kursą“, tuo tikėtina ir verslas greičiau persiorientuos, o įstatymai paspartins atsiliekančius. Po 20-30 metų bus žmonių, kurie nebebus reikalingi ir negalės persikvalifikuoti, pavyzdžiui naftos, dujų pramonėje. O mūsų visų reikalas pasirūpinti, kaip sugalvoti, kad jie gyventų pilnavertį gyvenimą.

8 priedas. Interviu su įmonės, prekiaujančios tvariomis prekėmis vaikams, bendrasavininku.

Kodėl vieną iš pagrindinių savo verslo principų pasirinkote tvarumą?

Viskas prasidėjo nuo vaikų. Mūsų noras buvo nuo mažų dienų vaikams skiepyti rūpestį tiek gamta, tiek socialiniais dalykais, kadangi mums rūpi ateitis, kurioje mūsų vaikai augs. Ne tik mūsų vaikai, bet ir apskritai. Mes patys tokioje aplinkoje užaugome ir norime tą perduoti ateities kartoms. Be to, mūsų verslas yra susijęs su vaikais, tai mes iš dalies patys tėvystės įkvėpti ir ryžomės tokiam projektui. Mūsų šeima, kadangi pas mus yra keli mažamečiai vaikai, mes tiesiog kalbėjom, ieškojom jiems tvarių prekių ir taip gavosi. Analizavom esančią rinką ir pamatėme, kad yra niša, kur būtų galima pasiūlyti tokių prekių, kokių dar nėra pasiūloje Lietuvoje. Ir tokiu būdu mes nusprendėme pasinaudoti proga ir imtis verslo.

Ką jums reiškia ši sąvoka? Kaip jūs ją suprantate? Kokius pagrindinius tvarumo principus taikote savo veikloje?

Mes ją pakankamai plačiai suprantame. Mums tai yra apie aplinkosaugą ir socialinę atsakomybę. Čia du pagrindiniai dalykai. Mums svarbu iš ko pagaminti mūsų produktai: arba iš organinių, ekologiškų medžiagų arba pagaminti kuo mažiau kenkiant aplinkai. Ir socialinė pusė, tai pavyzdžiui mūsų prekės yra sertifikuotos „Fairtrade“, kad būtų užtikrinama, jog visose grandyse darbuotojams teisingai atlyginama. Arba tam tikri prekės ženklai vykdo socialines veiklas prisideda prie bendruomenių gyvenimo: mokyklų steigimas, statymas, aplinkosauginiai projektai (pavyzdžiui, švaraus vandens tiekimo užtikrinimas) nepasiturinčiose šalyse.

Tvarumas paprastai siejamas su 3 pagrindiniais principais: aplinkos, socialiniu ir ekonominiu. Kuriuos iš šių principų taikote įmonės veikloje? Kaip tą darote?

Na, mes pagrinde prisidedame prie socialinio ir aplinkos aspektų. Kas liečią aplinką, tai savaime suprantame rūšiuojam. Bet. Kaip jau ir minėjau, mes atsirenkame prekiauti tų prekių ženklų produktais, kurie yra gaminami atsakingai. Tam yra įvairūs sertifikatai, pavyzdžiui, GOTS sertifikatas organinei medvilnei, OEKO-TEX sertifikatas. Kiekvienas drabužėlis yra paženklintas. Taip pat turime baldų, jie irgi turi FSC sertifikatus, jiems pagaminti sunaudota mediena yra atsodinama. Taip pat ir dažai naudojami tik nekenksmingi. Kas liečia socialinę pusę, tai „Fairtrade“. Visada įsitikiname, kad mūsų tiekėjai gali kažkaip pagrįsti tą savo „žalumą“. Šiaip su tiekėjais bendrauti sekasi gana lengvai, nes bendraujame su nedideliais gamintojais, kitais šeimos verslais tokiais kaip mes. Tie mūsų tiekėjai nėra masinės gamybos ir dalis jų patys atsirenka savo „retailerius“, kuriems patiki savo produkciją. Tai ne visiems dar patiki. Šitoj vietoj labai svarbu abipusis pasitikėjimas, jie nori įsitikinti, kad mes tinkamai atstovausime jų prekės ženklą.

O kitose grandyse?

Iš tikrųjų šitoj vietoj yra tokia kaip ir problema. Nors ne tai, kad problema, nes negali visiškai išvengti kažkokio tai pakavimo, nes prekė pristatant turi būti kažkaip supakuota. Tie patys drabužiai ar kitos prekės turi būti supakuoti. Pavyzdžiui, jei jie pakuojami į maišelius, tai maišeliai bus suyrantys ir t.t., bet to plastiko kol kas sunku visiškai išvengti. Jo visur yra. Stengiamės kiek galime jį rūšiuoti, bet siūsdami užsakytas prekes klientams vis tiek turime palikti tą plastikinį maišiuką, kad siunčiant neprisigertų kvapų ir drėgmės. Dar stengiamės siūsdami užsakymus panaudoti su prekėmis gautas dėžes. O jeigu negalim jų panaudoti, tai turime pasirinkę pakavimo dėžių tiekėjus, gamintojus, kurie savo produkciją gamina iš perdirbto popieriaus sertifikuotas FSC. Pasiūlos perdirbtos pakuotės tikrai yra, tik vienintelis dalykas, kad tokių pakuočių kaštai yra žymiai didesnis.

O kaip tada jūsų vartotojas reaguoja, kad tokios prekės kainuoja daugiau?

Iš tikrųjų įvairiai yra. Mūsų tikslinis rinkos segmentas yra vartotojai, kurie uždirba šiek tiek didesnes nei vidutines pajamas. Tai tokie vartotojai visų pirma tiesiog gali sau leisti daugiau sumokėti, bet jam pačiam irgi rūpi kokią pėdsaką jis palieka. Sutinkam tokių klientų, kurie džiaugiasi atradę tokias prekes, kurios yra pagamintos atsižvelgiant į poveikį aplinkai ir tuo pačiu teisingai atlyginant visiems, kurie prie tų prekių gamybos prisideda. Be to, realiai, konkurentų kol kas nėra labai daug, bet visi verslai, kurie yra panašaus pobūdžio, tai yra vaikiškos prekės, jie irgi pereina į tą socialiai atsakingą pusę stengiasi tvarių prekių pasiūlyti ir po truputį tą komunikuoja. Tai čia tas trendas yra nemažas.

O žmonės ar ieško, kad prekės turėtų atitinkamus sertifikatus, ar tuo nesidomi?

Žmonės dažniausiai ateina jau pasiruošę. Jau būna pakankamai edukuoti. Bet pasitaiko kartais žmonės tiesiog jaučia ir mato kokybę, nes tie daiktai kokybiškesni yra ir tada visai kitaip jį priima.

Ar susiduriate su reguliaciniais iššūkiais, savo veikloje? Ar esamas kontekstas netrukdo? Na pavyzdžiui, kokie nors pakuotės mokesčiai, importo mokesčiai? Sertifikavimo mokesčiai?

Už sertifikavimą papildomai mums nereikia mokėti. Taip pat visi sertifikatai, kuriais sertifikuotos prekės yra laisvanoriški. Kadangi mūsų prekės yra iš Europos Sąjungos, tai su kažkokiais dideliais trukdžiais tiekime nesusiduriame. Dar tam gali įtakos turėti tai, kad mes esame tokie kaip ir tarpininkai tarp kliento ir gamintojo, tai mes su labai sudėtingais klausimais nesusiduriame.

O jeigu kalbant apie ne biurokratinius sunkumus?

Na visų pirma, tai mūsų klientų skaičius yra ribotas, nes ne visi gali sau leisti tokias prekes. Sudėtingiausias dalykas mums yra susijęs su prekių pakavimu, nes reikia kažkaip supakuoti, net jei žmogus ir perka pas mus fizinėje parduotuvėje. Ne visada klientai atsineša savo maišelius, kaip pavyzdžiui eidami į maisto prekių parduotuves, tai dauguma atsineša savo. O čia ne, čia dar žmonės nesugalvoja. Ir tada mums reikia turėti maišelius pasiruošus papildomai. Ir jei mes norim

ant tų maišelių savo logotipą užsidėti, tai yra pakankamai sunku, nes visų pirma dauguma dažų yra cheminiai, o vandens pagrindo yra pakankamai sudėtinga atrasti arba sprendimas mums kol kas yra per brangus. Be to, kadangi esame jaunas ir mažas verslas, tai labai sunku paskleisti žinutę apie savo egzistavimą. Tai užtrunka laiko, kad žmonės atrastų ir sužinotų. Mes neturime tiek išteklių, kaip, pavyzdžiui, mūsų kaimynai (vaikų prekių tinklas – aut. past.) ir tiek reklamuotis. Visa tai remiasi į biudžetą. Verslo pradžia visada susideda iš kelių prognozių: optimistinės, pesimistinės ir nulinės. Aišku, kad visada norisi optimistinio, bet būna įvairiai. Mes jau metus gyvuojame, tai negaliu sakyti, kad sekasi labai gerai, nors jei kalbant apie šitą visame pasaulyje susiklosčiusią pandemine situaciją kuri tikrai daug įtakos turėjo mūsų rezultatams, tai gal ir neblogai. Nes pirkėjai internetu dar vis tiek nedrąsiai perka, ypač prekes vaikams, nes vaikai gali būti labai skirtingi, du dvejų metų vaikai gali būti labai skirtingi, todėl jiems labiau priimtina yra ateiti, paliesti, pamatuoti ir įsitikinti.