



## M3 - Į gyvenimą orientuotas verslo modelis. Tvarumo vertės pasiūlymo testavimas ir tvarumo kompaso kūrimas

### Kurso aprašymas:

Šiame modulyje nagrinėjami į gyvenimą orientuoti verslo modeliai ir tvarumo vertės pasiūlymas. Besimokantieji bus supažindinti su pagrindiniais į gyvenimą orientuotų modelių aspektais, tokiais kaip tvarumas, bendros vertės kūrimas, ilgalaikė orientacija ir gebėjimas prisitaikyti. Jie nagrinės realaus gyvenimo pavyzdžius, supras naudą, pavyzdžiui, geresnę prekės ženklo reputaciją ir ilgalaikį pelningumą, taip pat tokius iššūkius kaip išteklių valdymas, kultūriniai pokyčiai ir atitiktis teisės aktų reikalavimams.

Kurse taip pat aptariamas tvarumo vertės pasiūlymas, mokoma metodų, kaip jį patikrinti atliekant rinkos tyrimus ir klientų įžvalgas. Bus pristatytas „Tvarumo kompasas“ - įrankis, padedantis įmonėms siekti tvarumo, o praktinis taikymas bus demonstruojamas atliekant konkrečių atvejų tyrimus. Be to, dalyviai susipažins su ateities tendencijomis ir iššūkiais, susijusiais su į gyvenimą orientuotais verslo modeliais ir tvarumu.

### Kurso tikslai:

- I. Suprasti į gyvenimą orientuotų verslo modelių apibrėžimą, pagrindines savybes, naudą ir iššūkius.
- II. Išnagrinėti realius verslo pavyzdžius, kuriuose taikomi į gyvenimą orientuoti modeliai, ir išstudijuoti jų sėkmės istorijas.
- III. Sužinoti, kokie žingsniai atliekami diegiant į gyvenimą orientuoto verslo modelį.
- IV. Suvokti tvarumo vertės pasiūlymo koncepciją ir reikšmę bei jo tikrinimo metodus.
- V. Sužinoti apie tvarumo kompasą, jo sudedamąsias dalis ir tai, kaip jis gali padėti įmonėms siekti tvarumo.
- VI. Sužinoti, kaip naudoti tvarumo kompasą kaip priemonę vertės pasiūlymui testuoti ir tobulinti.
- VII. Išnagrinėti sėkmingo tvarumo kompasas ir į gyvenimą orientuotų verslo modelių taikymo pavyzdžius
- VIII. Suprasti ateities tendencijas ir iššūkius, susijusius su į gyvenimą orientuotais verslo modeliais, tvarumo vertės pasiūlymo testavimu ir darnaus vystymosi kompasas pritaikymu.



## Turinys

<b>1. Įvadas</b>	<b>3</b>
1.1. Įvadas apie tvarumą .....	3
1.2. Į gyvenimą orientuoti verslo modeliai .....	5
<b>2. Į gyvenimą orientuoti verslo modeliai</b>	<b>8</b>
2.1. Tvarumo vertės pasiūlymo apibrėžimas.....	9
2.2. Tvarumo vertės pasiūlymo kūrimas .....	12
2.3. Tvarumo vertės pasiūlymo nustatymas ir tobulinimas .....	15
<b>3. Tvarumo kompasas kūrimas ir diegimas</b>	<b>16</b>
3.1. Tvarumo kompasas kūrimas .....	16
3.2. Praktinis pritaikymas.....	18
3.3. Atvejo analizė ir geroji praktika .....	19
<b>Priedas 1</b>	<b>21</b>
<b>Priedas 2</b>	<b>22</b>
<b>Nuorodos</b>	<b>23</b>



## 1. Įvadas

Šiandieninėje sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje būtinybė integruoti tvarumą į pagrindines verslo operacijas dar niekada nebuvo tokia svarbi. Šiame skyriuje pateikiamos pagrindinės žinios ir supratimas, būtini pereinant prie į gyvenimą orientuotų verslo modelių (angl. Life-centered business models). Gilindamiesi į tvarumo sudėtingumą ir jo neabejotiną svarbą mūsų planetos ateičiai, siekiame suteikti jums įrankių ir perspektyvų, reikalingų naujovėms ir lyderystei ekologiškai sąmoningoje rinkoje.

### 1.1. Įvadas apie tvarumą

**Tvarumas** yra esminė sąvoka, sudaranti atsakingos verslo praktikos pagrindą. Tvarumas iš esmės reiškia dabarties poreikių tenkinimą nekenkiant ateities kartų galimybėms patenkinti savo poreikius. Ji apima **etinius**, **aplinkosauginius** ir **ekonominius** aspektus, pabrėžiant žmonių, planetos ir pelno išsaugojimo svarbą. Verslo kontekste tvarumas neapsiriboja vien pelno siekimu, bet apima platesnę socialinę ir aplinkosauginę atsakomybę.

Įtraukiant tvarumą į įmonės strategiją gali kilti daug klausimų:

- Kaip matuoti tvarumą?
- Kaip pasiekti, kad tvarumas būtų naudingas jūsų verslui?
- Kaip apibrėžti savo įmonės tvarumą?

Įmonėms tenka lemiamas vaidmuo pereinant prie tvaresnės ateities. Jos turi išteklių, įtakos ir inovacinių gebėjimų, kad galėtų svariai prisidėti prie tvarumo. Tvarumo pagrindas yra pusiausvyra tarp to, kas dažnai vadinama „**triguba apatinė linija**“ (angl. **Triple Bottom Line, TBL**): **žmonės, planeta ir pelnas**.

„Triguba apatinė linija“ yra viena iš pagrindinių sistemų, kurias įmonės naudoja siekdamos įvertinti pelną, gaunamą taikant įmonių tvarumo sprendimus. Taikant „trigubos apatinės linijos“ metodą prašoma pažvelgti ne tik į tradicinį verslo rezultatą, bet ir į pelną, kurį jūsų įmonė gauna socialiniu, aplinkosauginiu ir ekonominiu požiūriu. Verslo vertinimas taikant trigubos apatinės linijos metodą yra vienas geriausių rodiklių, rodančių, kiek jūsų verslas yra tvarus ir koks iš tikrųjų yra pelningas.

#### Koks yra trigubos apatinės linijos (TAL) principas?

Triguba apatinė linija - tai verslo koncepcija, pagal kurią įmonės turėtų įsipareigoti vertinti ne tik finansinius rezultatus, bet ir savo socialinį poveikį bei poveikį aplinkai, o ne vien orientuotis į pelno gavimą ar standartinę „apatinę liniją“.

Šaltinis: Miller, K. (2020, December 8).



TAL (ang. TBL) - tai sistema, kuri tarnauja kaip tvarumo kompasas. 1994 m. Johnas Elkingtonas sukūrė TAL kaip apskaitos sistemą. J. Elkingtonas buvo verslininkas ir autorius. TAL tikslas - įtraukti tvarią apskaitą į verslą, t. y. socialinius, aplinkosaugos ir ekonominius aspektus. Didėjant visuomenės spaudimui, visos įmonės nori atrodyti ekologiškos. Tačiau ne visos nori aukoti pelną. Didžiausias TAL iššūkis - „žaliojo plovimas“ (angl. Greenwashing).

Trigubos apatinės linijos sistema padeda organizacijai suvokti savo atsakomybę prieš visuomenę ir ekologiją. Tai reiškia atsakomybę už bendrą įmonės verslo praktikos poveikį ir indėlį į nepelningus aspektus. TAL sistema informuoja apie verslo praktiką ir sprendimų priėmimą, skatindama įmones subalansuoti šiuos tris aspektus, kad būtų sukurta darni ir tvari ateitis.



Paveikslas 1. Trigubos apatinės linijos sistema (Chamberlain A., 2023)

### TAL apima tris pagrindinius aspektus:

- **Žmonės (socialinis tvarumas):** Šis aspektas skirtas socialiniam verslo veiklos poveikiui. Jis apima tokius aspektus kaip darbuotojų gerovė, bendruomenės dalyvavimas ir platesnė verslo nauda visuomenei. Tai įmonių socialinės atsakomybės (ĮSA) dalis, įmonės turi sutelkti dėmesį į bendruomenę, socialinę aplinką ir vidinius išteklius. Tai matuojama investicijomis į darbo užmokestį ir įmonės iš to gaunamu pelnu.
- **Planeta (aplinkosauginis tvarumas):** Aplinkosauginis tvarumo aspektas susijęs su verslo veiklos poveikiu gamtos pasauliui. Jis apima ekologinę atsakomybę, išteklių tausojimą ir pastangas kuo labiau sumažinti žalą aplinkai.
- **Pelnas (ekonominis tvarumas):** Ekonominiu aspektu vertinami įmonės finansiniai rezultatai ir pelningumas. Be to, juo vertinamas verslo indėlis į bendrą ekonomiką ir jo pramonės šakos augimą. Nors pelnas išlieka labai svarbus, TAL sistemoje pripažįstama, kad ekonominė sėkmė turėtų būti pasiekama daroje su žmonėmis ir planeta, o ne jų sąskaita.



**Kodėl verta taikyti trigubos apatinės linijos metodą?** Taikydami trigubos apatinės linijos metodą, savo verslą galite išplėsti, kaip jis supranta savo padėtį dabartinėje ekonomikoje ir savo **gebėjimą išgyventi ateityje**. Įmonės tvarumas matuoja jūsų gebėjimą neribotą laiką tęsti verslą, atsižvelgiant į jūsų poveikį aplinkai, santykius su bendruomene ir indėlį į ekonomiką. Iš tikrųjų visi trys veiksniai vaidina svarbų vaidmenį nustatant, ar jūsų įmonė gali išlikti ir gauti pelno - joks atskiras galutinis rezultatas negali išlaikyti verslo vienas.

## 1.2. Į gyvenimą orientuoti verslo modeliai

Į gyvenimą orientuoti verslo modeliai - tai paradigmos pokytis prekybos pasaulyje. Jie skirti ne tik dabartinės, bet ir būsimų kartų poreikiams tenkinti. Šie modeliai neapsiriboja tradiciniais į pelną orientuotais metodais, o pabrėžia tvarumą, socialinę atsakomybę ir ilgalaikį gyvybingumą.

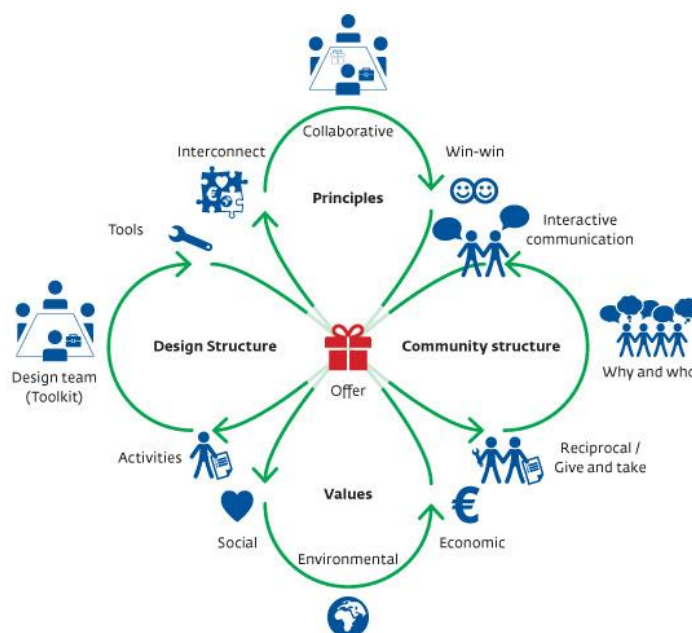
Į gyvenimą orientuoto verslo modelis apima ne tik įprastinį trigubo pelno, žmonių ir planetos principą, bet ir integruoja įmonės poveikį visoms gyvoms sistemoms į pagrindinę jos veiklą. Šis modelis grindžiamas tvarumo, etinės atsakomybės ir ekologinės pusiausvyros principais, juo siekiama sukurti holistinę ir ilgalaikę vertę.

Į gyvenimą orientuotiems verslo modeliams **būdingi** šie **bruožai**:

- **įsipareigojimas** rūpintis aplinkosauga.
- **dėmesys** socialiniam poveikiui ir gerovei.
- **Ilgalaikė perspektyva**, kurioje tvarumas vertinamas labiau nei trumpalaikė nauda.
- **Gilus** etinių vertybių **integravimas** į verslo praktiką.

Į gyvenimą orientuotas verslas pripažįsta, kad investuodamas į žmonių ir planetos gerovę gali užsitikrinti ilgalaikę finansinę sėkmę. Jos gali klestėti pasaulyje, kuriame tvarumas yra svarbiausia.

Pagal šį modelį kiekvienas įmonės ekosistemos narys turėtų turėti galimybę vienaip ar kitaip gauti naudos iš savo dalyvavimo gyvavimo ciklo ekosistemoje.



Paveikslas 2. Į gyvenimą orientuotas verslo modelis (Mieras, E., 2015)

### Pagrindinės savybės:

- Holistinis vertės kūrimas: Priešingai nei tradiciniai modeliai, orientuoti tik į finansinę naudą, į gyvenimą orientuotos įmonės siekia kurti vertę, kuri būtų naudinga aplinkai, visuomenei ir ekonomikai.
- Tvarumas ir atsparumas: Šiuose modeliuose pirmenybė teikiama ilgalaikiam tvarumui, o ne trumpalaikiam pelnui, taip skatinant atsparumą ekologiniams ir socialiniams iššūkiams.
- Etiška praktika: Etiniai aspektai yra svarbiausi, jais vadovaujamesi priimant sprendimus, daugiausia dėmesio skiriant sąžiningumui, teisingumui ir pagarbai visoms gyvybės formoms.
- Įtraukimas ir įvairovė: Įvairovė ir įtrauktis, užtikrinant, kad nauda būtų plačiai dalijamasi tarp bendruomenių ir ekosistemų.
- Atkuriamoji veikla: Į gyvenimą orientuotas verslas dažnai taiko regeneracinę praktiką, kuria atkuriamos ir atjauninamos ekosistemos, o ne naikinamos.

### Nauda:

- Geresnė prekės ženklo reputacija: Įsipareigojimas laikytis į gyvenimą orientuotos praktikos gali gerokai pagerinti įmonės įvaizdį ir patrauklumą sąmoningiems vartotojams.
- Atsparumas pasauliniams iššūkiams: Įmonės, kurios taiko tvarią praktiką, yra geriau pasirengusios spręsti tokius iššūkius kaip klimato kaita ir išteklių trūkumas.
- Ilgalaikis pelningumas: Dėmesys tvarumui gali lemti ilgalaikį pelningumą dėl efektyvumo, naujovių ir klientų lojalumo.
- Teigiamas socialinis ir aplinkosauginis poveikis: Be finansinės naudos, į gyvenimą orientuoti modeliai teigiamai veikia visuomenę ir planetą, užtikrindami gyvybingą pasaulį ateities kartoms.



### Iššūkiai:

- Įgyvendinimo išlaidos: Perėjimas prie į gyvenimą orientuoto modelio gali kainuoti brangiai, ypač jau įsivertinusioms ir tradicinę praktiką taikančioms įmonėms.
- Vertinimas ir ataskaitų teikimas: Kiekybinis poveikio gyvybei ir ekosistemoms įvertinimas yra iššūkis, reikalaujantis išsamių ir dažnai sudėtingų ataskaitų teikimo sistemų.
- Konkurencija rinkoje: Gali būti sunku konkuruoti su įmonėmis, kurios nesilaiko į gyvenimą orientuotų principų, ypač kainų ir rinkos dalies atžvilgiu.
- Reikalingi kultūriniai pokyčiai: Į gyvenimą orientuoto požiūrio diegimas reikalauja reikšmingų kultūrinių pokyčių organizacijoje, o tam reikia įsipareigoti visais lygmenimis.

### Į gyvenimą orientuotųjų verslo modelių ateities tendencijos:

- Pažangiųjų technologijų integravimas: Daiktų internetas: dirbtinio intelekto, blokų grandinės ir daiktų interneto technologijų integracija padidins į gyvenimą orientuotųjų verslo modelių efektyvumą ir skaidrumą. Šios technologijos gali optimizuoti išteklių naudojimą, padidinti tiekimo grandinės skaidrumą ir sudaryti sąlygas tvaresniems gamybos ir vartojimo modeliams.
- Dėmesys žiedinei ekonomikai: Daugiau dėmesio bus skiriama žiedinės ekonomikos principams, pereinant nuo perdirbimo prie iš esmės tvarių produktų ir paslaugų kūrimo, akcentuojant pakartotinį naudojimą, remontą ir perdirbimą.
- Regeneracinė praktika: Įmonės vis dažniau taikys regeneracinę praktiką, kuria atkuriami, atnaujinami ar atgaivinami energijos ir medžiagų šaltiniai, neapsiribojant tvarumu ir darant teigiamą poveikį aplinkai.
- Bendradarbiavimo ekosistemos: Įmonės, bendradarbiaudamos įvairiose pramonės šakose ir sektoriuose, spręsdamos sudėtingus tvarumo iššūkius, vis sparčiau plėtos bendradarbiavimo verslo ekosistemų tendenciją.

### Realūs pavyzdžiai:

Kad suprastume praktinę į gyvenimą orientuotųjų verslo modelių reikšmę, panagrinėkime keletą realių įmonių, kurios sėkmingai taiko šiuos principus, pavyzdžių.

#### Atvejo analizė 1: Patagonia (<https://www.patagonia.com/home/>)

„Patagonia“, lauko drabužių bendrovė, yra puikus į gyvenimą orientuoto verslo pavyzdys. Ji teikia pirmenybę aplinkos tvarumui, remia sąžiningą darbo praktiką ir aktyviai pasisako už klimato kaitą. Dėl šių vertybių laikydamasi „Patagonia“ ne tik įgijo lojalių klientų, bet ir uždirbo pelną.







Atvejo analizė 2: Interface (<https://www.interface.com/US/en-US.html>)

Pasaulinė kilimų gamintoja „Interface“ pakeitė savo veiklą, kad taptų tvarumo lydere. Ji užsibrėžė ambicingus tikslus iki 2020 m. panaikinti bet kokį neigiamą poveikį aplinkai. Šis įsipareigojimas lėmė inovacijas, kurios sumažino atliekų, energijos suvartojimą ir šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimą.

# Interface®

Šie pavyzdžiai rodo, kad į gyvenimą orientuoti verslo modeliai gali ne tik daryti teigiamą poveikį visuomenei ir aplinkai, bet ir sukurti konkurencinį pranašumą rinkoje.

## Į gyvenimą orientuoto verslo modelio diegimo žingsniai

- Vertinimas ir planavimas: Įvertinkite dabartinį savo verslo poveikį aplinkai ir visuomenei. Sukurkite strateginį planą, atitinkantį į gyvenimą orientuotus principus.
- Suinteresuotųjų šalių įtraukimas: Įtraukite suinteresuotąsias šalis, įskaitant darbuotojus, klientus ir tiekėjus, į perėjimo procesą. Jų indėlis ir pritarimas yra labai svarbūs.
- Įgyvendinkite tvarią praktiką: Pereikite prie tvarių tiekimo, gamybos ir veiklos būdų. Investuokite į atsinaujinančiąją energiją, atliekų mažinimą ir etišką darbo praktiką.
- Skaidrumas ir ataskaitų teikimas: Skaidriai informuokite apie savo praktiką ir pažangą. Priimkite išsamius ataskaitų teikimo standartus, kuriuose atsižvelgiama į ekologinį ir socialinį poveikį.
- Nuolatinis tobulėjimas: Įsisavinkite nuolatinio tobulėjimo mąstyseną, reguliariai vertinkite ir koreguokite praktiką, kad padidintumėte jos poveikį gyvybei.

Į gyvenimą orientuoto verslo modelio diegimas yra ne tik strateginis šiuolaikinių įmonių pasirinkimas, bet ir būtina evoliucija siekiant užtikrinti mūsų planetos ir ateities kartų išlikimą ir klestėjimą. Įgyvendindamos šį modelį įmonės gali tapti tvaraus, teisingo ir klestinčio pasaulio visoms gyvybės formoms lyderėmis.

## 2. Į gyvenimą orientuoto verslo modeliai

Šiais laikais, kai vartotojai, investuotojai ir reguliavimo institucijos vis dažniau teikia pirmenybę tvarumui, gebėjimas suformuluoti ir pateikti įtikinamą tvarumo vertės pasiūlymą tapo pagrindiniu įmonių skiriamuoju bruožu. Šiame skyriuje daugiausia dėmesio skiriama strateginiam tvarumo vertės pasiūlymų, atitinkančių rinkos poreikius ir platesnius aplinkosaugos, socialinės gerovės ir ekonomikos augimo tikslus, kūrimui ir tobulinimui.





## 2.1. Tvarumo vertės pasiūlymo apibrėžimas

Tvarumo vertės pasiūlymo (TVP) svarba tampa akivaizdi, jei atsižvelgsime į tai, kad šiuolaikiniai vartotojai vis labiau rūpinasi savo sprendimų pirkti poveikiu aplinkai ir visuomenei. Jie ieško produktų ir paslaugų, kurie ne tik tenkintų jų poreikius, bet ir atitiktų jų vertybes. SVP yra platesnis už tradicinius vertės pasiūlymus, nes šalia ekonominių aspektų pabrėžia aplinkosauginius ir socialinius aspektus.

Tvarumo vertės pasiūlymas (TVP) išreiškia unikalią vertę, kurią įmonė siūlo savo klientams, nes yra įsipareigojusi siekti tvarumo. Norint apibrėžti TVP, reikia gerai suprasti, ką tvarumas reiškia jūsų verslui, klientams ir platesnei bendruomenei. Štai pagrindiniai žingsniai, kuriuos reikėtų apsvarstyti:

1. **Suprasti tikslinę auditoriją.** Efektyvus tvarumo vertės pasiūlymo kūrimas prasideda nuo tikslinės auditorijos supratimo. Skirtingi klientų segmentai turi skirtingus tvarumo poreikius ir lūkesčius. Šių segmentų ir jų specifinių reikalavimų nustatymas yra labai svarbus, norint pritaikyti savo vertės pasiūlymą.
2. **Tvarumo supratimas jūsų kontekste.** Kitas žingsnis apibrėžiant TVP - suprasti, ką tvarumas reiškia jūsų pramonės šakos, įmonės ir klientų kontekste. Tam reikia nustatyti pagrindines aplinkos ir socialines problemas, kurias jūsų verslas veikia arba kurioms daro įtaką. Vieniems tai gali reikšti dėmesį anglies dioksido pėdsakų mažinimui, kitiems - sąžiningos darbo praktikos užtikrinimą arba prisidėjimą prie bendruomenių ekonominio vystymosi.
3. **Klientų poreikių ir lūkesčių nustatymas.** Labai svarbu suprasti savo klientų tvarumo problemas ir lūkesčius. Šiuolaikiniai vartotojai yra labiau informuoti ir susirūpinę aplinkosaugos ir socialiniais klausimais nei bet kada anksčiau. Jie ieško produktų ir paslaugų, kurie ne tik tenkintų jų poreikius, bet ir atitiktų jų vertybes. Tyrimai ir bendravimas su klientais padės nustatyti, kokie tvarumo aspektai jiems yra svarbiausi.
4. **Tvarumo naudos išreiškimas.** Kai aiškiai suprasite svarbias tvarumo problemas ir klientų lūkesčius, kitas žingsnis - paaiškinti, kaip jūsų gaminys ar paslauga padeda spręsti šias problemas. Tam reikia aiškiai nurodyti, kokią naudą aplinkai, socialinę ir ekonominę naudą teikia jūsų pasiūlymas. Pavyzdžiui, jei jūsų gaminys pagamintas iš perdirbtų medžiagų, nauda aplinkai galėtų būti atliekų mažinimas ir išteklių taupymas.
5. **Pasiūlymo diferencijavimas.** Gerai apibrėžtas TVP ne tik pabrėžia jūsų pasiūlymo naudą tvarumui, bet ir išskiria jį iš konkurentų. Tai gali būti inovatyvus tvarių medžiagų naudojimas, puikios aplinkosauginės savybės arba unikalus požiūris į socialinę atsakomybę. Tai reiškia, kad reikia parodyti, kaip jūsų įsipareigojimas siekti tvarumo daro jūsų pasiūlymą vertingesnį jūsų klientams.
6. **Vertės pateikimas.** Galiausiai apie veiksmingą TVP reikia aiškiai ir įtikinamai pranešti savo tikslinei auditorijai. Tai reiškia, kad reikia vartoti klientams suprantamą kalbą ir pateikti apčiuopiamų savo tvarumo pastangų pavyzdžių. Nesvarbu, ar tai būtų rinkodaros medžiaga, produktų ženklavimas, ar tiesioginis bendravimas, tikslas - aiškiai ir įtikinamai atskleisti savo pasiūlymo naudą tvarumui.



Jūsų tvarumo vertės pasiūlymas yra labai svarbus orientyras, kuriuo vadovaudamasi organizacija stengiasi sukurti ir pranešti apie savo unikalų indėlį į tvarumą. Jis atspindi pagrindinę naudą ir vertybes, kurias jūsų organizacija teikia suinteresuotosiems šalims, pabrėždamas ne tik ekonominę naudą, bet ir poveikį aplinkai bei visuomenei. Kad veiksmingai apibrėžtumėte savo tvarumo vertės pasiūlymą, apvarstykite galimybę pasinaudoti tokiomis priemonėmis, kaip „**Tvarumo vertės pasiūlymo drobė**“ (angl. **Sustainability Value Proposition Canvas**), kartu su toliau išvardytais pagrindiniais komponentais:

**1. Suinteresuotųjų šalių poreikių nustatymas.** Norint sukurti prasmingą tvarumo vertės pasiūlymą, būtina suprasti įvairius suinteresuotųjų šalių pageidavimus ir prioritetus. Suinteresuotosios šalys gali būti:

- ✓ Klientai: Klientai: ištirti vartotojų paklausą tvariems produktams, ekologiškų pakuočių pageidavimus arba susidomėjimą įmonėmis, turinčiomis skaidrias tiekimo grandines.
- ✓ Darbuotojai: Ištirkite darbuotojų lūkesčius, susijusius su tvarumo iniciatyvomis darbo vietoje, pavyzdžiui, lanksčiomis važiavimo į darbą ir atgal galimybėmis, sveikatingumo programomis arba įvairovės ir įtraukties pastangomis.
- ✓ Investuotojai: Apsvarstykite, kaip investuotojai vis labiau domisi aplinkosaugos, socialiniais ir valdymo (ESG) kriterijais ir kaip jūsų tvarumo pastangos atitinka jų investavimo kriterijus.
- ✓ Bendruomenės: Įvertinkite vietos bendruomenių, kurioms daro įtaką jūsų veikla, poreikius ir problemas, pavyzdžiui, oro ir vandens kokybę, darbo vietų kūrimą arba paramą vietos labdaros organizacijoms ir iniciatyvoms.

**2. Unikalių pardavimo taškų formulavimas.** Norint nustatyti, kuo jūsų organizacija išsiskiria tvarumo požiūriu, reikia įsigilinti į unikalias jūsų įmonės stiprybes, naujoves ir įsipareigojimus. Apsvarstykite:

- ✓ Naujoviški ekologiški produktai: Išryškinkite produktus ar paslaugas, kuriuose naudojamos tvarios medžiagos, energiją taupantis dizainas ar žiedinės ekonomikos principai, siekiant sumažinti poveikį aplinkai.
- ✓ Etiška tiekimo praktika: Parodykite atsakingo tiekimo praktiką, sąžiningos prekybos sertifikatus arba iniciatyvas, kuriomis remiamos vietos bendruomenės ir saugoma biologinė įvairovė.
- ✓ Bendruomenės įtraukimo iniciatyvos: Informuokite apie pastangas atsidėkoti bendruomenėms per filantropiją, savanorystės programas ar partnerystę su NVO, kad būtų sprendžiamos socialinės ir aplinkosaugos problemos.

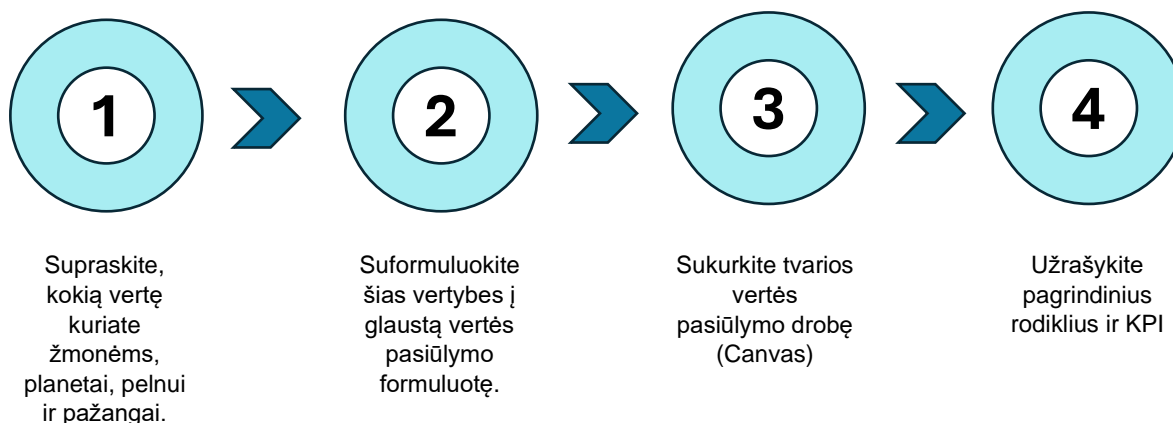
**3. Suderinimas su verslo strategija.** Siekiant ilgalaikės sėkmės ir patikimumo, labai svarbu užtikrinti, kad jūsų tvarumo vertės pasiūlymas būtų suderintas su bendra verslo strategija. Apsvarstykite:

- ✓ Prekės ženklo identiteto stiprinimas: Tvarumas: integruokite tvarumą į savo prekės ženklo identitetą, užtikrindami, kad jūsų vertybės ir veiksmai atsilieptų jūsų tikslinei auditorijai ir sustiprintų lojalumą prekės ženklui.
- ✓ Konkurencinės pozicijos palaikymas: Tvarumas - tai strateginis pranašumas, leidžiantis jūsų organizacijai tapti savo pramonės šakos ar rinkos nišos lydere ir išsiskirti iš konkurentų.



✓ Inovacijų ir augimo skatinimas: Išnagrinėkite galimybes diegti naujoves ir plėsti savo verslą pasitelkiant tvarumą, nesvarbu, ar tai būtų naujų produktų kūrimas, ar veiklos efektyvumas, ar rinkos plėtra į tvarumui skirtus segmentus.

Kaip išreikšti vertę? Tai labai svarbus žingsnis, kurį reikia atlikti teisingai. Inovacijų komandos dažnai praleidžia arba prastai supranta vertės pasiūlymą. Į tvarumą orientuotus vertės pasiūlymo teiginius ypač svarbu teisingai suformuluoti tvarių inovacijų koncepcijų atveju, nes jie yra sudėtingi ir apima daug ekosistemos suinteresuotųjų šalių. Apsvarstykite šiuos pagrindinius žingsnius:



Paveikslas 3. Vertės pasiūlymo kūrimo žingsniai

**1 ŽINGSNIS.** Pirmasis žingsnis kuriant tvarios vertės pasiūlymo teiginius - suprasti, kokią vertę kuriate žmonėms, planetai, pelnui ir pažangai.

**2 ŽINGSNIS.** Pasirinkus naujos tvarios inovacijos koncepcijos vertės tipus, kitas žingsnis - suformuluoti juos į glaustą vertės pasiūlymo formulotę.

**3 ŽINGSNIS.** 3. Sukurkite tvaraus vertės pasiūlymo drobę (galite pasinaudoti šablonu, pateiktu 1 priede, arba atsisiųsti jį [čia](#)). Ši drobė padės jums pasirinkti ir patikslinti vertės tipus. Surašykite 3 jūsų koncepcijai svarbius vertės tipus, atitinkančius kategorijas „Žmonės“, „Planeta“, „Pelnas“ ir „Tikslas“. Kiekvienam tipui pasirinkite ne daugiau kaip tris, kad būtų lengviau atlikti kitą žingsnį.

**4 ŽINGSNIS.** Užrašykite visus pagrindinius rodiklius ir KPI, kuriuos galite sugalvoti, susijusius su vertybių tipais, kuriuos ketinate sukurti pagal savo koncepciją.

**PATARIMAS:** apvarstykite jau taikomus arba naujus tvarumo rodiklius, kurie yra jūsų įmonės ar inovacijų strategijos dalis. Paprašykite susipažinti su jūsų įmonės strategijos dokumentais, jei jų dar nematėte. Taip galėsite įsitikinti, kad jūsų inovacijų pastangos gali parodyti, kaip jos prisidės prie bendros verslo strategijos.

**PAVYZDYS.** Štai pavyzdys, kaip bendrovė „[Ample](#)“, gaminanti elektromobilių akumulatorius, galėtų suformuluoti savo tvarios vertės pasiūlymo teiginį:



Mūsų daugkartinio naudojimo modulinių baterijų sprendimas padeda judriuose miestuose gyvenantiems žmonėms, turintiems el. transporto priemonių, kuriems reikia greitai rasti ir pakeisti baterijas, nes jiems nebereikia laukti, kol bus įkrautos, o kartu išsprendžiama perteklinių ličio elementų gamybos problema, todėl gaminame ir naudojame tik tas baterijas, kurias iš tikrųjų naudojame. Skirtingai nuo patentuotų e. transporto priemonių baterijų, kurios nėra keičiamos ir turi būti perkamos atskirai, mūsų sprendimas prisideda prie JT 7-ojo darnaus vystymosi tikslo (įperkama ir švari energija), 11-ojo tikslo (tvarys miestai ir bendruomenės), 12-ojo tikslo (atsakingas vartojimas ir gamyba) ir 13-ojo tikslo (klimato kaita) įgyvendinimo, nes tiekiamos nešiukšlinės, tvariai pagamintos, cikliškai keičiamos baterijos, kurios yra keičiamo masto ir pelningas sprendimas pasaulio miestuose.



**Atkreipkite dėmesį į tai,** kad pareiškime neskiriama dėmesio konkrečioms pačių baterijų savybėms ir funkcijoms, o kalbama abstrakčiau ir tik apie sukuriama, užfiksuojamą ir suinteresuotosioms šalims bei platesnei aplinkai teikiamą vertę.

Taip vartojama vertė yra pagrindinis būdas pranešti, kaip siūloma koncepcija sukurs pridėtinę vertę ir darnų poveikį žmonėms, planetai, pelnui ir pažangai. Galite naudoti 1 priede pateiktą šabloną.

Tvarumo vertės pasiūlymo apibrėžimas - tai strateginis procesas, leidžiantis įmonėms suderinti savo pasiūlymus su klientų vertybėmis ir poreikiais, kartu sprendžiant svarbiausius aplinkosaugos ir socialinius iššūkius. Efektyviai išreikšdami savo produktų ar paslaugų unikalų tvarumo naudą, galite išskirti savo prekės ženklą, padidinti klientų lojalumą ir paskatinti tvarų verslo augimą.

## 2.2. Tvarumo vertės pasiūlymo kūrimas

Norint sukurti įtikinamą tvarumo vertės pasiūlymą, reikia struktūrizuoti požiūrį, pagal kurį tvarumo aspektai būtų integruoti į kiekvieną jūsų verslo aspektą. Štai kaip efektyviai parengti savo tvarumo vertės pasiūlymą:

1. **Atlikite tvarumo SSGG (angl. SWOT) analizę:** Įvertinkite stipriąsias ir silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes, susijusias su jūsų organizacijos tvarumo pastangomis, kad nustatytumėte tobulintinas ir išskirtines sritis.
2. **Integruokite tvarumą į įvairias funkcijas:** Įtraukite įvairias funkcijas atliekančias grupes, kad tvarumas būtų įtrauktas į produktų kūrimą, veiklą, rinkodarą ir kitas verslo sritis, užtikrinant suderinamumą su jūsų vertės pasiūlymu.
- **Inovacijos ir diferenciacija:** Išnaudokite tvarumą kaip inovacijų ir diferenciacijos šaltinį, ieškodami naujų technologijų, verslo modelių ir partnerysčių, kurios daro teigiamą poveikį aplinkai ir visuomenei.

**Tvarumo SSGG (SWOT) analizės atlikimas.** Prieš rengiant tvarumo vertės pasiūlymą, būtina įvertinti dabartinę savo verslo būklę ir jo pasirengimą siekti tvarumo. Šį vertinimą padeda atlikti tvarumo SSGG analizė. Tvarumo SSGG analizė yra pamatinis žingsnis, padedantis suprasti dabartinę jūsų organizacijos tvarumo situaciją ir nustatyti tobulintinas ir išskirtines sritis. Štai kaip efektyviai ją atlikti:



- **Stipriosios pusės:** įvertinkite savo organizacijoje taikomą tvarią praktiką, pvz., efektyviai energiją naudojančią veiklą, tvaraus tiekimo politiką arba aktyvias bendruomenės įtraukimo iniciatyvas. Nustatykite, kuo jūsų organizacija išsiskiria iš konkurentų tvarumo požiūriu.
- **Silpnybės:** įvertinkite sritis, kuriose jūsų tvarumo pastangos yra nepakankamos arba galėtų būti patobulintos. Tai gali būti didelis anglies dioksido išmetimas, neefektyvi atliekų tvarkymo praktika arba ribota galimybė įsigyti tvarių medžiagų.
- **Galimybės:** Išnagrinėkite naujas tendencijas ir galimybes tvarumo srityje, pavyzdžiui, didėjančią vartotojų paklausą ekologiškiems produktams, atsinaujinančios energijos technologijų pažangą arba galimą partnerystę su tvarumo siekiančiomis organizacijomis.
- **Grėsmės:** Numatykite su tvarumu susijusią riziką ir grėsmes, pavyzdžiui, reguliavimo pokyčius, žalą reputacijai dėl netvarios praktikos arba konkurencinį spaudimą, kurį daro įmonės, turinčios geresnius tvarumo rodiklius.

**PASTABA:** Tvarumo SSGG (SWOT) išlieka pirminis skirstymas į dvi pagrindines kategorijas:

Vidiniai veiksniai  
(organizacijos vidinės stiprybės ir silpnybės)

Išoriniai veiksniai  
(organizacijos išorės galimybės ir grėsmės)

Kadangi tvarumo SSGG analizė yra pagrįsta gerai žinoma klasikine SSGG analize, ją nesudėtinga įdiegti į tradicinės įmonės procesus. Tvarumo SSGG analizė suteikia galimybę atlikti strateginę analizę ir priimti sprendimus, taip pat gali paskatinti inovacijas, nes joje akcentuojamos potencialiai griauančios „didžiosios tendencijos“.

Tvarumo SSGG analizei parengti galite naudoti 2 priede pateiktą šabloną arba atsisiųsti jį čia:

<https://www.threebility.com/post/the-sustainability-swot-analysis>.

Kai aiškiai suprasite savo verslo tvarumo privalumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, galėsite parengti įtikinamą tvarumo vertės pasiūlymą. Gerai suformuluotas vertės pasiūlymas turėtų būti:

- Aiškiai pateikti unikalią jūsų tvarių produktų ar paslaugų naudą.
- Susieti su jūsų tikslinės auditorijos vertybėmis ir siekais.
- Išryškinti teigiamą jūsų pasiūlymų socialinį ir aplinkosauginį poveikį.
- Skatinti klientus rinktis jūsų įmonę, o ne konkurentus.

**Tvarumo integravimas į įvairias funkcijas.** Norint integruoti tvarumą į kiekvieną verslo aspektą, reikia bendradarbiauti ir derinti įvairias funkcijas ir skyrius. Štai kaip užtikrinti integraciją:

- Įtraukite tarpfunkcines komandas: Suburkite produktų kūrimo, operacijų, rinkodaros, žmogiškųjų išteklių ir kitų susijusių skyrių atstovus, kad jie kartu kurtų ir įgyvendintų tvarumo iniciatyvas.



- Nustatykite aiškius tikslus ir uždavinius: Nustatykite aiškius tvarumo tikslus ir uždavinius, kurie atitiktų bendrą verslo strategiją ir vertės pasiūlymą. Užtikrinkite, kad kiekvienas skyrius suprastų savo vaidmenį siekiant šių tikslų.
- Pasirūpinkite mokymais ir ištekliais: Investuokite į darbuotojų mokymus ir suteikite išteklių, kad tvarumo principas būtų integruotas į kasdienę veiklą. Įgalinkite darbuotojus prisidėti prie idėjų ir sprendimų, skatinančių teigiamą poveikį aplinkai ir visuomenei.

**Naujovių diegimas ir diferencijavimas.** Tvarumo, kaip inovacijų ir diferenciacijos šaltinio, panaudojimas gali padėti jūsų organizacijai tapti rinkos lydere ir kartu daryti teigiamą poveikį aplinkai ir visuomenei. Štai kaip veiksmingai diegti naujoves ir diferencijuoti:

- Įgyvendinkite tvarias inovacijas: Išnagrinėkite naujas technologijas, medžiagas ir procesus, kurie leidžia sukurti tvaresnius produktus ir paslaugas. Investuokite į mokslinius tyrimus ir taikomąją veiklą, kad neatsiliktumėte nuo naujų tvarumo tendencijų.
- Kurkite unikalius vertės pasiūlymus: Nustatykite galimybes išskirti savo produktus ar paslaugas pagal jų tvarumo savybes. Tai gali būti produktų, kurių poveikis aplinkai yra mažesnis, siūlymas, socialinio poveikio iniciatyvų įtraukimas į verslo modelį arba skaidrios ir etiškos tiekimo grandinės.
- Užmegzkite strategines partnerystes: Bendradarbiaukite su kitomis organizacijomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, mokslinių tyrimų institucijomis ar vyriausybinėmis agentūromis, kad padidintumėte savo poveikį ir pasiektumėte bendrų tvarumo tikslų. Strateginė partnerystė gali suteikti galimybę naudotis ištekliais, patirtimi ir rinkos galimybėmis, kurių kitu atveju nebūtų.

Sėkmės raktas - suderinti savo vertės pasiūlymą su tikrais tikslinės auditorijos poreikiais ir vertybėmis.

### Realūs pavyzdžiai ir geroji praktika

Norėdami iliustruoti praktinį tvarumo vertės pasiūlymų taikymą, panagrinėkime realius pavyzdžius ir geriausią praktiką iš įvairių pramonės šakų.

#### Pavyzdys 1: Tesla



„Tesla“ tvarumo vertės pasiūlymo esmė - elektrinės transporto priemonės, kuriomis kovojama su klimato kaita, mažinamas išmetamųjų teršalų kiekis ir priklausomybė nuo iškastinio kuro. Jie sėkmingai įsitvirtino kaip tvaraus transporto lyderiai.

#### Pavyzdys 2: The Body Shop



„The Body Shop“ garsėja savo įsipareigojimu kurti etiškus ir tvarius grožio produktus. Jų vertybinis pasiūlymas akcentuoja odos priežiūros priemones ir kosmetiką be žiauraus elgesio, iš etiškų šaltinių ir ekologiškai atsakingą požiūrį į aplinką.





Šie pavyzdžiai rodo, kad įmonės gali klestėti, jei tvarumą įtrauks į savo vertės pasiūlymus ir pavers jį pagrindine savo prekės ženklo identiteto dalimi.

### 2.3. Tvarumo vertės pasiūlymo nustatymas ir pritaikymas

Sukūrus tvarumo vertės pasiūlymą, kelionė tuo nesibaigia. Norint užtikrinti, kad jis susilauktų atgarsio jūsų tikslinėje auditorijoje, atitiktų jūsų verslo tikslus ir darytų reikšmingą poveikį, būtina jį išbandyti ir patobulinti. Pateikiame keletą strategijų, kaip išbandyti ir patobulinti savo tvarumo vertės pasiūlymą:

#### 1. Klientų atsiliepimai ir apklausos.

- ✓ **Apklausos ir klausimynai:** Sukurkite apklausas, pritaikytas jūsų tikslinei auditorijai, kad surinktumėte kiekybinius duomenis apie jų požiūrį į jūsų tvarumo iniciatyvas ir vertės pasiūlymą. Užduokite konkrečius klausimus apie jų pageidavimus, poreikius ir požiūrį į tvarumą.
- ✓ **Interviu ir tikslinės grupės:** Atlikite išsamius interviu arba fokus grupių susitikimus su atrinktais klientais, kad gautumėte kokybinių įžvalgų apie jų požiūrį, motyvaciją ir elgesį, susijusį su tvarumu. Išsiaiškinkite, kaip jie suvokia jūsų vertės pasiūlymą ir tobulintinas sritis.
- ✓ **Socialinis klausymasis:** Stebėkite socialinės žiniasklaidos kanalus, internetinius forumus ir apžvalgų platformas, kad sužinotumėte visuomenės nuotaikas ir atsiliepimus apie savo pastangas tvarumo srityje. Nustatykite bendras temas, susirūpinimą keliančius dalykus ir pasiūlymus, kaip pagerinti jūsų vertės pasiūlymą.

#### 2. Bandomosios programos

- ✓ **Ribotas produktų paleidimas į rinką:** Naujų tvarių produktų ar iniciatyvų pristatymas nedideliu mastu tikslinei auditorijai ar rinkos segmentui. Stebėkite klientų atsiliepimus, pardavimų rezultatus ir kitus svarbius rodiklius, kad įvertintumėte savo vertės pasiūlymo gyvybingumą ir veiksmingumą.
- ✓ **Beta testavimas:** Kvieskite atrinktus klientus ar partnerius dalyvauti naujų tvarumo iniciatyvų ar funkcijų beta testavimo programose. Surinkite atsiliepimus apie naudotojų patirtį, funkcijas ir suvokiamą vertę, kad patobulintumėte savo vertės pasiūlymą prieš pradėdami jį įgyvendinti visu mastu.

#### 3. Stebėti pagrindinius veiklos rodiklius (KPI)

- ✓ **Tvarumo rodikliai:** Stebėkite pagrindinius tvarumo rodiklius, tokius kaip anglies pėdsako mažinimas, energijos vartojimo efektyvumo didinimas, atliekų perskirstymo rodikliai ar vandens taupymo pastangos. Naudokite šiuos rodiklius, kad kiekybiškai įvertintumėte savo vertės pasiūlymo poveikį aplinkosauginiams ir socialiniams rezultatams.
- ✓ **Verslo veiklos rodikliai:** Stebėkite tradicinius pagrindinius verslo rodiklius, tokius kaip pardavimo pajamos, rinkos dalis, klientų išlaikymas ir pelningumas. Įvertinkite, kaip jūsų tvarumo vertės pasiūlymo pokyčiai veikia bendrą verslo veiklą ir konkurencingumą.





✓ Darbuotojų įsitraukimas: Matuokite darbuotojų pasitenkinimą, išlaikymo rodiklius ir įsitraukimo lygį, kad galėtumėte įvertinti vidinių tvarumo iniciatyvų veiksmingumą. Labiau tikėtina, kad įsitraukę ir motyvuoti darbuotojai įkūnys ir propaguos jūsų tvarumo vertės pasiūlymą.

#### 4. Iteracinis tobulinimas

✓ Duomenų analizė: Analizuokite duomenis, surinktus iš klientų atsiliepimų, bandomųjų programų ir KPI stebėsenos, kad nustatytumėte tendencijas, modelius ir tobulintinas sritis. Ieškokite įžvalgų, kuriomis remiantis būtų galima iteratyviai keisti jūsų tvarumo vertės pasiūlymą.

✓ Grįžtamojo ryšio kilpos: Sukurkite grįžtamojo ryšio mechanizmus ir procesus nuolatiniam tobulėjimui, pavyzdžiui, reguliarias apklausas, pasiūlymų dėžutes arba darbuotojų grįžtamojo ryšio sesijas. Skatinkite atvirą bendravimą ir dialogą, kad nuolat gautumėte suinteresuotųjų šalių indėlių.

✓ Prisitaikymas ir raida: Išlikite lankstūs ir reaguokite į besikeičiančią rinkos dinamiką, atsirandančias tvarumo tendencijas ir besikeičiančius suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Nuolat tobulinkite ir pritaikykite savo tvarumo vertės pasiūlymą, kad išliktumėte aktualūs ir konkurencingi dinamiškoje verslo aplinkoje.

Tvarumo vertės pasiūlymo testavimas ir tobulinimas yra labai svarbūs žingsniai siekiant užtikrinti jo veiksmingumą ir poveikį. Rinkdami klientų atsiliepimus, vykdydami bandomąsias programas, stebėdami pagrindinius veiklos rodiklius ir imdamiesi kartotinio tobulinimo, galite nuolat tobulinti ir plėtoti savo vertės pasiūlymą, kad jis atitiktų kintančius suinteresuotųjų šalių poreikius ir skatintų teigiamus aplinkos ir socialinius pokyčius. **Atminkite, kad** tvarumas - tai kelionė, o ne tikslas, ir nuolatinis tobulinimas yra būtinas, kad užtikrintumėte ilgalaikę sėkmę ir svarbą.

### 3. Tvarumo kompasas kūrimas ir diegimas

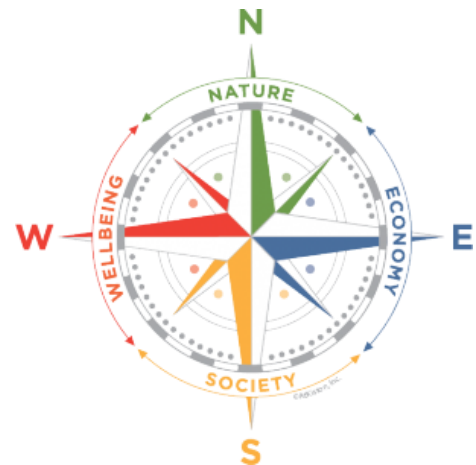
Tvarumas yra ne tik tikslas, bet ir kelionė, kuriai reikia aiškios krypties ir gairių. Šiame skyriuje nagrinėsime tvarumo kompasą - strateginės priemonės, padedančios organizacijoms keliauti tvarumo keliu, derinant vertybes, tikslus ir veiksmus siekiant tvaresnės ateities - kūrimą ir įgyvendinimą.

#### 3.1. Tvarumo kompasas kūrimas

Kas yra tvarumo kompasas? Tvarumo kompasas - tai strateginė sistema, kuria vadovaujasi verslas, priimdamas sprendimus ir derindamas savo tikslus ir veiksmus su tvarumo principais. Jį sudaro keturi esminiai elementai:



- **Tikslai:** Aiškūs ir išmatuojami tvarumo tikslai, kurių siekia verslas.
- **Metrika:** Pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI) ir matavimai, naudojami pažangai siekiant tvarumo tikslų stebėti.
- **Suinteresuotosios šalys:** Suinteresuotosios šalys: Įvairių grupių, kurioms daro įtaką įmonės pastangos siekti tvarumo arba kurios yra suinteresuotos jomis, nustatymas ir bendravimas su jomis.
- **Veiksmai:** Konkretūs veiksmai ir strategijos, skirtos įgyvendinti tvarumo iniciatyvas ir pasiekti tvarumo tikslus.



Paveikslas 4. Tvarumo kompasas

Vienas iš kompasos modelio trūkumų yra tas, kad pagal jį galima daryti išvadą, jog kiekvienas iš šių sistemos komponentų yra atskiras nuo kitų. Netgi kompasos, nurodančio kelionės kryptį, idėja gali subtiliai reikšti, kad keliauti gerovės link reiškia tolti nuo gyvybingos ir įtraukios ekonomikos. Tačiau tai nėra Tvarumo kompasos tikslas.

#### Tvarumo kompasos elementai:

1. **Tvarumo tikslų ir uždavinių nustatymas.** Aiškių, SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound - konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, aktualūs, apibrėžti laike) tvarumo tikslų nustatymas yra pirmasis žingsnis kuriant savo tvarumo kompasą. SMART tikslai yra veiksmingo tikslų nustatymo pagrindas, todėl tikslai yra aiškūs ir pasiekiami.
2. **Metrikų ir KPI nustatymas.** Metrikos ir pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI) yra būtini pažangai stebėti ir tvarumo pastangų poveikiui vertinti. Įmonės turėtų pasirinkti tokius rodiklius, kurie būtų susiję su jų konkrečiais tikslais ir atitiktų jų vertybes.
3. **Suinteresuotųjų šalių įtraukimas.** Tvarumas yra ne pavienis, o bendras darbas, kuriame dalyvauja įvairios suinteresuotosios šalys. Šios suinteresuotosios šalys gali būti darbuotojai, klientai, tiekėjai, bendruomenės, reguliavimo institucijos ir advokatų grupės. Bendradarbiavimas su suinteresuotosiomis šalimis yra gyvybiškai svarbus siekiant gauti vertingų įžvalgų ir užmegzti tvarumą skatinančius santykius.
4. **Veiksmų planavimas.** Tvarumo kompasu taip pat vadovaujama rengiant veiksmingus veiksmus ir strategijas tvarumo iniciatyvoms įgyvendinti. Šios strategijos yra gyvybiškai svarbios siekiant tvarumo tikslų ir siekiant reikšmingų rezultatų.

**Tvarumo kompasas** - tai gairės, kuriomis vadovaujama ir kuriose išdėstoma organizacijos paskirtis, vertybės, tikslai ir strategijos, susijusios su tvarumu. Štai kaip veiksmingai sukurti savo tvarumo kompasą:



### Apibrėžkite savo tikslą ir vertybes:

- Pradėkite nuo to, kad apibrėžtumėte savo organizacijos tikslą, neapsiribojantį pelnu, - įtikinamą egzistavimo priežastį, neapsiribojančią finansine nauda.
- Nustatykite pagrindines vertybes, kurios atspindi jūsų įsipareigojimą siekti tvarumo, pvz., sąžiningumą, skaidrumą, inovacijas ir socialinę atsakomybę.

### Nustatykite aiškius tvarumo tikslus:

- Nustatykite išmatuojamus ir terminuotus tikslus, suderintus su organizacijos tikslu ir vertybėmis.
- Apsvarstykite galimybę priimti tokias sistemas, kaip JT darnaus vystymosi tikslai (DVT) arba mokslu pagrįsti uždaviniai, kad būtų galima vadovautis nustatant tikslus ir užtikrinti suderinamumą su pasauliniais tvarumo prioritetais.

### Nustatykite pagrindines suinteresuotąsias šalis:

- Nustatykite suinteresuotąsias šalis, kurios yra labai svarbios jūsų organizacijos tvarumo kelyje, įskaitant klientus, darbuotojus, investuotojus, tiekėjus, reguliavimo institucijas ir bendruomenes, ir bendradarbiaukite su jomis.
- Supraskite jų požiūrį, lūkesčius ir prioritetus, susijusius su tvarumu, kad galėtumėte pagrįsti savo „Compass“ rengimą.

### Integruoti tvarumą į verslo strategiją:

- Tvarumo kompasą suderinkite su bendra verslo strategija, užtikrindami, kad tvarumo aspektai būtų įtraukti į sprendimų priėmimo procesus visuose organizacijos lygmenyse.
- Nustatykite ekonominių, aplinkosaugos ir socialinių tikslų sinergiją ir kompromisus, kad maksimaliai padidintumėte vertės kūrimą ir sumažintumėte neigiamą poveikį.

## 3.2. Praktinis pritaikymas

Sukūrus tvarumo kompasą, labai svarbu jį paversti įgyvendinamomis iniciatyvomis ir integruoti į kasdienę organizacijos veiklą. Štai kaip efektyviai įgyvendinti „Tvarumo kompasą“:

### 1. Įtraukite vadovybę ir darbuotojus:

- Užtikrinkite vyresniosios vadovybės pritarimą ir įsipareigojimą teikti prioritetą tvarumui ir skatinti įgyvendinimo pastangas.
- Įgalinkite visų lygių darbuotojus prisidėti prie tvarumo iniciatyvų ir įtraukti tvarumo principus į savo funkcijas ir pareigas.

### 2. Nustatykite valdymą ir atskaitomybę:

- Nustatykite aiškias funkcijas, atsakomybę ir sprendimų priėmimo procesus, susijusius su tvarumo iniciatyvų priežiūra ir įgyvendinimu.
- Nustatykite pagrindinius veiklos rodiklius (KPI) ir metrikas, kad galėtumėte stebėti pažangą siekiant tvarumo tikslų ir priversti suinteresuotąsias šalis atsiskaityti už rezultatus.



### 3. Įtraukite tvarumą į visas funkcijas:

- Įtraukite tvarumo aspektus į pagrindines verslo funkcijas, įskaitant produktų kūrimą, tiekimo grandinės valdymą, operacijas, rinkodarą ir finansus.
- Suteikite mokymus ir paramą darbuotojams, kad jie įgytų žinių ir gebėjimų įgyvendinti tvarumo praktiką atitinkamose srityse.

### 4. Stebėti pažangą ir apie ją pranešti:

- Reguliariai stebėkite ir vertinkite pažangą siekiant tvarumo tikslų, naudodami kokybinius ir kiekybinius duomenis veiklos rezultatams įvertinti.
- Skaidriai informuokite suinteresuotąsias šalis apie savo organizacijos pastangas, pasiekimus, iššūkius ir ateities planus, pateikdami tvarumo ataskaitas, metinę informaciją ir kitus komunikacijos kanalus.

Gerai sustyguotas tvarumo kompasas padeda įmonėms orientuotis sudėtingoje tvarumo srityje, užtikrindamas, kad jos ir toliau laikysis krypties ir darys teigiamą poveikį.

### 3.3. Atvejo analizė ir geroji praktika

Norėdami iliustruoti praktinį „Tvarumo kompasų“ taikymą, panagrinėkime keletą pavyzdžių ir geriausios praktikos pavyzdžių iš pirmaujančių organizacijų:

**Patagonia** <https://www.patagonia.ca/home/>

**Tikslas:** „Kurti geriausią produktą, nedaryti nereikalingos žalos, naudoti verslą, kad įkvėptume ir įgyvendintume aplinkosaugos krizės sprendimus.“

**Tvarumo tikslai:** Iki 2025 m. pasiekti anglies dvideginio neutralumą, skatinti sąžiningą darbo praktiką ir pasisakyti už aplinkos išsaugojimą.

**Įgyvendinimas:** „Patagonia“ integruoja tvarumą į savo gaminių dizainą, tiekimo grandinės valdymą ir propagavimo veiklą, rodydama pavyzdį lauko drabužių pramonėje.

**Unilever** <https://www.unilever.com/>

**Tikslas:** „Padaryti tvarų gyvenimą įprastu.“

**Tvarumo tikslai:** Tikslai: mažinti poveikį aplinkai, didinti pragyvenimo lygį, gerinti sveikatą ir gerovę naudojant prekių ženklus ir veiklą.

**Įgyvendinimas:** Įgyvendinimas: „Unilever“ įtraukia tvarumą į savo verslo strategiją, produktų asortimentą ir tiekimo grandinę, skatindama inovacijas ir vertės kūrimą, kartu sprendama pasaulinius tvarumo iššūkius.

**Interface** <https://www.interface.com/US/en-US.html>



Co-funded by  
the European Union



SCALE-UP  
foStering women's finanCing  
in sociAL EntrepreneUrshiP

**Tikslas:** „Skatinti pramonę mylėti pasaulį.“

**Tvarumo tikslai:** Iki 2020 m. pasiekti anglies dvideginio neutralumą, panaikinti neigiamą poveikį aplinkai ir palikti teigiamą pėdsaką.

**Igyvendinimas:** „Interface“ iš esmės keičia savo verslo modelį, pereidama prie uždaro gamybos ciklo sistemos ir teikdama pirmenybę atsinaujinančioms medžiagoms ir energijos šaltiniams.

Tvarumo kompasas kūrimas ir įgyvendinimas yra labai svarbus organizacijoms, siekiančioms skatinti tvarumą. Apibrėždamos tikslą ir vertybes, nustatydamos aiškius tikslus, įtraukdamos suinteresuotąsias šalis, integruodamos tvarumą į verslo strategiją ir stebėdamos pažangą, organizacijos gali veiksmingai keliauti tvarumo keliu ir daryti teigiamą aplinkosauginį, socialinį ir ekonominį poveikį suinteresuotosioms šalims ir visai visuomenei. Remdamiesi konkrečių atvejų tyrimais ir gerąja patirtimi matome, kad tvarumas yra ne tik įmonių atsakomybė, bet ir strateginis imperatyvas, užtikrinantis ilgalaikę sėkmę ir atsparumą sparčiai besikeičiančiame pasaulyje.



# Priedas 1

## SUSTAINABLE VALUE PROPOSITION

PEOPLE, PLANET, PROFIT, PROGRESS

**1 VALUE PROPOSITION TYPES**  
Select the value types you're creating using the 130+ Value Types Poster

**PEOPLE**  
SOCIAL DESIRABILITY

**PLANET**  
ENVIRONMENTAL NECESSITY

**PROFIT**  
ECONOMIC VIABILITY

**PROGRESS**  
TECHNOLOGICAL FEASIBILITY

VALUE TYPE

VALUE TYPE

VALUE TYPE

VALUE TYPE

VALUE TYPE

VALUE TYPE

VALUE TYPE

VALUE TYPE

VALUE TYPE

VALUE TYPE

VALUE TYPE

VALUE TYPE

**2 VALUE PROPOSITION KPI'S & METRICS**  
Metrics to track your chosen value types *Tip:* be as specific as possible according to your strategy

VALUE METRIC OR KPI

VALUE METRIC OR KPI

VALUE METRIC OR KPI

VALUE METRIC OR KPI

**3 SUSTAINABLE VALUE PROPOSITION STATEMENT**  
Use the helper to write your statement using your value types & KPI's above

Our  helps

PRODUCT, SERVICE, OFFERING, CONCEPT      USERS, CUSTOMERS, SOCIETY, ECOSYSTEMS, PLANET...

who have the need OR desire to

SOLVE PROBLEM X, JOB-TO-BE-DONE, UN SDG GOALS...

by  +

ACTION VERB: (REDUCING, REMOVING, AVOIDING...)      PAINS: CUSTOMER, USER, ECOSYSTEM, PLANET...

and  +

ACTION VERB: (INCREASING, SOLVING, IMPROVING, ENABLING...)      GAINS: CUSTOMER, USER, ECOSYSTEM, PLANET...

so that

DESIRED FUTURE OUTCOME(S) X, Y, Z HAPPEN...

---

Unlike  our solution is different because...

COMPETITOR OFFER X

by

ACTION VERB: PROVIDES, ENABLES, CREATES...      OUTCOME QUANTIFIED KPI'S OR METRICS

**HOW TO USE THIS TOOL**

This tool is designed to help you craft your sustainable business and/or proposition statements. Use it by entering the "Job-to-be-done" or "Pain" and the "Desired Future Outcome" in the respective fields. The tool will generate a statement for you. You can then refine it to better fit your needs. The tool is designed to be used as a starting point for your business plan. It is not a substitute for a professional business plan. The tool is designed to be used as a starting point for your business plan. It is not a substitute for a professional business plan.

Explorers Labs

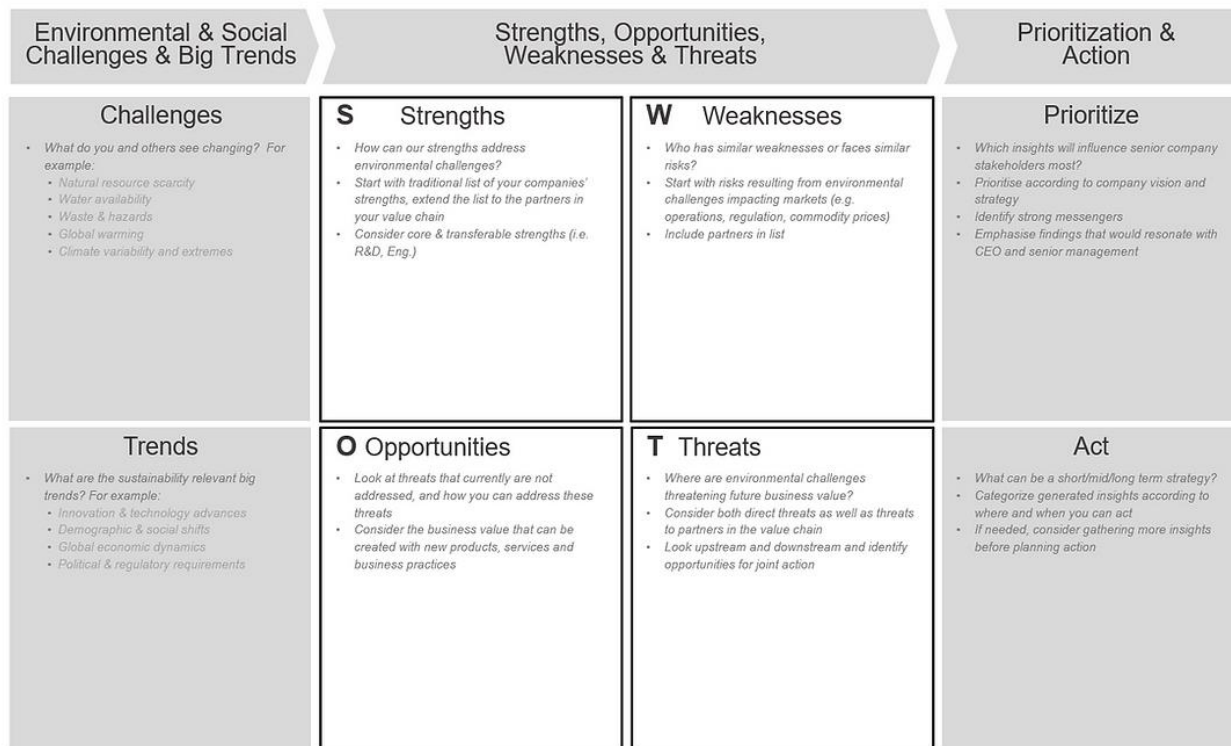
Paveikslas 5. Tvarumo vertės pasiūlymo kūrimas (šablonas)

SCALE-UP: Project No. 2022-1-ES01-KA220-VET-000087577

Šis projektas finansuojamas remiant Europos Komisijai. Šis leidinys atspindi tik autoriaus požiūrį, todėl Europos Komisija, jos institucijos ir Švietimo mainų paramos fondas negali būti laikomi atsakingi už šios medžiagos turinį ir bet kokį pateikiamos informacijos naudojimą.



## Priedas 2



Paveikslas 6. Tvarumo SSGG (SOWT) analizė (šablonas)





## Nuorodos

1. Miller, K. (2020, December 8). *The Triple Bottom Line: What it is & why it's important*. Harvard Business School online. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
2. Chamberlain, A. (2023, December 8). *Sustainability Management System: The Triple Bottom line*. <https://www.era-environmental.com/blog/sustainability-management-triple-bottom-line>
3. Mieras, E. (2015, May 11). *How a life cycle-driven business model can accelerate sustainable value creation*. <https://pre-sustainability.com/articles/life-cycle-driven-business-model-to-accelerate-value-creation/>
4. Explorer labs. *How to build a Sustainability-focused value proposition statement*. <https://www.explorerlabs.co/thinking/how-to-build-a-sustainability-focused-value-proposition-statement>