



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

MECHANIKOS FAKULTETAS

MECHANIKOS IR MEDŽIAGŲ INŽINERIJOS KATEDRA

Gintarė Paulavičiūtė

**INOVATYVIŲ PRODUKTŲ GAMYBOS VERSLĄ PRADEDANČIŲ ĮMONIŲ
STEIGIMO IR PLĖTOJIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS**

**RESEARCH ON INNOVATIVE PRODUCTS MANUFACTURING START-
UPS ESTABLISHMENT AND DEVELOPMENT**

Baigiamasis magistro darbas

Pramonės inžinerijos ir inovacijų vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211EX056

Gamybos inžinerijos studijų kryptis

Vilnius, 2021

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
MECHANIKOS FAKULTETAS
MECHANIKOS IR MEDŽIAGŲ INŽINERIJOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)
Vadim Mokšin

(Vardas, pavardė)

(Data)

Gintarė Paulavičiūtė

**INOVATYVIŲ PRODUKTŲ GAMYBOS VERSLĄ PRADEDANČIŲ ĮMONIŲ
STEIGIMO IR PLĖTOJIMO GALIMYBIŲ TYRIMAS**

**RESEARCH ON INNOVATIVE PRODUCTS MANUFACTURING START-
UPS ESTABLISHMENT AND DEVELOPMENT**

Baigiamasis magistro darbas

Pramonės inžinerijos ir inovacijų vadybos studijų programa, valstybinis kodas 6211EX056
Gamybos inžinerijos studijų kryptis

Vadovė

dr. Rūta Banelienė
(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Lietuvių kalbos konsultantė

lektorė Angelika Petrėtienė
(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2021

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
MECHANIKOS FAKULTETAS
MECHANIKOS IR MEDŽIAGŲ INŽINERIJOS KATEDRA

Gamybos inžinerijos studijų kryptis
Pramonės inžinerijos ir inovacijų vadybos studijų programa,
valstybinis kodas 6211EX056

TVIRTINU
Katedros vedėjas



(Parašas)

Vadim Mokšin

(Vardas, pavardė)

2021-05-04

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

2021 m. gegužės 4 d. Nr. 11

Vilnius

Studentei Gintarei Paulavičiūtei
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema: Inovatyvių produktų gamybos verslą pradedančių įmonių steigimo ir plėtojimo galimybių tyrimas (angl. *Research on Innovative Products Manufacturing Start-ups Establishment and Development*)

patvirtinta 2019 m. lapkričio 22 d. dekanų potvarkiu Nr. 223me.

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2021 m. gegužės 20 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Darbo tikslas: atlikti inovatyvų produktą kuriančių įmonių steigimo ir plėtojimo galimybių tyrimą, kuriuo būtų įvertinta įmonių steigimo aplinka ir sudarytas pasiūlymų rinkinys su algoritmu esamai situacijai gerinti, remiantis tyrime surinkta įmonių steigėjų ar atstovų patirtimi.

Uždaviniai:

- Atlikti mokslinės literatūros apžvalgą inovatyvaus produkto sąvokos bei esamos įmonių steigimo aplinkos (teisinės formos, finansavimo šaltiniai) srityse.
- Atlikti mokslinių straipsnių analizę ir sudaryti metodiką empirinei tyrimo daliai.
- Surinkti empirinių duomenų, atlikti jų analizę, išskirti sąsają ir sudaryti algoritmą.
- Apibendrinti tyrimo rezultatus, pateikti inovatyvių produktų gamybos verslą pradedančių įmonių steigimo ir plėtojimo modelį ir pasiūlymų rinkinį esamai situacijai tobulinti.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

.....
(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Vadovas



(Parašas)

dr. Rūta Banelienė

(Moksl. laipsnis/pedag. vardas, vardas, pavardė)

Užduotį gavau



(Parašas)

Gintarė Paulavičiūtė

(Vardas, pavardė)

2021 05 04

(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Mechanikos fakultetas
Mechanikos ir medžiagų inžinerijos katedra

ISBN _____ ISSN _____
Egz. sk.
Data-.....-.....

Antrosios pakopos studijų **Pramonės inžinerijos ir inovacijų vadybos** programos magistro baigiamasis darbas 4

Pavadinimas **Inovatyvių produktų gamybos verslą pradedančių įmonių steigimo ir plėtojimo galimybių tyrimas**

Autorius **Gintarė Paulavičiūtė**

Vadovas **Rūta Banelienė**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjama inovatyvių produktų gamybos verslo steigimo ir plėtojimo problematika. Apžvelgiamos verslo steigimo Lietuvoje galimybės, jaunų ir inovatyvių įmonių skatinimo tendencijos, ilgalaikio išsivertinimo rinkoje problematika. Pagal mokslinėje literatūroje aprašomas tendencijas ir metodus, atliktas Lietuvos smulkiojo ir vidutinio verslo apklausa. Ištirta, kokia yra verslo steigimo aplinka ir galimybės kūrėjų akimis, kokie buvo veiklos plėtojimo žingsniai bei su kokiomis kliūtimis susidurta. Darbe pateikiami apklaustų įmonių apibendrinti rezultatai. Remiantis tyrimo metu nustatytais problemomis, pateikiamas modelis bei išvados ir pasiūlymai, kokių esminių klaidų reikėtų vengti.

Darbą sudaro 7 dalys: įvadas, literatūros analizė, metodologija, empirinis tyrimas, modelis, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 69 p. teksto be priedų, 36 iliustr., 15 lent., 24 literatūros šaltiniai. Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: įmonių steigimas, inovatyvus produktas, gamyba, „startuoliai“, verslo gyvavimo ciklas, verslo plėtojimas, mažos ir vidutinės įmonės, antrepreneriška veikla.

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of Mechanics
Department of Mechanical and Material Engineering

ISBN ISSN
Copies No.
Date-.....-.....

Master Degree Studies **Industrial Engineering and Innovation Management** study programme Master Graduation Thesis 4
Title **Research on Innovative Products Manufacturing Start-ups Establishment and Development**
Author **Gintarė Paulavičiūtė**
Academic supervisor **Rūta Banelienė**

Thesis language: Lithuanian

Annotation

The final master's thesis examines the problems of establishing and developing innovative business start-ups. Possibilities of establishing a business in Lithuania, tendencies of promotion of young and innovative companies and problems of long-term establishment in the market are reviewed. According to the tendencies and methods described in the scientific literature, a survey of Lithuanian small and medium business was conducted. The business environment and opportunities in the eyes of developers, the steps of business development and the obstacles encountered were examined. The paper presents the generalized results of the surveyed companies. Based on the problems identified during the study, a model is presented, as well as conclusions and suggestions on what fundamental errors should be avoided.

The thesis consists of 7 parts: introduction, literature review, methodology, empirical research, model, conclusions and recommendations and references.

Scope of thesis – 69 p. of text without appendixes, 36 pictures, 15 tables and 24 references. Work appendixes are attached separately.

Keywords: establishment of companies, innovative product, manufacturing, start-ups, business life cycle, business development, small and medium-sized enterprises, entrepreneurship.

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Gintarė Paulavičiūtė, 20152977

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Mechanikos fakultetas

(Fakultetas)

Pramonės inžinerija ir inovacijų vadyba, PIVfm-19

(Studijų programa, akademinė grupė)

BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)

SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2021 m. gegužės 20 d.

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas tema „Inovatyvių produktų gamybos verslą pradedančių įmonių steigimo ir plėtojimo galimybių tyrimas“, patvirtintas 2019 m. lapkričio 22 d. dekanų potvarkiu Nr. 223me, yra savarankiškai parašytas. Šiame darbe pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Prenkant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą, mane konsultavo mokslininkai ir specialistai: daktaras Rūta Banelienė. Mano darbo vadovas daktaras Rūta Banelienė.

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą nėra. Jokių įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).

(Parašas)

Gintarė Paulavičiūtė

(Vardas ir pavardė)

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
LENTELIŲ SĄRAŠAS	9
SĄVOKOS	10
ĮVADAS	11
1. INOVATYVIŲ ĮMONIŲ SAMPRATA IR VERSLO STEIGIMO PROCESAS	13
1.1. Inovatyvaus produkto sąvoka	13
1.2. Finansavimo galimybės	18
1.3. Išskylančios problemos ir esami sprendimo būdai	19
2. INOVATYVŲ PRODUKTŲ KURIANČIŲ ĮMONIŲ TYRIMŲ METODOLOGIJOS ANALIZĖ	22
2.1. Ankstesnių tyrimų analizė	22
2.2. Pasirinktas tyrimo metodas	31
3. INOVATYVŲ PRODUKTŲ GAMINANČIŲ ĮMONIŲ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	33
3.1. Atlikto tyrimo rezultatų analizė	33
3.2. Tyrimu nustatytos problemos ir prielaidos	63
4. ĮMONIŲ STEIGIMO IR PLĖTOJIMO MODELIS	64
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	66
LITERATŪROS SĄRAŠAS	68
PRIEDAI	70

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Platesnis naujumo lygių supratimas	14
1.2 pav. Inovacijų rūšys pagal Oslo vadovą.....	15
1.3 pav. Produkto gyvavimo ciklas	16
1.4 pav. Finansavimo šaltiniai.....	18
2.1 pav. Santykis tarp verslo aplinkos ir įmonės.....	23
2.2 pav. Sąveika tarp aštuonių kertinių akmenų	28
2.3 pav. Aštuonių kertinių akmenų pasiskirstymas laike	30
3.1 pav. Bendra informacija apie respondentus	34
3.2 pav. Respondentų statusas įmonėje.....	34
3.3 pav. Bendra informacija apie įmonę	35
3.4 pav. Suinteresuotosios šalys.....	36
3.5 pav. Rinkos pasirinkimas	36
3.6 pav. Idėjos atsiradimas	37
3.7 pav. Pritarimas arba nepritarimas teiginiui	38
3.8 pav. Detalaus verslo plano / modelio sudarymas prieš verslo steigimą.....	39
3.9 pav. Verslo modelio kūrimo įrankio naudojimas.....	40
3.10 pav. Dalyvavimas skatinamuosiuose renginiuose.....	40
3.11 pav. Laikas iki produkto paleidimo į rinką	41
3.12 pav. Pasitelkta papildoma pagalba	41
3.13 pav. Finansavimo šaltiniai idėjos plėtojimo ir pasiruošimo verslo steigimui etape.....	42
3.14 pav. Verslo steigimas	42
3.15 pav. Tinkamo laiko žengti į rinką veiksnių vertinimo pasiskirstymas pagal įmonės teisinę formą.....	45
3.16 pav. Produkto aktualumas rinkoje.....	45
3.17 pav. Tiesioginiai konkurentai.....	46
3.18 pav. Finansavimo šaltiniai idėjos plėtojimo ir pasiruošimo verslo steigimui etape.....	48
3.19 pav. Pateikiamų problemų įtakos įmonei vertinimo atsakymų pasiskirstymas pagal įmonės teisinę formą	50
3.20 pav. Partnerių veiklos vieta	51
3.21 pav. Verslo partnerių skaičiaus kitimas	52
3.22 pav. Bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis stabdančių veiksnių vertinimo atsakymų pasiskirstymas pagal įmonės teisinę formą	53

3.23 pav. Aplinkybių, kurios paskatintų bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis, vertinimo atsakymų pasiskirstymas pagal įmonės teisinę formą	54
3.24 pav. Nuotolinis darbas.....	57
3.25 pav. Įmonės gebėjimo prisitaikyti vertinimas	57
3.26 pav. Verslo steigimo galimybių vertinimas	59
3.27 pav. Finansavimo galimybių vertinimas	59
3.28 pav. Pritarimas arba nepritarimas teiginiui	60
3.29 pav. Verslo steigimo ir plėtojimo modelis inovatyvų produktą kuriančioms ar veiklą pradėti planuojančioms įmonėms	64

LENTELIŲ SĄRAŠAS

2.1 lentelė. Neo-klasikinės ir antrepreneriškos paradigmos palyginimas	22
2.2 lentelė. Šešių svarbiausių veiksnių pritraukti finansavimą palyginimas.....	24
2.3 lentelė. Veiksnių analizės rezultatai	25
3.1 lentelė. Respondentų aktyvumas	33
3.2 lentelė. Pirminės idėjos atsiradimą paskatinsius aplinkybių vertinimas.....	37
3.3 lentelė. Verslo steigimo Lietuvoje priežasčių vertinimas	43
3.4 lentelė. Tinkamo laiko žengti į rinką veiksnių vertinimas	44
3.5 lentelė. Pirmaisiais veiklos metais verslui teigiamos įtakos turėjusių veiksnių vertinimas.....	46
3.6 lentelė. Pateikiamų kriterijų įtakos įmonės konkurenciniam pranašumui vertinimas	48
3.7 lentelė. Pateikiamų problemų įtakos įmonei vertinimas	50
3.8 lentelė. Bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis stabdančių veiksnių vertinimas.....	52
3.9 lentelė. Aplinkybių, kurios paskatintų bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis, vertinimas	54
3.10 lentelė. Dėl pandemijos įvykusių pokyčių versle vertinimas.....	55
3.11 lentelė. Sektoriaus plėtrą stabdančių veiksnių vertinimas.....	60
3.12 lentelė. Sektoriaus plėtrą skatinančių veiksnių vertinimas	61

SĄVOKOS

Inovatyvi įmonė – įmonė, kuri stebimuoju laikotarpiu įdiegia ar pateikia rinkai vieną ar keletą inovacijų. Ši apibrėžtis vienodai taikoma tiek individualiai, tiek bendrai už inovacijas atsakingoms įmonėms.

Startuolis – naujoviška pelningo ir sparčiai augančio verslo modelio ieškanti įmonė, dažniausiai susijusi su informacinėmis technologijomis. Remiantis „Verslo žinių“ ekonomikos sąvokų žodynu – tai aukštos pridėtinės vertės sektoriuose veikiančios įmonės, turinčios itin didelį augimo potencialą ir galinčios sėkmingai veikti didėjant verslo masteliams, tačiau dėl nepakankamų pajamų, aukštų operacinių ar mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros kaštų, dažniausiai šios jaunos įmonės ilguoju laikotarpiu negalėtų veikti dėl netvaraus verslo modelio, todėl veiklai finansuoti yra ieškomas išorinis investuotojas, pvz., „Verslo angelas“ ar rizikos kapitalo fondas.

Pradedančioji įmonė – anksčiau vietoj startuolio siūlytas junginys, kuris gali būti ir dabar vartojamas. Tai bendresnės reikšmės junginys.

Antrepreneris – žmogus, vykdamas inovatyvią, kūrybišką veiklą, gebantis idėją paversti verslu, kuriantis naujus produktus ir paslaugas, siekiantis gerinti visuomenės gyvenimą ir ekonominę padėtį. Jis organizuoja veiklą sau ir kitiems darbuotojams, valdo verslą ir prisiima su juo susijusią riziką.

Paradigma – socialiniuose moksluose – teorinių ir metodologinių prielaidų, kuriomis remiasi tam tikras mokslinis tyrimas, visuma. Tai gali būti įrodyti ar palyginti panaudotas pavyzdys iš istorijos.

Virusinė rinkodara – reklamos internete organizavimas panašiu į asmeninių rekomendacijų būdu. „Virusinė“ rinkodara toks komunikavimas vadinamas dėl didžiulės sklaidos, pasiekiamos per trumpą laiką. Žiniai paskleisti naudojamas elektroninis paštas, interneto puslapiai, asmeniniai internetiniai dienoraščiai. Skirtingai nuo kompiuterinių virusų, virusinės rinkodaros atveju nesiekiama padaryti žalos.

IVADAS

Žvelgiant į žmonijos evoliucijos istoriją, galima daryti prielaidą, jog inovacijų poreikis atsirado su pirmaisiais primatų sukurtais įrankiais. Palaipsniui primityvius inžinerinius sprendimus keitė tobulesni, taip istorijos raidoje formuodami periodus, paremtus esminiais to laiko atradimais ar pasiekimais.

Šiais laikais inovacija turi tiksliau apibrėžtą prasmę. Pagal Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymo antrą straipsnį, inovacija – nauji ar iš esmės patobulinti produktai ar procesai, įskaitant gamybos, statybos, konstravimo ar kitus procesus, nauji rinkodaros metodai, nauji verslo, darbo vietos organizavimo ar išorinių ryšių metodai, įdiegti į rinką, viešojo valdymo, socialinę, kultūros sritį, o inovatyvus produktas – tokios veiklos rezultatas.

Palyginus su praeitimi, dabartiniai technologijų raidos ir integracijos tempai yra neįtikėtinai intensyvūs, o žmonių adaptacija, ypač Y ir Z kartų atstovų – itin sparti. Dėl šios priežasties rinka yra gausi įvairių inžinerinių sprendimų, o tokia aktyvi konkurencija trumpina produktų gyvavimo laiką. Stebint tendencijas, galima pasiūlyti naujų sprendimų, kurie, tinkamai pristačius potencialiems vartotojams, gali tapti visų trokštamu sėkmingu produktu. Dažnai tokiomis aplinkybėmis ir atsiranda vadinamieji „startuoliai“. Šis terminas gali būti apibrėžtas kaip įmonės, turinčios itin didelį augimo potencialą ir galinčios sėkmingai veikti didėjant verslo tempui ir apimčiai. Tačiau, dėl nepakankamų pajamų, aukštų operacinių ar mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtos kaštų, tokios neseniai įkurtos įmonės ilguoju laikotarpiu neišsilaikytų rinkoje dėl netvaraus verslo modelio, todėl ieškoma išorinių investuotojų veiklai finansuoti.

Įžvelgiant tokios veiklos naudą, vis labiau skatinamos mokslo inovacijos versle, organizuojamos jaunųjų kūrėjų rėmimo programos, konkursai, o didėjanti konkurencija skatina naujų sprendimų paiešką išsilaikyti rinkoje.

Būtų galima manyti, jog šiuo metu sudaryta patraukli aplinka novatoriams skatina ne tik naujų produktų plėtrą, o ir naujų verslų steigimą, tačiau apie inovacijas dažniau išgirstama iš didelių įmonių negu naujai įsteigtų verslų. Tad kyla klausimas, ar yra koks nors teisingas kelias į didelės pridėtinės vertės įmonių sėkmę ir ar įmanoma sudaryti modelį, kuriuo vadovaujantis naujam verslui pavyktų lengviau įeiti į rinką ir joje išsilaikyti.

Tyrimo objektas: inovatyvių produktų gamybos verslą pradedančios ar jau kurį laiką sėkmingai veikiančios įmonės.

Darbo tikslas: atlikti inovatyvų produktą kuriančių įmonių steigimo ir plėtojimo galimybių tyrimą, kuriuo būtų įvertinta įmonių steigimo aplinka ir sudarytas pasiūlymų rinkinys su algoritmu esamai situacijai gerinti, remiantis tyrime surinkta įmonių steigėjų ar atstovų patirtimi.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinės literatūros apžvalgą inovatyvaus produkto sąvokos bei esamos įmonių steigimo aplinkos (teisinės formos, finansavimo šaltiniai) srityse.
2. Atlikti mokslinių straipsnių analizę ir sudaryti metodiką empirinei tyrimo daliai.
3. Surinkti empirinių duomenų, atlikti jų analizę, išskirti sąsają ir sudaryti algoritmą.
4. Apibendrinti tyrimo rezultatus, pateikti inovatyvių produktų gamybos verslą pradedančių įmonių steigimo ir plėtojimo modelį ir pasiūlymų rinkinį esamai situacijai tobulinti.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir antrinių šaltinių analizė, kurioje nagrinėjama pradedančiųjų įmonių steigimo ir plėtojimo problematika. Loginis-analitinis metodas, apibendrinant nagrinėjamų tyrimų medžiagą, literatūros sąvokas, pateikiamą tobulinimo modelį bei išvadas ir pasiūlymus. Kiekybinis ir kokybinis tyrimo metodas – atrinktų įmonių anketinė apklausa empiriniams duomenims rinkti. Statistinė analizė ir gautų duomenų apdorojimas bei grafinis jų pateikimas.

Darbo struktūra: darbas susideda iš keturių skyrių: inovatyvių įmonių samprata ir verslo steigimo procesas, tyrimo metodologija, tyrimo rezultatų aptarimas bei modelio sudarymas. Prieduose yra pateikiami: klausimynas; rezultatų analizėje naudojamos koreliacijos matricos; straipsnis, parengtas jaunųjų mokslininkų konferencijai „Mokslas – Lietuvos ateitis“.

Darbo aprobacija: 2021 metais Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijoje „Mokslas – Lietuvos ateitis“ skaitytas pranešimas tema „Inovatyvių produktų gamybos verslo plėtojimas Lietuvoje“ (žr. Priedai).

1. INOVATYVIŲ ĮMONIŲ SAMPRATA IR VERSLO STEIGIMO PROCESAS

Inovacijų kūrimas ir komercializavimas yra mokslinių įstaigų ir nepriklausomų kūrėjų siekiamybė. Tačiau neturint finansinės paramos ir nežinant, kaip žengti į nepatiklį ir konkurencingą rinką, nemažai idėjų lieka tik nerealizuotomis idėjomis. Svarbu žinoti, jog yra nemažai skirtingų būdų, kaip tvirtai ir sėkmingai įgyvendinti produkto viziją, o algoritmas ir sistemingas pasiūlymų rinkinys galėtų padėti įvertinti tinkamiausią būdą, atsižvelgiant į potencialaus įmonės steigėjo situaciją.

Yra nemažai sėkmingai veikiančių įmonių, kurios rado būdą užimti pasirinktą rinkos segmentą, pateikdami alternatyvų įpročiais tapusiems sprendimams. Įdomu įvertinti, kokios yra rinkos tendencijos ir kaip sukurti poreikį naujovėms, kai atrodo, jog ir taip gausu protingų sprendimų.

Pastaruoju metu rinkoje galima stebėti jėgų ir įtakos pokyčius. Jeigu anksčiau žmonės daugiausia rinkdavosi didelių korporacijų siūlomus sprendimus, dabar neretai atsigręžiama į smulkuji ir privatų verslą, ieškant originalių produktų. Kaina ir prekės ženklo prestižas praranda įtaką, kai pirkėjai priima sprendimą „pirkti ar nepirkti“. Šiuolaikinis pirkėjas vis dažniau ieško ne tik kokybiško, o ir išskirtinio produkto, pritaikyto pagal jo individualius poreikius, pomėgius, taip pat svarbu kuriama pridėtinė vertė. KTU suburta ekspertų grupė teigia, kad šiuos pokyčius paskatino 4-oji pramonės revoliucija, dar vadinama „Pramone 4.0“ (LR ekonomikos ir inovacijų ministerija, 2021), o jos poveikis darbo santykiams, verslams, verslo modeliams, mokesčių sistemai bei visuomenei dar nėra pilnai ištirtas (KTU, 2020).

Reaguodamos į šiuos pokyčius ir įžvelgdamos naudą, valstybinės institucijos bei privačios iniciatyvos, stengiasi sukurti ir užtikrinti kuo palankesnes sąlygas. Toliau bus aptariama, kokias sritis tai apima, kokie sprendimai padeda siekti norimos situacijos ir kokios dažniausiai įvardijamos įmonių žlugimo priežastys.

1.1. Inovatyvaus produkto sąvoka

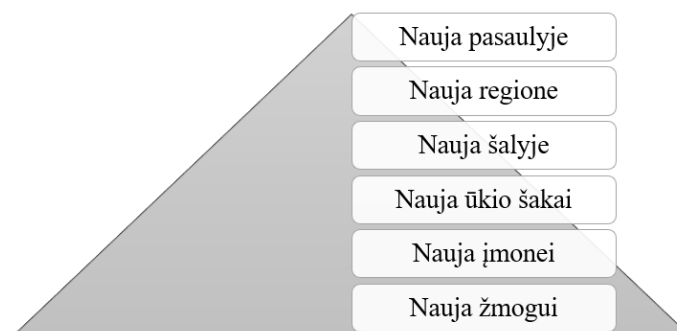
Visų pirma, jog toliau būtų galima nagrinėti įvardintus klausimus ir problemas, reikia apsibrėžti, kas yra „inovacijos“ ir kaip keitėsi jų sąvoka. 1992 metais išleistoje pirmojoje „Oslo vadovo“ redakcijoje inovacijos buvo siejamos su gamybos sektoriumi ir technologijomis. II-joje redakcijoje, išleistoje 1997 metais, jau kalbama ne tik apie technologines inovacijas bei gamybą, o ir apie pagrindines marketingo paslaugas.

Aktualiausi apibrėžimai, kurie vienas kitą papildė, būtų „Oslo vadovo“ III-iojoje (2005 m.) ir IV-ojoje (2018 m.) redakcijose. Pirmuoju atveju gaunama tokia klasifikacija, kur inovacija yra įvardijama kaip naujas ar ženkliai patobulintas (OECD / Eurostat, 2005):

- produktas (prekė ar paslauga),
- ar procesas,
- ar naujas rinkodaros metodas,
- ar naujas organizacinis metodas verslo praktikoje, darbo vietos organizavime ar išorės santykiuose.

Antruoju atveju yra pateikiamas kiek pakoreguotas apibrėžimas: inovacija yra naujas ar patobulintas produktas ar procesas (arba jų derinys), kuris ženkliai skiriasi nuo ankstesnių veiklą vykdančio institucinio vieneto (bet kuriame sektoriuje, įskaitant namų ūkius ir jų narius atskirai) produktų ar procesų ir yra prieinama potencialiems vartotojams (produkto atveju) ar įdiegta institucinio vieneto savo veikloje (proceso atveju) (OECD / Eurostat, 2018).

Pagal abu apibrėžimus galima išvelgti, jog yra kalbama ir apie žinomų produktų ar procesų pritaikymą naujoje įmonėje, srityje, rinkoje ar regione. Tai nurodo, jog plėtojant idėjas svarbu atsižvelgti į inovacijų naujumo lygius ir kokią įtaką gali padaryti (žr. 1.1 pav.).



1.1 pav. Platesnis naujumo lygių supratimas (šaltinis: parengta autorės remiantis Strazdas, 2020)

Nors platesnis naujumo lygių supratimas yra naudingas, versle gali pakakti vadovautis 2018 metų IV-joje „Oslo vadovo“ redakcijoje įvardijamais naujumo lygiais:

- nauja įmonei;
- nauja įmonės rinkoje;
- nauja pasaulyje.

Kai įvardijama, kad tai yra nauja įmonei, kalbama apie produkto, proceso, rinkodaros ar organizacinius metodus, kurie kitose įmonėse jau gali būti įdiegti kurį laiką, bet jei tai nauja nagrinėjamai įmonei, tada tai yra inovacija įmonei.

Aukštesnis lygis yra, kai įmonė pirmą kartą įveda inovaciją į jos rinką. Tai reiškia, kad nei įmonė, nei jos konkurentai tame regione ar produkto linijoje dar nebuvo pradėję diegti tos inovacijos ar net nebuvo su ja susipažinę. Kai dauguma įsidedia atitinkamą inovaciją, tai tampa „rinkos standartu“ ir praranda savo pranašumą.

Aukščiausias inovacijų naujumo lygis yra, kai jos naujos pasauliui. Jog inovacija būtų nauja pasauliui, reikia kad įmonė pirma pristatytų inovaciją visoms rinkoms ir ūkio šakoms, vietiniu ir tarptautiniu mastu.

Nagrinėjant inovacijų sąvokas, „Oslo vadove“ buvo išskirtos inovacijų rūšys, kurias galima sugrupuoti į produkto inovacijas ir verslo procesų inovacijas, kaip pavaizduota 1.2 paveiksle.



1.2 pav. Inovacijų rūšys pagal Oslo vadovą (šaltinis: parengta autorės remiantis Strazdas, 2020)

Taip pat, inovacijas pagal jų pobūdį ir poveikį galima suskirstyti į dvi kategorijas: radikalias ir nuoseklias (Strazdas, 2020).

Radikalias inovacijas pasižymi tokiais bruožais, kaip:

- panaudojamos naujos technologijos;
- didelė rizika / neaiškumas;
- kuriami analogų neturintys produktai ar paslaugos;
- sukeliami dideli pokyčiai egzistuojančiose rinkose, pramonės šakose ar net atsiranda naujos pramonės šakos.

Nuoseklioms inovacijoms būdingi bruožai yra priešingi radikalioms:

- panaudojamos jau egzistuojančios technologijos;
- nedidelė rizika / neaiškumas;
- siekiama mažinti jau egzistuojančių produktų ar paslaugų savikainą ar pagerinti jų charakteristikas;
- pagerina konkurencingumą esamose rinkose.

Išnagrinėjus inovacijos sąvoką, galima apibrėžti, jog toliau darbe bus nagrinėjamos įmonės, kurios kuria produkto inovacijas ir pagal naujumą pateikia tai, kas nauja įmonės rinkoje bei pasaulyje.

1.1.1. Įmonių steigimas

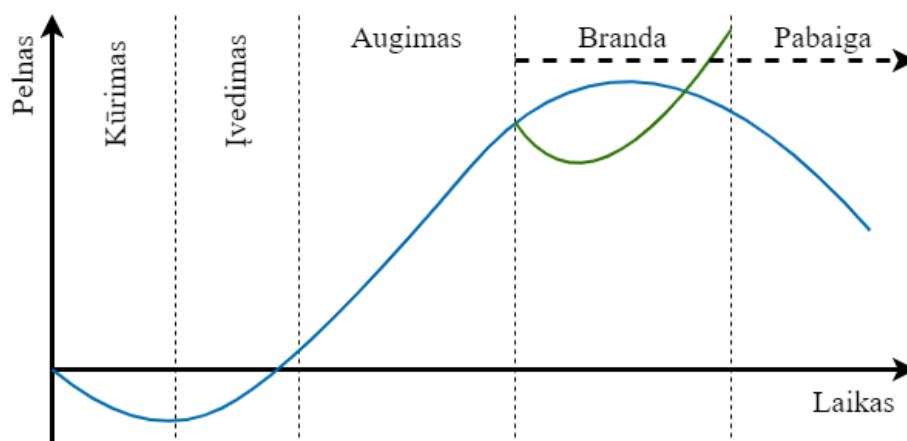
Įmonių steigimo tema nėra nauja, tačiau iki šiol nėra atrastas „sėkmės receptas“ ir nemažai perspektyvių įmonių žlunga. Tačiau įvairūs verslininkų pasakojimai apie netikėtai pasiektas aukštumas, ar straipsniai, apie produktus, pakeitusius žmonių kasdienį gyvenimą, intriguoja ir ne vieną kūrėją priverčia susimąstyti.

Paskutiniu metu vis dažniau girdima apie „startuolius“, tad galima susidaryti įspūdį, jog aplinka inovatyvų produktą kuriančioms įmonėms steigti yra itin palanki: įvairios rėmimo programos, projektų rašymas, konkursai, partnerystės sutartys ir kita. Tačiau tokia gausa sprendimų gali pasirodyti paini, todėl gali būti sunku nuspręsti, kada geriau rinktis tradicinius įmonės steigimo būdus, o kada pasitelkti naujas jaunam verslui siūlomas programas. Taip pat, kokie yra loginiai žingsniai planuojant veiklą, renkant produkto realizavimo sprendimus ir svarbiausia, kokių klaidų reikėtų vengti.

1.1.2. Pirminio verslo modelio kūrimas

Vienas iš faktorių, galintis nulemti veiklos sėkmę arba nesėkmę, yra verslo planas. Kuo jis detalesnis, tuo stipriau pasiruošiama kiekvienai iš inovacijų plėtros stadijai (Jakubavičius, Jucevičius, Jucevičius, Kriaučionienė, & Keršys, 2008): ankstyvoji idėjų stadija, kūrimosi stadija, pirminio augimo stadija, plėtros stadija.

Šios stadijos koreliuoja su produkto ir technologijų gyvavimo ciklu (žr. 1.3 pav.). Inovacijų plėtros stadiją galima sulygtinti su augimo stadijos perėjimu į brandos stadiją, kuomet svarbu tęsti inovacijas, pristatyti naujus produktus ar pasiekti naujas rinkas, nes jei nesiimama plėtrą skatinančių veiksmų, ciklas eina į pabaigą, įmonė praranda rinkos dalį ir gali būti išstumta konkurentų ar naujų rinkos žaidėjų.



1.3 pav. Produkto gyvavimo ciklas (šaltinis: parengta autorės remiantis Jakubavičius et al., 2008)

Tai yra nepertraukiamas procesas, kurį būtų sunku apibrėžti tiksliais laiko ribomis, todėl kiekvienai stadijai reikia iš anksto pasiruošti – sudaryti verslo planą, kuriame būtų aptariami ne tik produkto koncepcijos, įmonės steigimo, veiklos kaštų ir investicijų klausimai, o ir detali rinkos analizė, galimos grėsmės ir konkretūs problemų sprendimo scenarijai. Kuo geriau pasiruošiama pradinėje stadijoje, tuo daugiau laiko ir lėšų sutaupoma ateityje.

Vienas populiariausių metodų verslo modelį kurti yra „Stratagyzer“ siūlomas principas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Verslo planas gali būti rašomas laisva forma, tačiau literatūroje yra išskiriami pagrindiniai klausimai, į kuriuos reikėtų atsakyti.

1.1.3. Teisinės formos pasirinkimas ir verslo įregistravimas

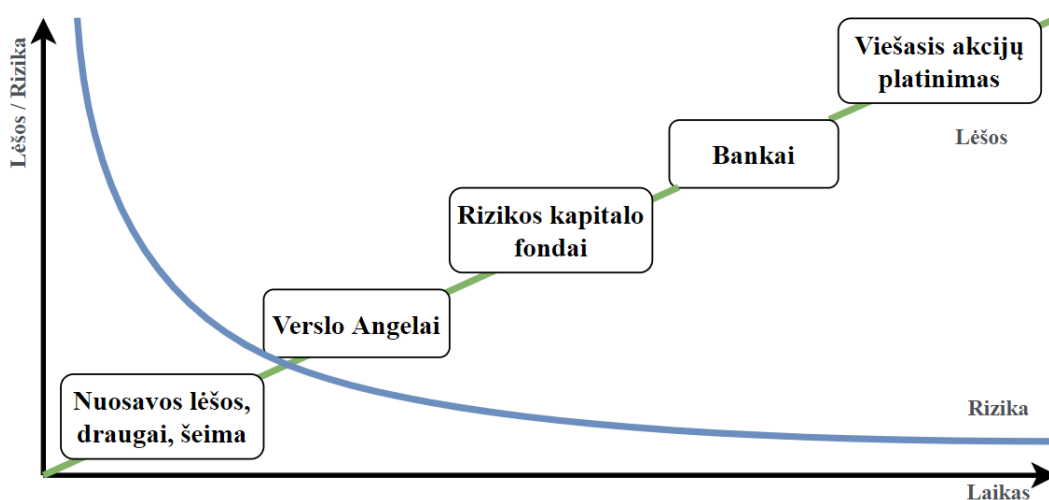
Remiantis šiuo metu Lietuvos Respublikoje galiojančiais teisės aktais, galimos tokios veiklos ir juridinių asmenų formos (VERSLI LIETUVA, n.d.):

- individuali veikla,
- verslo liudijimas,
- individuali įmonė (II),
- mažoji bendrija (MB),
- uždaroji akcinė bendrovė (UAB),
- akcinė bendrovė (AB),
- viešoji įstaiga (VŠĮ),
- ūkinė bendrija,
- kooperatinė bendrovė,
- asociacija,
- kitos.

Forma paprastai pasirenkama pagal veiklos pobūdį, darbuotojų skaičių, finansinius rodiklius ar kitus kriterijus. Naudingos informacijos, kas būdinga kiekvienai iš šių formų, jų palyginimas ir steigimo procedūrų santrumpas galima rasti įvairių įstaigų ir įmonių interneto svetainėse, tarp jų ir Valstybinės mokesčių inspekcijos (VMI) bei „Versli Lietuva“ interneto puslapiuose. Dauguma procedūrų pasiekiamos savarankiškai bei nuotoliniu būdu, tačiau jei steigėjui atrodo per sunku viską sutvarkyti šiam pačiam, tam yra specializuotos įmonės, kurios teikia konsultacines ir įregistravimo paslaugas, pavyzdžiui, „LC paslaugų centras“, „Finance LT“, „4T Finance“ ar B1.LT.

1.2. Finansavimo galimybės

Priklausomai nuo inovacijų plėtros stadijos, inovacijos pobūdžio, veiklos ilgumo ir ar gaunamos lėšos didėja, mažėja rizika ir galimi vis kiti finansavimo šaltiniai (žr. 1.4 pav.). Finansavimo planą rekomenduojama sudaryti verslo plane, pagal apskaičiuotus kaštus keliems pirmiems veiklos metams. Jeigu praleidžiamas šis žingsnis, įsibėgėjus veiklai po pirminių investicijų, gali reikėti didesnės paramos, gali reikėti pristabdyti arba visiškai stabdyti veiklą, kol ieškoma naujų šaltinių. Toks žingsnis galėtų sukelti neigiamų padarinių tolimesnei verslo plėtrai ir sėkmei.



1.4 pav. Finansavimo šaltiniai (šaltinis: parengta autorės remiantis Strazdas, 2020)

Finansavimo šaltinių pasirinkimas yra ganėtinai platus: ES fondai, Lietuvos verslo paramos agentūra (LVPA), Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra (MITA), Lietuvos inovacijų centras (LIC), mokslo ir technologijų parkai, verslo informaciniai centrai, verslo inkubatoriai ir agentūros, „Startup Lithuania“, „Startup Europe“, „Verslo angelai“, „Horizon Europe“, sutelktinis finansavimas (Banelienė, 2020). Ankstyvojoje idėjų stadijoje dažniausiai pasitelkiamos nuosavos lėšos, draugų ir / ar šeimos parama. Jeigu produkto kūrimo stadijoje reikalingos papildomos lėšos, galima pasinaudoti sutelktinio finansavimo galimybėmis, pavyzdžiui, „Indiegogo“ platforma. Įmonės steigimo stadijoje dažnai kreipiamasi į banką ir imama paskola, o inovacijas kuriančioms įmonėms INVEGA siūlo iki 80 % garantijas už paskolą. Plėtros stadijoje įmonės dažnai būna sukaupusios savo kapitalo ir gali panaudoti jį reinvesticijoms. Kitas variantas būtų viešasis akcijų platinimas.

Įmonėms taip pat nereikėtų pamiršti, jog turint inovatyvios įmonės statusą yra taikomos finansinės lengvatos (MITA, 2020).

1.3. Išskylančios problemos ir esami sprendimo būdai

Reikėtų atkreipti dėmesį, jog plėtojant inovatyvią idėją ir steigiant verslą, tai dažniausiai atlieka ne ekspertų komanda. Iš dabar jau sėkmingų rinkos senbuvių pasakojimų galima pastebėti, jog neretai tai būna vos kelių žmonių grupė, kurie turi produkto idėją, tačiau neturi žinių ar patirties ją įgyvendinti.

Galima rasti daug naudingos literatūros, nuorodų, kaip turėtų būti steigiamas verslas, kreiptis į konsultantus, ar tiesiog patikėti idėjos įgyvendinimą licencijuojant kitai įmonei. Čia ir pradeda kilti pagrindinės problemos ir klausimai: kaip elgtis, ką rinktis, kur ir kada kreiptis.

Dalis kylančių klausimų galėtų būti tokie:

- Kaip įžengti į rinką, kurioje gausu pakaitalų?
- Kaip tinkamai pasiruošti verslo paleidimui?
- Kaip teisingai pasirinkti teisinę formą?
- Kaip adekvačiai įvertinti galimas rizikas ir joms pasiruošti?
- Kokioje produkto kūrimo stadijoje reikėtų pradėti viešai apie jį kalbėti?
- Kaip pasirinkti investicijų pritraukimo kanalus?
- Kaip planuoti finansines prognozes, jog verslas nebankrutuotų po pirmų metų?
- Kaip apsaugoti idėjas nuo konkurentų ir ieškant partnerių?
- Kada verta licencijuoti?
- Ar tikrai aplinka yra palanki?
- Kokios pagrindinės kliūtys ir klaidos?

Situaciją objektyviai vertinti yra ganėtinai sunku, nes kiekvienam individualiam atvejui gali kilti vis kitų problemų. Šioje vietoje daug lemia žmogiškasis faktorius, finansinės galimybės, kartais net pažintys.

Remiantis „Startup Lithuania“ užsakymu atlikta Lietuvos „startuolių“ apklausa, vienas didžiausių iššūkių su kuriuo jie susiduria yra finansavimo stoka pirmaisiais veiklos metais (LRT, 2020).

Kitas dvi problemas būtų galima įvardinti kaip neaktualią sprendžiamą problemą bei netinkamą komandą (Bielinė, 2017).

Šias problemas galima rasti ir tyrimų bendrovės „CBInsights“ atliktame tyrime, kur buvo apklausiamos bankrutavusios technologinės įmonės (Jankaitytė, 2015).

Toliau aptariama, kokia yra dabartinė situacija ir kaip šiuo metu sprendžiami šių trijų problemų keliai iššūkiai: neaktuali sprendžiama problema, finansavimo stoka bei netinkama komanda.

1.3.1. Neaktuali sprendžiama problema

Remiantis „CBInsights“ tyrimu, viena didžiausių nesėkmės priežasčių, kuri apie 42 % apklaustųjų privedė prie bankroto, yra bandymas spręsti netinkamas problemas (Jankaitytė, 2015). Taip nutinka dėl to, kad novatoriai turi tendenciją siūlyti sprendimų toms problemoms, kurios yra jiems, o ne vartotojams, įdomios. Tokiai nuomonei pritaria ir „Versli Lietuva“ projektų vadovė Rimantė Ribačiauskaitė interviu TV3.LT portalui pasakodama, jog „dažniausiai pradinėje stadijoje susiduriama su faktu, kad bandoma išspręsti problemą, kurios net nėra“ (Chockevičiūtė, 2016). Šią kompleksinę problemą būtų galima skaidyti ir ieškoti, kokios yra papildomos nesėkmės priežastys. Juk yra ne vienas atvejis, kai sukuriamas poreikis rinkoje produktui, kuris anksčiau nebūtų net svarstomas, kaip reikalingas.

Norint išvengti tokios problemos ir kritiškai pažvelgti į generuojamą idėją, pravartu atlikti išsamų rinkos vertinimą. Čia analizuojami ne tik konkurentai, rinkodaros galimybės, o ir atliekamos tiesioginės vartotojų apklausos. Iš surinktų rezultatų galima įvertinti, ar potencialiam klientui produktas yra įdomus, kokių trūkumų įžvelgia ir gal net turi pasiūlymų bei pastabų, kurie gali pastūmėti produkto plėtojimą teigiama linkme.

Tokius tyrimus galima atlikti savarankiškai arba užsakyti tyrimų paslaugą rinkodaros įmonei.

Kitas būdas idėjai išgryninti būtų dalyvauti vadinamuosiuose „hakatone“uose“. Vienas iš tokių renginių etapų yra idėjos pristatymas ir komandos rinkimas (pagal poreikį). Vykdamas kitus etapus, vyksta susitikimai su mentorais, kurie kritikuoja idėją, dalinasi įžvalgomis, ką reikėtų patobulinti ir kaip geriau plėtoti produkto koncepciją. Paskutiniame etape yra idėjų įgyvendinimo vertinimas. Čia dažnai galima sužinoti, kokios didžiausios spragos, kur ne iki galo ištyrta problemos aktualumas ir ar potencialiems investuotojams projektas atrodo vertas dėmesio.

1.3.2. Finansavimo stoka pirmaisiais veiklos metais

Remiantis „CBInsights“ tyrimu 29 % įmonių bankrutuoja, nes baigėsi lėšos (Jankaitytė, 2015). Jų ši problema opi ir šiuo metu rodo „Startup Lithuania“ užsakymu atliktas tyrimas, kuriame išskirta, jog pirmaisiais veiklos metais susiduriama su finansavimo stoka (LRT, 2020).

Atrodytų keista, jog kyla tokia problema, nors finansavimo šaltinių yra tikrai daug. Tačiau šioje vietoje reikėtų atkreipti dėmesį, jog Baltijos regionas yra ganėtinai jaunas „startuolių“ plėtojimo srityje ir nėra didelės kapitalo koncentracijos, todėl dažnai tenka ieškoti užsienio investuotojų (Bielinė, 2017). Tomas Medeckis interviu teigia, jog net 90 % investicijų, kurias gauna Baltijos šalių kūrėjai, yra būtent iš užsienio. Be to, nemažai kūrėjų žino, jog ieškoti paramos galima patenkant į

„akseleratorius“, tačiau Baltijos regiono šalyse mažai aktyviai veikiančių akseleratorių ir dažnai jie turi ribotą kiekį išteklių.

Žvelgiant iš kitos pusės, kūrėjai patys nėra gerai informuoti apie galimus finansavimo šaltinių variantus ir pilnai neišnaudoja potencialo. Dažnai pasirenkami tradiciniai lėšų rinkimo keliai, kurie yra ganėtinai apriboti ir ilgalaikėj perspektyvoj gali atnešti mažiau naudos negu alternatyvos. Tomas Medeckis atkreipia dėmesį, jog tik kelios lietuvių komandos pateikia paraiškas dalyvauti kaimyninių šalių rengiamuose „akseleratoriuose“ – jauno verslo plėtojimo programose (Bielinė, 2017).

Stebina ir tai, kad iki galo neišnaudojamos finansinės lengvatos inovatyvios įmonės statusą turintiems verslams (MITA, 2020).

1.3.3. Netinkama komanda

Trečiąją vietą „CBInsights“ pateiktame sąrašė užima priežastis, kuri paskatino 23 % įmonių žlugimą – netinkama komanda (Jankaitytė, 2015). Šios įmonės teigia, jog sėkmingai verslo pradžiai privalu turėti diversifikuotą komandą, kurios nariai turi skirtingų įgūdžių. Viena įmonė pasidalijo patirtimi, kad kai tokių žmonių stokojama, daug lėšų išleidžiama laisvai samdomiems specialistams.

R. Ribačiauskaitė rekomenduoja laikytis rizikos kapitalistų nuolatos kartojamos minties, kad „startuolyje svarbiausia yra komanda, nes tik nuo to, kokio lygio profesionalai ir su kokia motyvacija dirbti susiburia kurti startuolio, dažniausiai ir priklauso to startuolio sėkmė“ (Chockevičiūtė, 2016).

Panašiai kaip ir idėjų aktualumo klausimu, šioje vietoje galima pasitelkti „hakaton“us“. Idėjų pristatymo etape, neretai kūrėjai visiškai neturi komandos ir pristatymo metu gali pakviesti kitus novatorius prisijungti. Dažnai organizatoriai net skatina tiksliai įvardinti, kokių sričių specialistų trūksta projektui, arba imtis iniciatyvos ir kitiems kūrėjams patiems pasiūlyti pagalbą.

2. INOVATYVŲ PRODUKTĄ KURIANČIŲ ĮMONIŲ TYRIMŲ METODOLOGIJOS ANALIZĖ

2.1. Ankstesnių tyrimų analizė

Inovatyvų produktą kuriančias įmones būtų galima vadinti fenomenu, kurį pasaulio mokslininkai stengiasi analizuoti iš įvairių perspektyvų. Viena iš tyrimų sričių yra tokioms įmonėms būdingi bruožai, jų santykis su verslo aplinka, taip pat sėkmės veiksniai bei įmonių steigimo / gyvavimo ciklo ypatumai.

Kadangi tai nėra nauja tema, galima rasti naudingos mokslinės literatūros, kuria remiantis sudaroma metodologija naujiems ar tolesniems tyrimams. Šiame tiriamajame darbe toliau nagrinėjami trys šaltiniai, kurie apima anksčiau minėtas temas.

2.1.1. Antrepreneriškumo smulkiose ir vidutinėse įmonėse Lietuvoje tyrimas

Idėją, jog startuolio verslo modelis skiriasi nuo klasikinio verslo modelio, nagrinėjo Osvaldas Stripeikis. Daktaro disertacijoje „Antrepreneriškumo formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse“ (Stripeikis, 2008), kur buvo formuojamas antrepreneriškos verslininkystės modelis ir išskiriama antrepreneriška paradigma, kuria aiškinami šiuolaikinės verslo aplinkos dėsningumai. Antrepreneriškos ir neo-klasikinės paradigmos palyginimas pateikiamas 2.1 lentelėje.

2.1 lentelė. Neo-klasikinės ir antrepreneriškos paradigmos palyginimas (šaltinis: parengta autorės remiantis Stripeikis, 2008)

Neo-klasikinės paradigmos bruožai	Antrepreneriškos paradigmos bruožai
• Technokratinė • Racionali • Orientuota į tikslą • Tobula informacija • Pusiausvyra • Optimizacija • Konkurencija kaina	• Noras pažinti, smalsumas • Kūrybiškumas • Improvizuojantis • Netikrumas, neapibrėžtumas • Įvairovė • Atranka • Konkurencija idėjomis

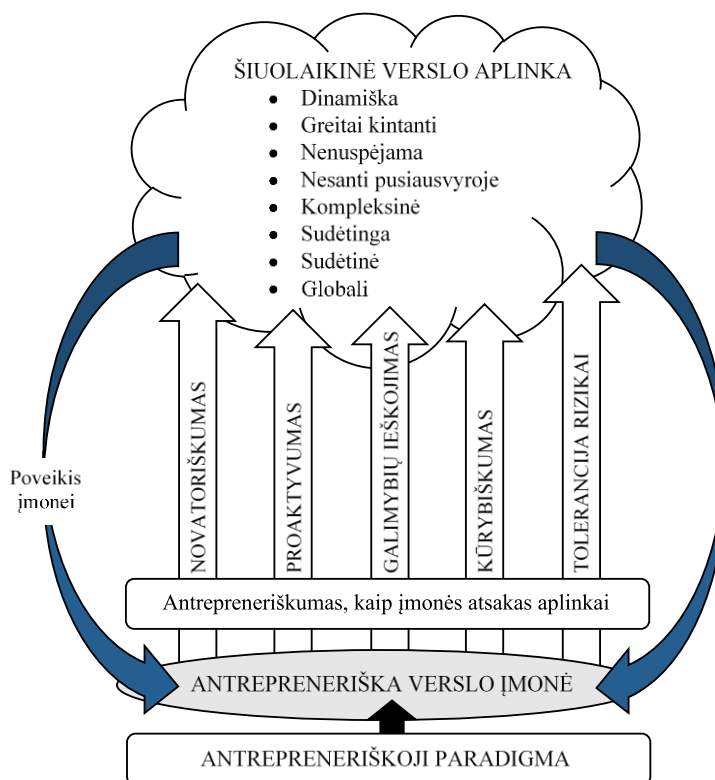
Iš 2.1 lentelėje pateikiamų bruožų galima pastebėti, jog neo-klasikinės paradigmos bruožai yra priešingybė antrepreneriškos paradigmos bruožams. Pirmoji yra koncentruota į konservatyvumą ir atrodo nepaslinkusi pokyčiams, o antroji kaip tik pagrįsta nuolatos besikeičiančiu pasauliu, požiūriu į jį ir, lyginant su pirmąja, skatina chaosą.

Iš šių dviejų perspektyvų galima vertinti rinkoje esančias įmones: į klasikinį stilių orientuotas senbuves ir inovacijų vedamus startuolius. Atsižvelgiant į tai, ar įmonės spėja prisitaikyti prie verslo

aplinkos pokyčių ir kaip įveda pokyčius į įmonės veiklą, gali lemti, kuriems „rinkos žaidėjams“ reikės pasitraukti iš verslininkystės proceso.

Nors disertacijoje koncentruojamasi į jau kurį laiką veikiančias įmones, o ne į naujų kūrimą, naudinga panagrinėti, kas būdinga verslams, kurie nuo pat įkūrimo ir visą veiklos laikotarpį nestokoja naujovių ne tik pateikiamuose produktuose, o ir jos pačios veikime, veiklos organizavime. Autorius mini, jog antrepreneriška įmonė „laužo senus verslo praktikos stereotipus ir ieško naujų bei novatoriškų pokyčių valdymo ir rizikos toleravimo struktūrų“ (Stripeikis, 2008). Taip pat disertacijoje kalbama, jog tokia organizacija taiko inovatyvius vidinių gebėjimų ir išorinės veiklos aplinkos suderinimo sprendimus. Antrepreneriškumas pasireiškia verslo kūrimo, pokyčių įgyvendinimo, organizacijų atnaujinimo metu bei keičiant nusistovėjusias taisykles tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Taip organizacija tampa lankstesnė, adaptyvesnė ir geba geriau konkuruoti. Stripeikis pažymi, jog kita metodologinė nuostata remiasi tuo, kad „aplinka verčia firmas priimti strateginę orientaciją, tokią kaip autonomija, novatoriškumas, rizikavimas, proaktyvumas, galimybių paieška, kūrybiškumas ir konkurencingas agresyvumas“ (Stripeikis, 2008). Antrepreneriškai veiklai itin svarbi yra autonomija, kuri nesuvaržo minčių generavimo ir neapriboja realizavimo galimybių tiek dirbant komandoje, tiek didesnėje įmonėje. Taip yra išvengiama interesų ir nuomonių konfliktų bei drąsiau priimami netradiciniai ir rizikingi sprendimai.

Apibendrintos metodologinės nuostatos, sujungiančios antreprenerišką paradigmą, kaip būdą suprasti ir valdyti verslo aplinką, pavaizduotos 2.1 paveiksle.



2.1 pav. Santykis tarp verslo aplinkos ir įmonės (šaltinis: parengta autorės remiantis Stripeikis, 2008)

Verslininkystės procese vienas pagrindinių faktorių yra aplinka ir kūrėjų bei įmonių ryšys su ja. Antrepreneriška paradigma formuoja požiūrį, jog aplinkos poveikis organizacijai gali sukelti įtampą ir taip paskatinti verslo įmonės tapimą antrepreneriška. Šioms įmonėms būdinga elgsena, kuri pasireiškia novatoriškumu, aktyvumu, naujų verslo galimybių ieškojimu, kūrybiškumu ir tolerancija rizikai. Vienos svarbiausių antrepreneriškos orientacijos ir antrepreneriškumo dimensijų būtų: novatoriškumas, rizikavimas ir proaktyvumas. Tiriamajame darbe teigiama, kad asmenys priskiriami proaktyviems tada, kai jie laukia galimybių ir nuosekliai ieško dalyvavimo naujose ar pasirodančiose rinkose, tačiau čia būtų galima pridėti, jog proaktyvūs žmonės kartais stengiasi patys sukurti palankias sąlygas ar poreikį rinkoje.

Stripeikis taip pat išskiria, jog mažų įmonių savybės, tokios kaip rizikavimas, novatoriškumas ir proaktyvumas, suteikia joms didelį konkurencinį pranašumą.

2.1.2. Finansavimo pritraukimą lemiančių veiksnių tyrimas

Remiantis Anatolijs Prohorovs, Julija Bistrova ir Daria Ten tyrimu „Startuolio sėkmės veiksniai finansavimo pritraukimo etape: įkūrėjų perspektyva“ (angl. „*Startup Success Factors in the Capital Attraction Stage: Founders' Perspective*“) (Prohorovs, Bistrova & Ten, 2018), kuriame buvo nagrinėjama, pagal kokius veiksnius investuotojai sprendžia, ar verslas ir idėja bus sėkmingi ir ar verta į juos investuoti, galima įvertinti, kurie verslo steigimo momentai yra itin svarbūs pašalinių vertintojų akimis. Iš tyrimo gautų rezultatų, daugiausiai įtakos turinčius veiksnius galima įtraukti į ruošiamą klausimyną.

Tyrimo buvo nagrinėjama ne tik mokslinė literatūra, o ir atliekamas interviu, po kurio išskirtos idėjos palygintos su ankstesniais tyrimais kaip pavaizduota 2.2 lentelėje.

2.2 lentelė. Šešių svarbiausių veiksnių pritraukti finansavimą palyginimas (šaltinis: parengta autorės remiantis Prohorovs et. al., 2018)

Startuolio sėkmės veiksniai remiantis investuotojais (literatūros šaltiniai)	Startuolio sėkmės veiksniai remiantis antrepreneriais (literatūros šaltiniai)	Startuolio sėkmės veiksniai remiantis antrepreneriais (apklausos rezultatai)
• Įkūrėjo ir komandos valdymo įgūdžiai; • rinkos dydis ir augimo tempas, konkurentai; • finansinis potencialas (verslo planas, projekto pelningumas, pasitraukimo galimybės); • produkto charakteristikos ir pritaikomumas; • įkūrėjo patikimumas ir tvirtumas; • įkūrėjo ankstesnė patirtis.	• Įkūrėjo ir komandos valdymo įgūdžiai; • produkto charakteristikos ir pritaikomumas; • antreprenerio kapitalo prieinamumas; • rinkos dydis ir augimo tempas, konkurentai; • įkūrėjo patikimumas ir tvirtumas; • rinkodaros ir pardavimo įgūdžiai.	• Įkūrėjo ir komandos valdymo įgūdžiai; • specializuotas išsilavinimas ir įgūdžiai; • įkūrėjo ankstesnė patirtis; • tiesioginis bendravimas su „Verslo angelais“ ir investuotojais; • vadovybės palaikymas; • finansinis potencialas (tikslai, investicijų tikslas).

Remiantis surinkta informacija (žr. 2.2 lentelę), sudarytas klausimynas, kuriuo stengiasi nustatyti, kurie iš anksčiau minėtų veiksnų daro didžiausią įtaką stengiantis pritraukti investicijų. Detalus tyrimo metu išskirtų veiksnų aprašymas pateikiamas 2.3 lentelėje.

2.3 lentelė. Veiksnų analizės rezultatai (šaltinis: parengta autorės remiantis Prohorovs et. al., 2018)

Veiksnių pavadinimas	Veiksnių apibūdinimas
F1: Profesionali pagalba (angl. <i>professional help</i>)	Pirmasis veiksnys susideda iš penkių kintamųjų, kurie visų pirma susiję su profesionalia parama: verslo inkubatorių paslaugos, verslo konsultacijos, patalpų aprūpinimas, konsultanto / mentoriaus pagalba ir laikotarpio po verslo idėjos formavimo iki pirmųjų investicijų pritraukimo trukmė.
F2: Tinklų kūrimas (angl. <i>networking</i>)	Antrasis veiksnys apima vadybinę paramą iš draugų, pažįstamų bei akcininkų skaičių prieš pradines investicijas. Vienijantis elementas yra ryšių kūrimas, tai yra, įmonės steigimas vyksta sklandžiau, kai sukurtas didelis ryšių tinklas.
F3: Investuotojo projekto įvertinimas (angl. <i>investor's evaluation of the project</i>)	Trečiąjį veiksnių sudaro kintamieji, kurie yra susiję su investuotojo vertinimu ir sprendimų priėmimo procesu: investuotojo abejonės dėl įmonės finansinių tikslų, nesutarimai dėl reikalingos investicijų sumos ir nesutarimai dėl siūlomos dalies bei pritraukto pradinio kapitalo dydžio.
F4: Baziniai resursai (angl. <i>basic resources</i>)	Ketvirtasis veiksnys taip pat susijęs su investuotojo tikėjimu įmonė bei komanda. Tai apima šiuos kintamuosius: investuotojo abejonės dėl produkto ir komandos profesionalumo bei verslo akseleratoriaus paslaugų naudojimo. Komanda ir produktas laikomi pagrindiniais ištekliais sėkmingam įmonės įkūrimui.
F5: Bendrovės pasirengimas (angl. <i>preparedness of the company</i>)	Penktą veiksnių sudaro aspektai, rodantys įmonės pasirengimą kitam finansavimo etapui: išbaigto produkto prieinamumas ir ankstesnė patirtis steigiant įmones. Abu veiksniai suteikia užuominą apie tai, kokia ambicinga ir patikima yra komanda bei nurodo įmonės pasirengimo tolesnei plėtrai, taip pat profesionalių investuotojų pritraukimo lygį.
F6: Valdymo motyvacija (angl. <i>management motivation</i>)	Šeštasis veiksnys yra labai susijęs su vadovybės motyvacija (pasirinkimų pasirinkimas) ir įgūdžiais bei specializuotu išsilavinimu, svarbiu sėkmingai gaminant ir pristatant produktą.
F7: Rinkos dydis (angl. <i>market size</i>)	Septintąjį veiksnių sudaro tik vienas kintamasis, nurodantis potencialų rinkos dydį (nepakankamas rinkos dydis).
F8: Valdymo įgūdžiai (angl. <i>management skills</i>)	Aštuntasis veiksnys apima, ko gero, svarbiausią sudedamąją kuriant startuolį: komandos ir įkūrėjo/-ų valdymo įgūdžius.

Tyrėjų vykdytos anketinės apklausos atsakymų patvirtinimas buvo gautas atlikus veiksnų ir regresijos analizę, kuria nustatyta, jog **investuotojo projekto vertinimas** (žr. 2.3 lentelėje F3 veiksnį) ir **komandos valdymo įgūdžiai** (žr. 2.3 lentelėje F8 veiksnį) yra reikšmingiausi veiksniai, prognozuojant finansavimo pritraukimo sėkmę.

2.1.3. Naujų įmonių sėkmę lemiančių veiksnų tyrimas

Trečiasis startuoliais vadinamas įmonės nagrinėjusių tyrėjų yra Bertrand Brillois, kuris tyrime „Sėkmingi startuoliai ir pagrindiniai sėkmės faktoriai. Sparčiai augančių įmonių tyrimas“ (angl. „*Successful Start-ups & Key Success Factors. A study of the Fast Growing Firms*“) (Brillois, 2000)

nagrinėjo jaunų įmonių sėkmės faktorius, verslo modelius, finansavimo šaltinius, pasiruošimo etapus ir požiūrį bei pateikė pasiūlymų, kaip reikėtų žvelgti į kiekvieną etapą.

Autorius išskyrė keturias pradinės įmonės kūrimo proceso problemines sritis: idėja, produktas, rinka ir organizacinė plėtra. Pirmąją apibrėžė kaip įmonės įkūrimo idėjos formulavimą ir paaiškinimą: jog galėtų formuotis, įmonei reikalinga koncepcija, pagal kurią galima vykdyti ir plėtoti jos veiklą. Antrajai probleminei sričiai priskyrė išbaigtų produktų kūrimą: svarbi proceso dalis yra kurti produktus, kurie klientams priimtini rinkoje. Trečioji sritis buvo rinkos apibrėžimas: įmonė negali veiksmingai pasiekti visų rinkų. Vienas apribojimas galėtų būti niša, kuri yra pakankamai didelė, jog būtų pelninga. Ketvirtoji probleminė sritis apibrėžta kaip funkcionalios organizacijos struktūros plėtojimas: įmonė privalo turėti vidines funkcijas, jog galėtų susitvarkyti su problemomis ir jas išspręsti.

Toliau Brillois išskyrė dvi svarbias roles, kurios yra įkūrėjai ir valdybos nariai. Pagrindinės grupės įgūdžiai orientuoti į veikėjų kompetenciją. Norint įsteigti įmonę ir jai vadovauti, reikia skirtingų žinių. Jei bet kurioje srityje trūksta patirties, reikalingas, pavyzdžiui, aktyvus mentorius ir / arba atsidavusios direktorių tarybos prisidėjimas. Pagrindinis skatintojas siejamas su veikėjų varomąja jėga ir įsipareigojimais. Ankstyvose plėtros fazėse būtinos įmonės dalyvių stiprios varomosios jėgos ir aukštas įsipareigojimo lygis.

Kiti du nagrinėjami klausimai siejami su išorės išteklių tiekimu kitose įmonei aktualiose srityse: ryšiai su klientais (šie santykiai yra svarbūs visoms įmonėms, nes jie yra pajamų šaltinis; geri santykiai su klientais sukuriama efektyviai vykdant rinkodarą ir bendradarbiaujant, pavyzdžiui, produkto kūrimo srityje) bei ryšiai su kitomis įmonėmis (čia kalbama apie įvairius santykius, tačiau ypač svarbūs yra tie, kurie suteikia įmonei papildomų žinių ar finansinę paramą).

Toliau pateikiami septyni pagrindiniai vertinimo metodo žingsniai:

1. Ar verslo koncepcija veda prie teigiamo ir sustiprinančio tinklo poveikio? Ar padidėjus produkto naudojimui ar platinimui kyla produkto / paslaugos vertė? Jei yra toks teigiamas tinklo poveikis, pirmojo „rinkos žaidėjo“ pranašumas kartu su tinkamu vykdymu ir klientų išlaikymu gali tapti milžiniška kliūtimi patekti kitiems konkurentams.
2. Ar idėja plečiasi kartu su interneto tinklo augimu? Sandoriais pagrįsta kainodara ir kintamos kainodaros modeliai leidžia sudaryti daugiau nei fiksuoto dydžio vienkartinį licencijavimo sandorių.
3. Ar yra novatoriškų interneto rinkodaros metodų, kuriuos galima panaudoti šios idėjos populiarinimui? Ypatingas „Hotmail“ augimo katalizatorius buvo tai, kas dabar vadinama „virusine rinkodara“ – ne todėl, kad tai susiję su tradiciniais virusais, bet dėl greito įsisavinimo per „iš lūpų į lūpas“ tinklą. Kiekvienas klientas tampa nevalingu įmonės

evangelistu ir, naudodamas produktą, paskleidžia rinkodaros žinią savo draugams. Virusinė rinkodara papildo pirmojo rinkos žaidėjo pranašumo naudą.

4. Ar prisitaikys? Dabartinėje ekonominėje aplinkoje viskas greitai keičiasi. Startuolių pranašumas pasireiškia tuo, jog jie yra vikrūs ir gali smarkiai pakeisti verslo planus, esant reikalui. Interneto amžiuje įmonės konkurencingumas priklauso nuo jos minčių ir veiksmų greičio.
5. Kokie barjerai? Įmonės gali augti sparčiau nei bet kada anksčiau, tačiau jos gali taip pat staiga mirti nuo senėjimo. Kritinis skirtumas yra tas, ar įmonė turi integruotas klientų išėjimo kliūtis ir konkurentų patekimo į rinką kliūtis. Spartus augimas nėra vertingas be klientų išlaikymo. Kai svarstoma apie investicijas į interneto startuolį, yra strategiškai parenkamos klientų išėjimo kliūtys ir įvertinamas neišvengiamas tiesioginių konkurentų atėjimo poveikis. Internetas palaiko visą verslo organizmų ekologiją, o „greitas pasekėjas“ yra klasikinė forma.
6. Ar yra personalo „butelio kakliukų“ dėl masto? Dažnai jauna interneto įmonė pastebi, kad jos augimą varžo jos galimybė samdyti gerus žmones. Dėl šios priežasties daugelis tokių kompanijų bando kurti žmonėms reikalingus savo verslo elementus, naudodamos tokias strategijas kaip konsultavimas ir pritaikymas.
7. Ar yra numatyta „rinkos mažėjimo“ strategiją? Sumažinęs kainas ar siūlydamas nemokamus produktus, naujas dalyvis gali sukelti sunkumų įsitvirtinusioms įmonėms, turinčioms nusistovėjusius paskirstymo kanalus, sekti. Nors naujas rinkos dydis gali būti mažesnis, naujas rinkos dalyvis, kurį skatina interneto kainų efektyvumas, gali gauti didesnę dalį pertvarkydamas konkurencijos pagrindą.

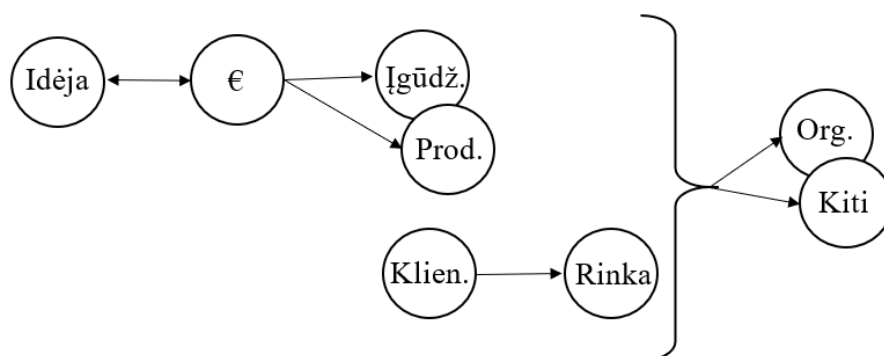
Apibendrinant anksčiau minėtas sritis, autorius išskyrė aštuonis kertinius akmenis (nurodomi žymenys, naudojami 2.2 paveiksle):

1. Idėjos formulavimas ir tikslinimas (Idėja).
2. Išbaigto produkto kūrimas (Prod.).
3. Rinkos apibrėžimas (Rinka).
4. Organizacijos plėtra (Org.).
5. Pagrindinės grupės įgūdžiai (Įgūdž.).
6. Pagrindinis skatintojas ir įsipareigojimas (€).
7. Ryšiai su klientais (Klien.).
8. Ryšiai su kitomis įmonėmis (Kiti).

Svarstant verslo platformos modelį, gali iškilti du pagrindiniai klausimai: pirmasis klausimas yra, ar vienas kertinis akmuo gali kompensuoti kitą (ar aukšto lygio kompensuos žemą ar vidutinį lygį), antrasis klausimas yra, ar kai kurie kertiniai akmenys yra lengviau pasiekiami nei kiti (ar yra

konkretūs kertiniai akmenys, kurie lengviau pasiekiami nei kiti). Taip pat vertinama, ar visada sunkumų kyla dėl pačios klasifikacijos, ar tai priklauso nuo įmonės unikalumo.

Brillois pažymi, jog per pastaruosius dešimt metų kertiniai akmenys patobulėjo, todėl santykiai tarp jų yra pasikeitę. Tai pasireiškia tuo, jog dabar yra galimybių vienam faktoriui subalansuoti kitą, arba tuo, jog vieno kartinio akmens įgyvendinimas paskatins kito išbaigtumą. Šių naujų ryšių sąveika pateikiama 2.2 paveiksle.



2.2 pav. Sąveika tarp aštuonių kertinių akmenų (šaltinis: parengta autorės remiantis Brillois, 2000)

Autoriaus tyrimo metu buvo pastebėta, kad pagrindinis vartotojas ar draugiški santykiai su konkrečiu klientu gali stipriai pagerinti rinkos žinias. Iš to padaryta prielaida, jog aukšto lygio ryšių su klientu kertinis akmuo gali suteikti galimybę pakelti rinkos žinių lygį. Antras dalykas, pastebėtas tyrimo metu, yra tai, jog šiomis dienomis naujoje ekonomikoje finansinis kertinis akmuo yra prioritetinė problema visoms naujai įkurtoms kompanijoms. Tai pats galingiausias verslo platformos modelio kertinis akmuo, nes esant pakankamai finansinei paramai galima pakelti kompetencijų lygį įdarbinant naujų specialistų, taip pat pasiekti produkto išbaigtumą, naudojanti išoriniais mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ištekliais.

Žvelgiant į 2.2 paveikslą, galima pastebėti, jog ryšys tarp idėjos ir finansavimo yra dvipusis. Brillois kontempluoja, jog iš vienos pusės galima manyti, jog gerai išaiškinta verslo idėja lengviau pritraukia finansinių partnerių (tai yra verslo plano tikslas). Tačiau iš kitos pusės galima nustatyti, kad finansinio kartinio akmens pasiekimas taip pat gali paveikti idėjos pagrindą: kai jaučiama, jog finansiniai ištekliai leidžia daryti tai, ko norima, pradedama kitaip mąstyti – susitelkiama į naujas produktų galimybes ar naujas verslo galimybes.

Apibendrinamas tyrimo rezultatus, Brillois išskiria dvi naujas tendencijas:

- kaip įmanoma greičiau;
- pradėti vėliau – pradėti geriau.

Pirmosios tendencijos atveju, itin svarbu, jog į verslo procesą įmonė įsitrauktų kuo anksčiau, net jeigu ji pilnai nėra pasiekusi visų kertinių akmenų. Kuo ankstesnėje stadijoje bus pradedama

kalbėti apie įmonę, tuo didesnis jos potencialas. Iš kitos pusės, verslo procesas dabar vyksta gerokai greičiau ir visus kertinius akmenis galima pasiekti per trumpesnę laiką, negu anksčiau.

Antrosios tendencijos atveju, naujai įkurta įmonė, privalo turėti kai kuriuos kertinius akmenis nuo pat pradžių, jeigu nori turėti šansą į sėkmę. Vienas pagrindinių dalykų – motyvacija. Aukštas motyvacijos lygis yra privalomas nuo pačios pradžios, kitu atveju, įmonė vangiai gebės spręsti iškilančias problemas ir atsilaikyti prieš itin agresyvius konkurentus.

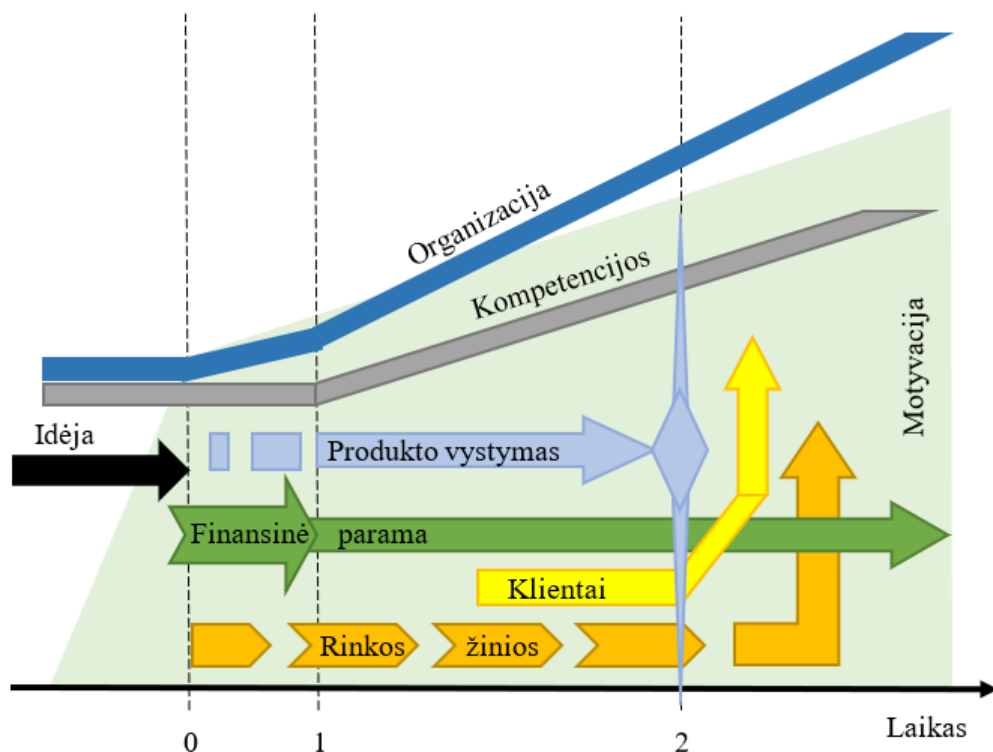
Idėja ir jos apibrėžimas bei išgryninimas turi būti išbaigti prieš kompanijos paleidimą. Jei pradedama be išplėtos idėjos, tai lems neefektyvią verslo pradžią. Be išbaigto idėjos steigėjai negali priimti svarbių strateginių sprendimų, todėl įmonė oficialiai egzistuos, tačiau nevykdys veiklos. Autorius pabrėžia, jog net jei nevykdoma veikla, bet įmonė yra oficialiai įregistruota, reikia mokėti mokesčius, o tam reikia pajamų. Visi šie dalykai turėtų lemti brandų verslo idėjos paruošimą ir apgalvotą įžengimą į rinką, atitinkamu laiku.

Kitas kertiniais akmuo, kuris turi būti pasiektas bent iki vidutinio lygio, yra finansiniai ryšiai. Neturint finansinių resursų ar gerų santykių su bankais iškyla didelė rizika, jog įmonės veiksmai bus labai riboti, kas lems arba lėtą plėtrą, arba kelią į bankrotą. Finansavimas yra kritiškai svarbus naujiems verslams, nes jis leidžia įmonei toliau veikti ir augti. Augančioms įmonėms reikia daugiau pinigų, kad būtų galima įsigyti papildomo turto ir sumokėti už didėjančius atlyginimus, tiekimą, prekes, įprastas veiklos sąnaudas ir klientams suteiktą kreditą, kurį suteikia įmonės augimas. Finansavimas taip pat svarbus, nes nėra protinga visus asmeninius išteklius skirti verslui.

Galiausiai, nors kompetencijų kertinis akmuo ankstyvojoje stadijoje gali būti su spragomis, jos turi būti kuo greičiau užpildytos. Kompetencijų trūkumas sparčiai formuosis kaip ribotas visos organizacijos veiksnys. Ši padėtis sustiprina gerų finansinių išteklių svarbą nuo įmonės įsteigimo pradžios, jog būtų galima užpildyti žinių spragas.

Brillois apibendrina, jog verslo plano rašymas yra itin naudingas, nes skatina steigėjus susidurti su silpnosiomis veiklos realizavimo vietomis ateityje. Verslo plano vertinimas padeda atrasti ne iki galo apmąstytas vietas ir skatina jas kuo greičiau užpildyti idėjomis ir paaiškinimais. Dauguma atvejų toks planas iškels naudingų klausimų ir jų atsakymo procesas pakels įmonę į aukštesnį lygį dar prieš jos oficialų įsteigimą.

Kertinių akmenų pasiskirstymas verslo procese vaizduojamas 2.3 paveiksle.



2.3 pav. Aštuonių kertinių akmenų pasiskirstymas laike (šaltinis: parengta autorės remiantis Brillois, 2000)

Žvelgiant į 2.3 paveikslą, autorius išskiria tokius teiginius:

- Idėja ir aukštas motyvacijos lygis reikalingi nuo pačios verslo plėtojimo pradžios (0-inė laiko žyma).
- Finansinė pagalba leis steigėjui iš tikrųjų įkurti įmonę ir pagerinti produkto kūrimo padėtį (1-oji laiko žyma).
- Išbaigto produkto pasiekimas (2-oji laiko žyma) padidins potencialių klientų skaičių.
- Santykių su klientu patobulinimas išplės žinias apie rinką.
- Organizacinis ir kompetencijų lygis įprastai padidės įmonės evoliucijos metu.

Smulkaus verslo realybė yra kiek sudėtingesnė negu vaizduojama 2.3 paveiksle. Verslai nuolatos susiduria su sprendimų priėmimo sunkumais. Šioje vietoje reikia atsižvelgti į daug faktorių, kurių kiekvienas daro tiesioginę įtaką kiekvienam verslui, todėl negalima pamiršti nei vieno iš jų.

Dažniausiai įmonės žlugimas yra pražūtingas savininkui, todėl naujesiems verslininkams prieš pradedant veiklą, prieš investuojant laiką, pinigus ir energiją būtina sužinoti kuo daugiau apie verslo kūrimo procesus. Į tai patenka ir kitų įmonių veiklos patirtis, jų sėkmė ir nesėkmės; savininkų, darbuotojų, tiekėjų, potencialių klientų ir finansavimo įstaigų įžvalgos, patirtys bei patarimai. Kai užsiimama verslu, yra mažai laiko mokytis ir sužinoti, ką reikia atidžiai stebėti ir kontroliuoti, o ką palikti ramybėje. Tam reikia laiko, išmonės ir kantrybės. Dėl šių priežasčių kuo anksčiau sukauptas žinių bagažas yra efektyvus ankstyvųjų įmonės etapų plėtojimo paslaptis.

Šiuolaikinėje ekonomikoje iškyla dilema: jei žinių įgijimas reikalauja laiko, tuomet naujo verslo plėtra reikalauja greitos evoliucijos, greitų sprendimų bei veiksmų. Todėl kiekvienas naujas verslininkas turėtų balansuoti tarp verslo pradžios, net jei visos skirtingos dalys dar nėra išaiškintos, arba šiek tiek palaukti, tuo pačiu rizikuodamas prarasti savo konkurencinį pranašumą arba idėją, kurią kažkas turėtų laiko pateikti greičiau už jį.

2.2. Pasirinktas tyrimo metodas

Tyrimas atliekamas kiekybinio ir kokybinio tyrimo principu, pasitelkiant apklausą empirinių duomenų rinkimui. Remiantis moksline literatūra, tyrimui sudaryta anketa su klausimų rinkiniu, naudojantis skaitmeniniu „Google“ anketų kūrimo įrankiu „Google Forms“. Užduodami klausimai eina iš eilės taip, jog būtų atskleistas realybėje priimtų sprendimų nuoseklumas ir būtų galima daryti prielaidų, kodėl vienas žingsnis vedė prie kito ir kokio rezultato buvo sulaukta: ar įmonė sėkmingai pradėjo veiklą, ar įkūrus reikėjo taisyti daug pasiruošimo klaidų, ar įmonė žlugo ir kas būtų daroma kitaip kitą kartą.

Paruošta anketa platinta elektroniniu būdu tiriamosios grupės atstovams. Šio tyrimo imtį būtų galima priskirti tipinių įvykių imčiai, kurią sudaro teoriškai ar empiriškai išskirtų stebėjimo objektų grupių tipiški atstovai (asmenys, struktūros, organizacijos ir kt.), arba ekspertų imčiai, kurią sudaro asmenys, kurie gali pasakyti kompetentingus teiginius apie tiriamąjį objektą, jo požymius ar funkcionavimą (Kardelis, 2002).

Surinkti duomenys iš inovatyvų produktą kuriančių įmonių respondentų analizuojami ir sisteminami, ieškant sąsajų tarp atsakymų. Iš jų stengiamasi sudaryti sprendimų priėmimo algoritmą, kuriuo remiantis būtų galima vertinti įmonės steigimo ir plėtojimo galimybes.

Remiantis nagrinėtais trimis panašiais ankstesniais tyrimais, sudarytas klausimynas įmonėms. Anketa sudaro šios klausimų sekcijos:

- bendra informacija apie respondentą ir įmonę,
- idėjos kūrimo ir plėtojimo etapas (šioje klausimų sekcijoje aptariamas produkto ir verslo idėjos kūrimas bei su šiuo procesu susiję žingsniai, aplinkybės),
- verslo steigimas (šioje klausimų sekcijoje aptariamas verslo inicijavimo ir įregistravimo etapas bei su šiuo procesu susiję žingsniai, aplinkybės),
- esama įmonės padėtis (šioje klausimų sekcijoje aptariama jau kurį laiką veikiančios įmonės padėtis, šiuo metu aktualūs klausimai, problemos, plėtros galimybės),
- baigiamieji klausimai.

Anketa pateikiama A priede (žr. 71–86 psl.).

Atsižvelgiant, jog kiekvienoje pasaulio valstybėje yra skirtinga tiek įmonių steigimo tvarka, tiek teisinė bei verslo aplinka, pasirinkta koncentruotis į Lietuvoje įsikūrusias / kuriamas įmones. Kadangi yra populiari būti užsienio tiekėjo atstovais ar perpardavėjais, tokio tipo įmonės buvo pašalintos iš potencialių respondentų sąrašo.

Ieškant įmonių kontaktų, pasitelkta svetainėje „Rekvizitai.lt“ pateikiama informacija bei papildomi šaltiniai, tokie kaip įmonių asmeninės interneto svetainės. Po pirminės analizės, potencialių respondentų duomenų bazę sudarė trylika įmonių.

REVIEW42.COM 2021-ųjų metų vasario 25 d. statistikos duomenimis 2020-aisiais metais išlaikytas 90 % inovatyvų produktą kuriančių įmonių nesėkmės rodiklis pasauliniu lygiu (Chernev, 2021). Nors paskutiniu metu tenka išgirsti ir vieną kitą lietuviškos kompanijos pavadinimą tarp sėkmingų pasaulinių „vienaragių“ (pavyzdžiui, „Vinted“), tačiau daugumos įmonių perspektyvos ir planai dėl vienokių ar kitokių priežasčių žlunga. Nesėkmės rodiklio mažinimas Lietuvos kontekste galėtų turėti teigiamos įtakos ekonomikai ir inovatyvų produktą kuriančių įmonių steigimo klimatui, šios kultūros populiarėjimui. Taip pat, toks tyrimas galėtų būti naudingas ne tik naujai kuriamoms įmonėms, o ir su inovacijų sektoriumi susijusioms įstaigoms. Remiantis pateiktomis išvadomis, pastabomis ir pasiūlymais būtų galima išvelgti, su kokiais sisteminiais sunkumais susiduria jauni verslai, kokių spragų yra informavime, kaip skatinti sėkmingą produkto įvedimą į rinką ir užtikrinti kuo greitesnį finansinį stabilumą, o pasiūlytas algoritmas galėtų būti patariamasis įrankis šiais klausimais. Įvertinus gautus rezultatus būtų galima ruošti seminarus „startuoliams“ ir konsultacinėms įmonėms, pasiūlyti papildomų skatinamųjų programų.

3. INOVATYVŲ PRODUKTĄ GAMINANČIŲ ĮMONIŲ EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Susisiekus su atrinktomis įmonėmis, pirminio pokalbio metu keletas jų pašalintos iš duomenų bazės išsiaiškinus, jog įmonės veiklos pobūdis ar verslo modelis neatitinka pasirinktos tyrimo tematikos. Bendraujant su kitomis įmonėmis, kelios išreiškė norą nebūti tyrimo dalyvėmis, tad pagal patikslintą potencialų respondentų sąrašą tyrime dalyvauti sutiko devynios įmonės.

Per tyrimo vykdymo ir atsakymų rinkimo laiką (2021 m. kovo mėn. 1–31 d.) buvo pakartotinai bendraujama su įmonių atstovais, siekiant priminti apie pateiktą anketą, tad tyrimo pabaigoje pavyko gauti šešių respondentų atsakymus. Įmonių atstovų aktyvumas pateikiamas 3.1 lentelėje.

3.1 lentelė. Respondentų aktyvumas

Įmonės, atrinktos kaip potencialios tyrimo dalyvės	13
Įmonės, sutikusios dalyvauti tyrime	9
Įmonės, pateikusios atsakymus	6

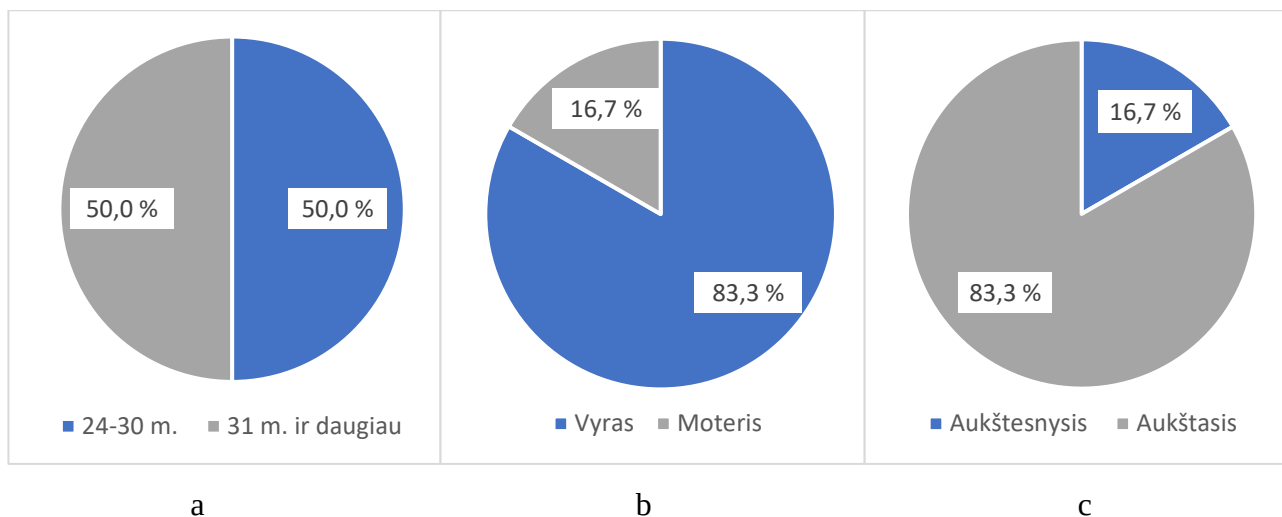
Iš 3.1 lentelėje pateikiamos informacijos, galima pastebėti, jog grįžtamasis ryšys iš respondentų yra apytiksliai 67 %.

3.1. Atlikto tyrimo rezultatų analizė

Anketa sudaryta iš 48 klausimų, kurie suskirstyti į penkias klausimų sekcijas, kaip minėta anksčiau (žiūrėti 2.2 poskyryje). Toliau pateikiama surinktų rezultatų analizė pagal klausimų sekcijas, nuosekliai aptariant kiekvieną anketos klausimą.

3.1.1. Bendra informacija apie respondentą ir įmonę

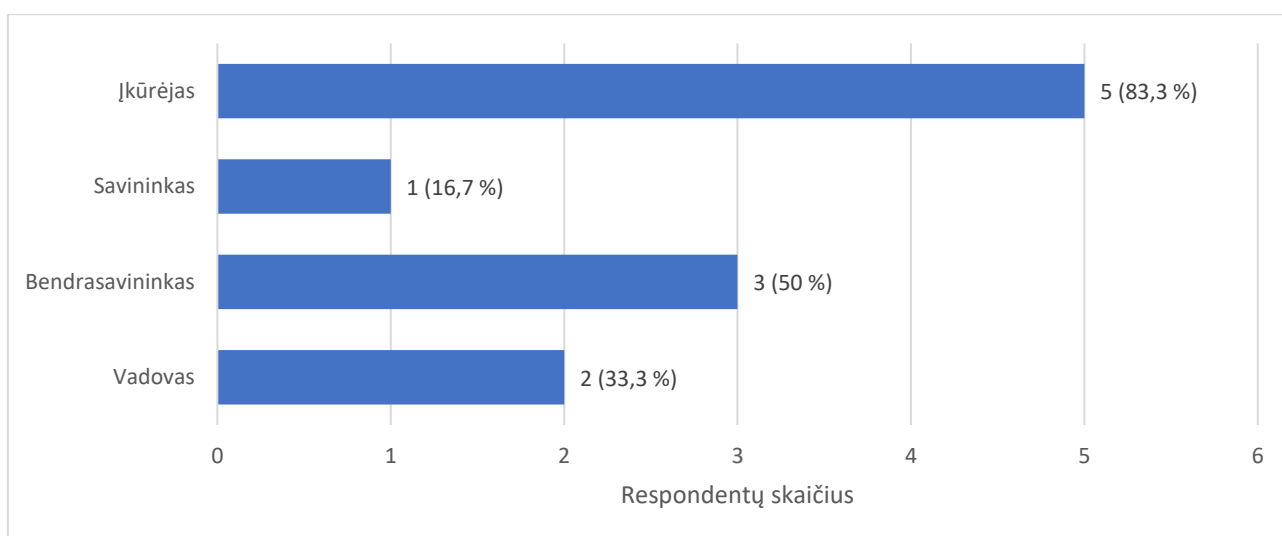
Vertinant respondentų amžių, galima pastebėti, jog 50 % patenka į 24–30 metų amžiaus grupę, kurie yra pabaigę studijas aukštojoje mokykloje ir pradėję dirbti, o likusi dalis pradeda verslą būdami vyresni (žr. 3.1 pav. a dalį). 83,3 % apklaustųjų buvo vyrai, likusi dalis – moterys. Tai rodo, jog inovatyvių produktų gamybos verslą dažniau inicijuoja vyrai (žr. 3.1 pav. b dalį). Paklausti apie išsilavinimą, 83,3 % respondentų nurodė, jog turi aukštąjį išsilavinimą, likusioji dalis – aukštesnįjį (žr. 3.1 pav. c dalį).



3.1 pav. Bendra informacija apie respondentus:

a – amžiaus grupė, b – lytis, c – išsilavinimas

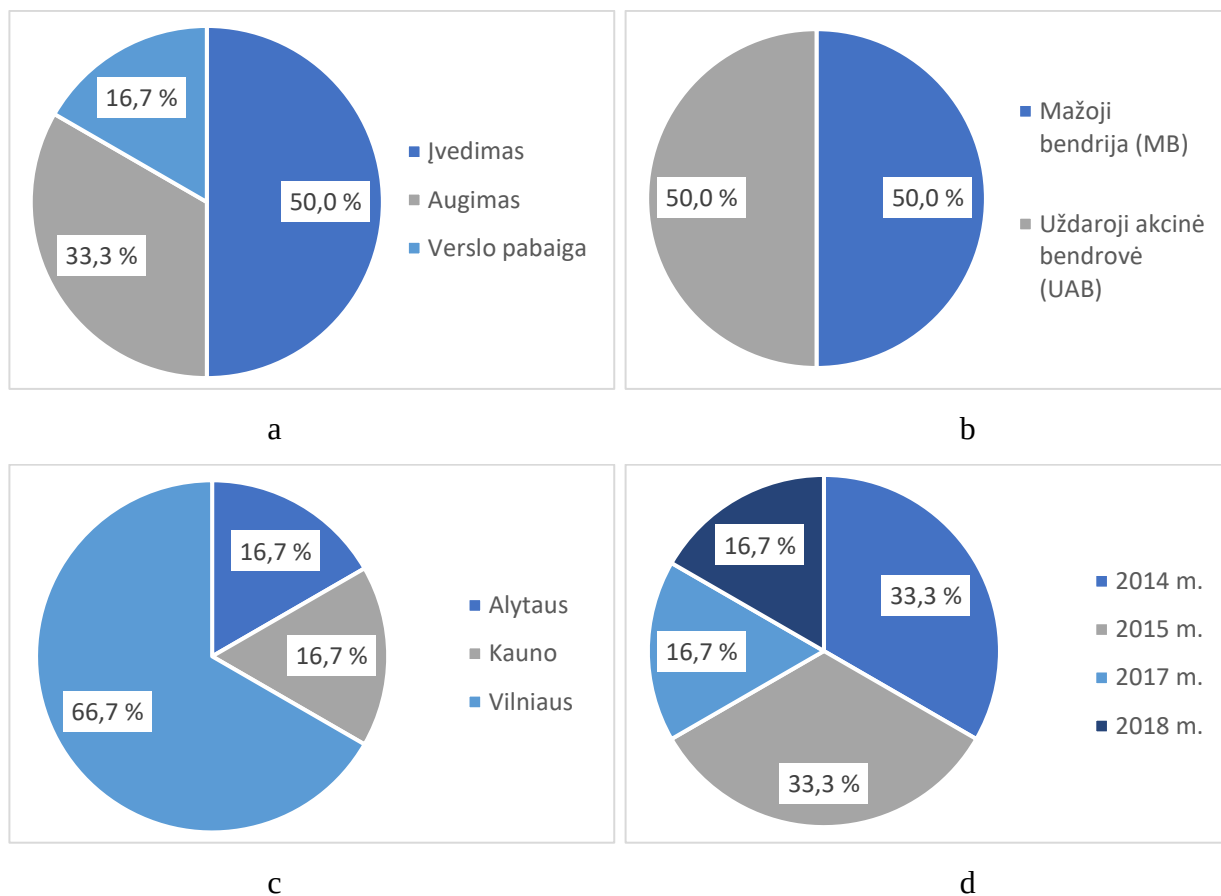
Iš gautų rezultatų galima pastebėti, jog dauguma respondentų (83,3 %) yra įmonių įkūrėjai, kurie užima papildomas pareigas įmonėje ar dalinasi jos akcijas. (žr. 3.2 pav.).



3.2 pav. Respondentų statusas įmonėje

Paklausti, kurioje verslo gyvavimo ciklo stadijoje šiuo metu yra jų verslas, 50 % atstovų nurodė, jog yra produkto/-ų įvedimo į rinką stadijoje, 33,3 % nurodė, jog įmonė yra augimo stadijoje, o likę įvardijo verslo pabaigą (žr. 3.3 pav. a dalį). Rinkdamiesi iš Lietuvos Respublikoje galiojančių įmonių teisiinių formų, 50 % respondentų verslą plėtoja kaip Mažoji bendrija, kiti 50 % – kaip Uždaroji akcinė bendrovė (žr. 3.3 pav. b dalį). Iš gautų rezultatų 66,6 % įmonių įregistruotos Vilniaus apskrityje, 16,7 % Kauno apskrityje ir 16,7 % Alytaus apskrityje. Iš to galima pastebėti, jog dauguma apklaustųjų verslą steigė arčiau sostinės (žr. 3.3 pav. c dalį). Pagal steigimą, pradedant nuo įstojimo į Europos Sąjungą (2004 m.), baigiant 2021 metais imtinai, 33,3 % įmonių įregistruotos 2014 metais, 33,3 % –

2015 metais, 16,7 % – 2017 metais ir likę 16,7 % – 2018 metais. Tai yra ganėtinai jaunos įmonės, kurios patenka į verslo steigimo arba plėtojimo etapus (žr. 3.3 pav. d dalį).

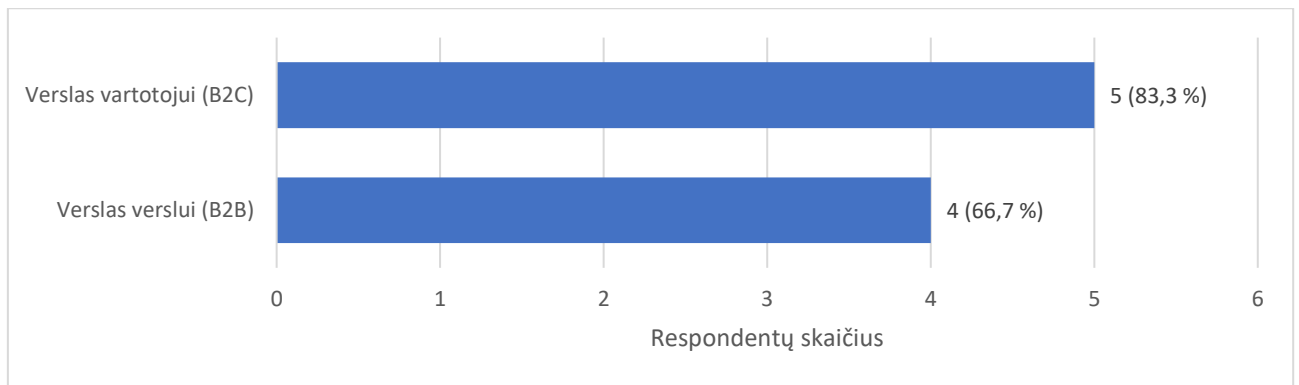


3.3 pav. Bendra informacija apie įmonę: a – verslo gyvavimo ciklo stadija, b – teisinė forma, c – įmonės registravimo vieta, d – įregistravimo data

Pagal pateiktus įmonių skirstymo rodiklius (LR ekonomikos ir inovacijų ministerija, 2020), visi respondentai (100 %) įvardijo, jog yra labai mažos įmonės. Šiai kategorijai priskiriama, kai yra mažiau negu 10 darbuotojų ir metinės pajamos arba turto balansinė vertė neviršija 2 mln. Eur. Tai leidžia daryti prielaidą, jog inovatyvių produktų realizavimu ir gamyba yra linkęs užsiimti smulkusis verslas.

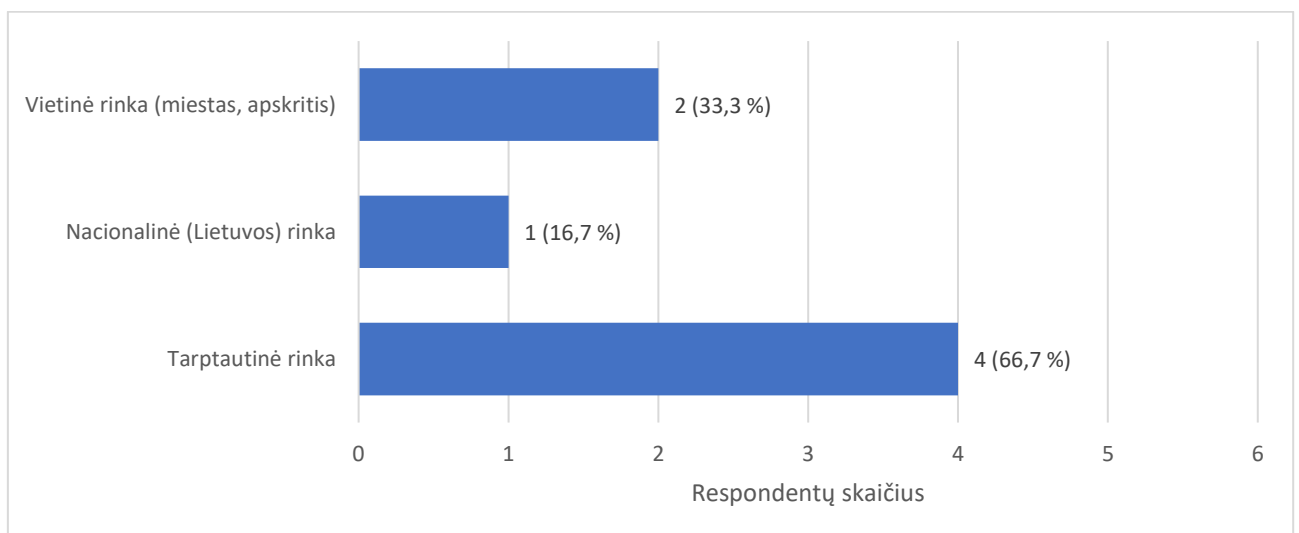
Renkantis iš galimų 22 gamybos sektorių (European Commission, n.d.), 50 % įmonių atstovų įvardijo, jog veikiama mechanikos inžinerijos sektoriuje, 33,3 % pasirinko maisto ir gėrimų pramonės sektorių, likę atsakymai pasiskirstė po lygiai šiuose sektoriuose: aeronautikos pramonė, biotechnologijos, chemijos pramonė, elektros ir elektronikos inžinerijos pramonė, gynybos pramonė, tekstilės, mados ir kūrybinės industrijos. Tai leidžia daryti prielaidą, jog kai kurie inovatyvūs produktai gali būti taikomi įvairiose srityse.

Didesnė dalis respondentų (83,3 %) įvardijo, jog labiau orientuojasi į verslą vartotojui, tačiau yra suinteresuoti dirbti ir su kitais verslais – verslas verslui (66,7 %) (žr. 3.4 pav.).



3.4 pav. Suinteresuotosios šalys

Iš galimų kelių atsakymo variantų, respondentai pasirinko, jog labiausiai orientuojasi į tarptautinę rinką (66,7 %), vietinė rinką (miestas, apskritis) aktualu 33,3 % respondentų, o nacionalinė (Lietuvos) rinką – tik 16,7 % (žr. 3.5 pav.). Galima daryti prielaidą, jog įmonėms naudingesni tarptautiniai ryšiai ir taip pritraukiama daugiau klientų.

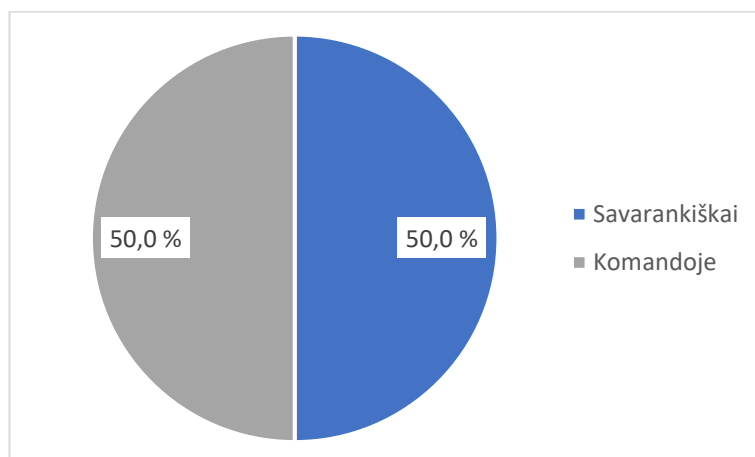


3.5 pav. Rinkos pasirinkimas

Vertinant bendrą informaciją apie respondentus ir įmonę, galima sudaryti apibendrintą apklaustųjų profilį. Tai išsilavinę, vyresni negu 24 metai asmenys (daugiausia vyrai), kurių dauguma yra nagrinėjamos įmonės įkūrėjai. Tai verslai, kurie apklausos vykdymo metu buvo produkto įvedimo ar augimo stadijoje ir rinkoje veikia neilgiau nei septynerius metus. Tai daugiau į tarptautinę rinką orientuotos įmonės, kurioms būdinga dirbti tiek su kitais verslais, tiek su fiziniais klientais.

3.1.2. Idėjos kūrimo ir plėtojimo etapas

Pradedant gilintis į pirmąjį verslo steigimo etapą, paklausti apie verslo ar produkto idėjos atsiradimą 50 % respondentų įvardijo, jog ji kilo savarankiškai, kiti 50 % – jog kilo komandoje (žr. 3.6 pav.).



3.6 pav. Idėjos atsiradimas

Respondentams pateiktas kelių variantų tinklėlis (žiūrėti A priede), kuriame vertinta, kaip kiekvienas iš teiginių paskatino arba nepaskatino pirminės produkto idėjos atsiradimą. Vidutinės atsakymų reikšmės pateikiamos 3.2 lentelėje.

3.2 lentelė. Pirminės idėjos atsiradimą paskatinusių aplinkybių vertinimas

Klaus. Nr.	Klausimas	Vidutinė reikšmė	Standartinis nuokrypis
1.	Rinkoje nebuvo tokio produkto, kuris patenkintų nustatytą poreikį	4,33	0,82
2.	Rinkoje buvo ribota / nepakankama tokio produkto variacijų	4,50	0,55
3.	Pasikeitė vartotojų įpročiai ir atsirado niša naujam produktui	3,00	1,67
4.	Nuspręsta spręsti seną problemą pritaikant naujus metodus	3,33	1,63
5.	Egzistuojančiam produktui atrastas pritaikymas naujoje rinkoje / sektoriuje	2,67	1,37
6.	Esami rinkoje produktai yra pasenę ir pakankamai neatnaujinami	3,00	1,67
7.	Nuspręsta sukurti produkto poreikį rinkoje patiems	3,00	0,63
8.	Idėja atsirado atsitiktinai (pakomentuokite aplinkybes)	2,83	1,33
9.	Atlikus minčių lietu (angl. <i>brainstorming</i>), sujungtos kelios idėjos naujam produktui	2,83	1,17
10.	Panaudota kitų nerealizuota idėja	2,17	1,33
1 – visiškai nepaskatino, 2 – labiau neskaitino negu skatino, 3 – neturėjo įtakos, 4 – labiau skatino negu neskaitino, 5 – labai paskatino			

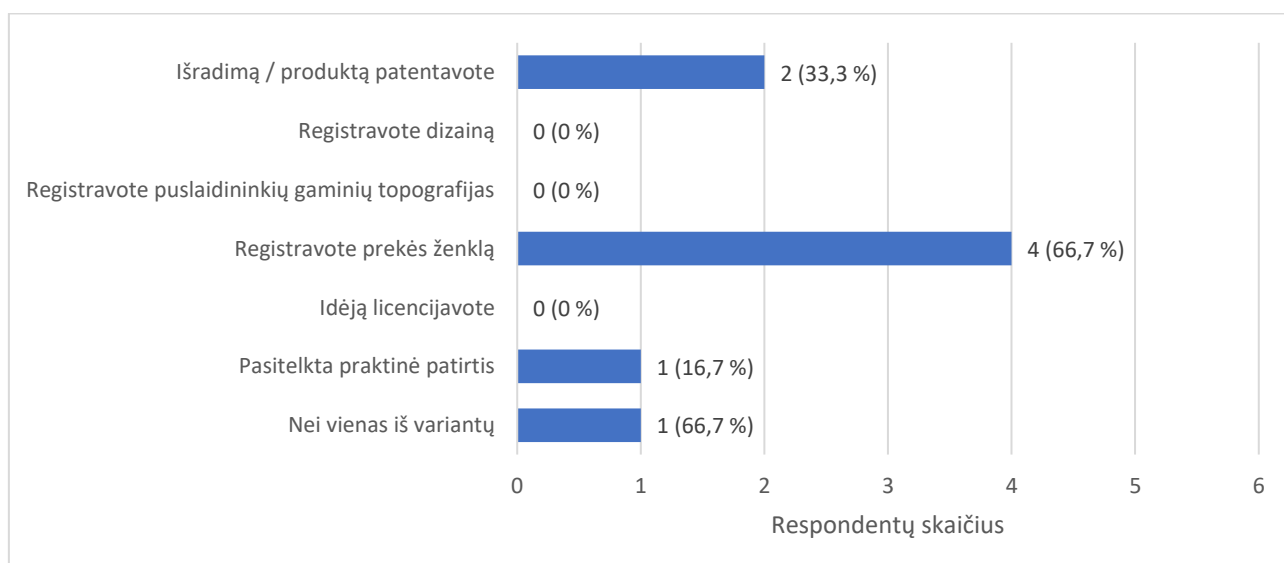
Remiantis surinktais atsakymais galima pastebėti, kad daugiausiai teigiamos įtakos turėjo tai, jog rinkoje buvo ribotas ar nepakankamas tokio produkto variacijų pasirinkimas. Tai, jog rinkoje

nebuvo gaminio, kuris atitiktų pasiskirtą užduotį, respondentus labiau skatino negu neskatino sukurti savo idėją. Kitos pateiktos aplinkybės turėjo mažiau įtakos ir pagal standartinę nuokrypį galima pastebėti, jog pasiskirsto ties viduriu, kaip neturėjusios įtakos. Taip pat galima pastebėti, jog pagal balus, mintis panaudoti kitų nerealizuotą idėją labiau neskatino.

Atsižvelgiant į šio klausimo koreliacinius ryšius (žr. B priede, B1 lentelėje) galima pastebėti, jog tarp klausimų atsiranda sąryšių (nuo $\pm 0,7$ iki $\pm 0,9$ – stipri koreliacija; nuo $\pm 0,9$ iki $\pm 1,0$ – labai stipri koreliacija (Williams & Monge, 2001)), tačiau šioje vietoje reikia atsižvelgti į 3.2 lentelėje pateikiamus rezultatus ir klausimo formuluotę. Visoje lentelėje yra tik trys įtakos sprendimams (teigiamos arba neigiamos) turėjusios aplinkybės. Visais koreliacijų, nurodomų B1 lentelėje, atvejais teiginių poroje yra tik vienas arba nei vieno iš įtakos sprendimams turinčių aplinkybių, todėl nagrinėjamos nebus.

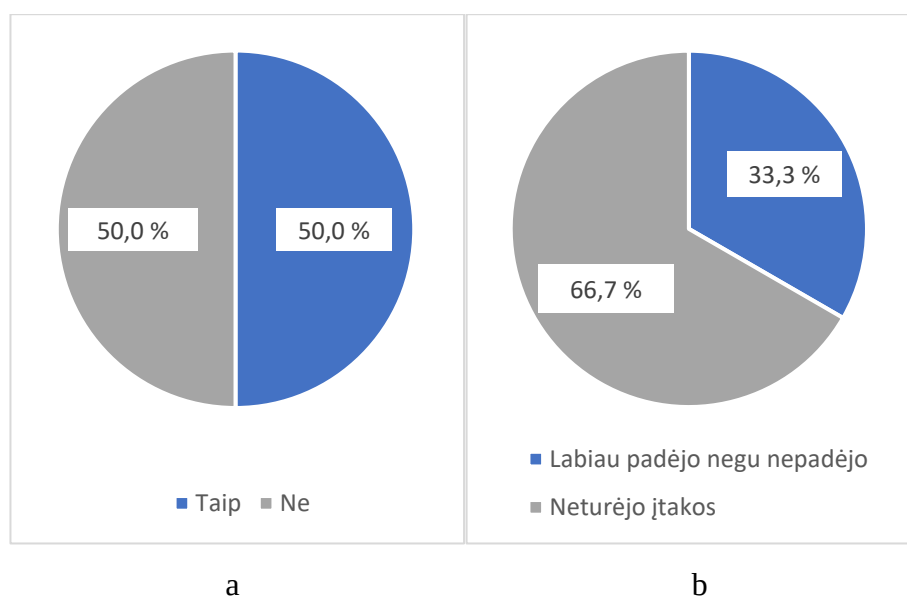
Ties šiuo klausimu respondentams suteikta galimybė pakomentuoti ir nurodyti lentelėje neįtrauktas pirminės idėjos atsiradimo aplinkybes. Vienas apklaustasis nurodė, jog idėja kilo iš asmeninio poreikio, sprendžiant savo išsikeltą problemą. Kitas apklaustasis pakomentavo, kad su komanda ieškojo galimybės pagaminti produktą su mažiausiais galimais ištekliais.

Visi apklaustieji (100 %) nurodė, jog jiems yra svarbu apsaugoti įmonės intelektinę nuosavybę. Šešiolikrame klausime patikslinama, kokiais būdais stengiasi tai padaryti. Renkantis iš galimų intelektinės nuosavybės apsaugos būdų (išradimo / produkto patentavimas; dizaino registravimas; puslaidininkių gaminių topografijos registravimas; prekės ženklo registravimas; idėjos licencijavimas), kartais pasirinkti bent du iš išvardintų pasirinkimų. 66,7 % respondentų rinkosi prekės ženklo registravimą, o 33,3 % iš jų – išradimą / produktą dar ir patentavo; 16,7 % nurodė, jog pasitelkė praktinę patirtį (angl. *know-how*) ir 16,7 % pažymėjo, jog nesirinko nei vieno iš pateiktų variantų (žr. 3.7 pav.), todėl galima daryti prielaidą, jog nepasitelkė apsaugos būdų.



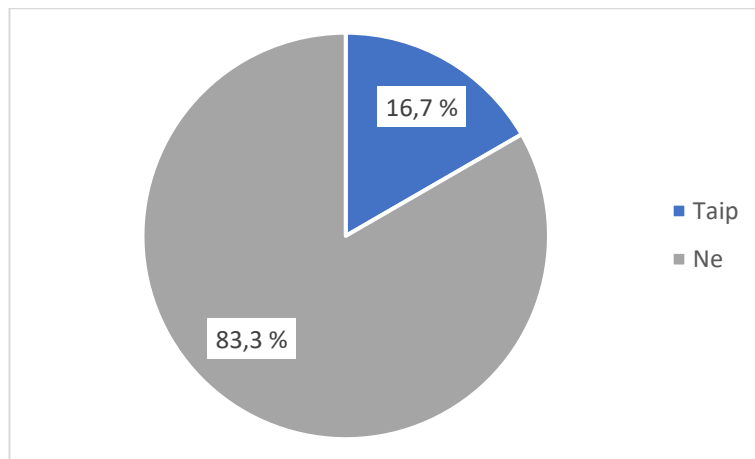
3.7 pav. Pritarimas arba nepritarimas teiginiui

Remiantis pateiktais respondentų atsakymais galima pastebėti, jog 50 % jų kurdami verslą sudarė detalų verslo planą, o kiti 50 % nesudarė (žr. 3.8 pav. a dalį). Tie, kurie atsakė į klausimą „Taip“, buvo paprašyti patikslinti, kaip stipriai pasiruoštas verslo planas / modelis padėjo veiklos plėtojimo etapuose. Į šią klausimo dalį 66,7 % atsakė, jog neturėjo įtakos, o 33,3 % nurodė, jog labiau padėjo negu nepadėjo, kitaip sakant, darė teigiamą poveikį (žr. 3.8 pav. b dalį). Tie, kurie atsakė į klausimą „Ne“, buvo paprašyti patikslinti, kaip verslo plano / modelio trūkumas paveikė veiklos plėtojimo etapuose. Į šią klausimo dalį visi atsakė, jog verslo plano nebuvimas neturėjo įtakos veiklos plėtojimui vėlesniuose etapuose.



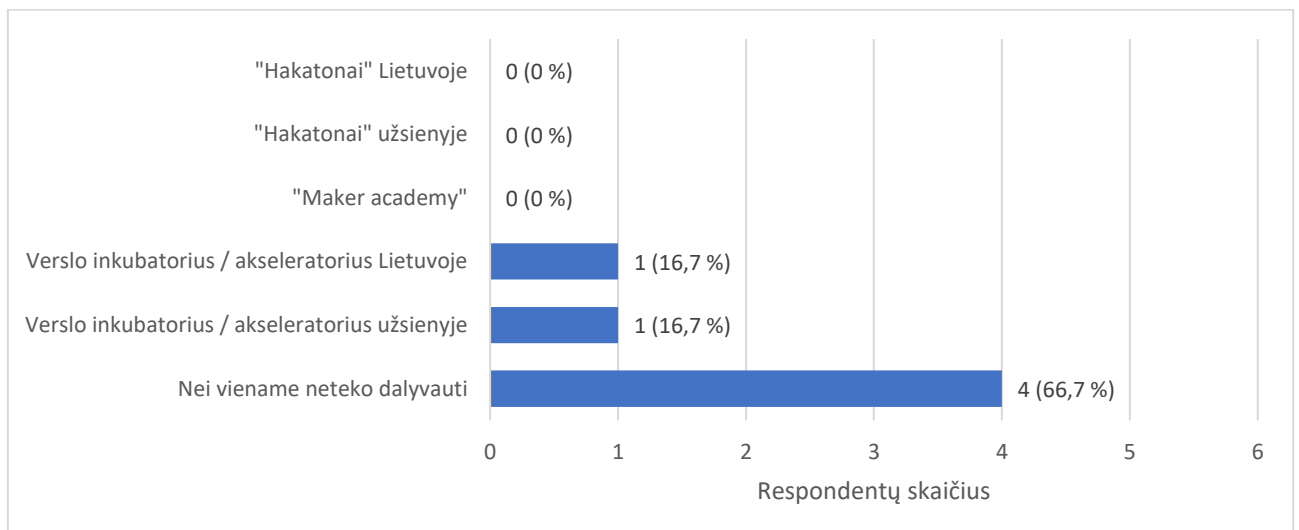
3.8 pav. Detalaus verslo plano / modelio sudarymas prieš verslo steigimą: a – „ar sudarė verslo planą“, b – „kaip stipriai verslo modelis padėjo veiklos plėtojimo etapuose“

Paklausti, ar kuriant verslo modelį pasitelkė STRATAGIZER CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010) įrankį, 83,3 % apklaustųjų atsakė, kad nepasitelkė, ir tik 16,7 % atsakė, jog naudojos šiuo verslo modelio kūrimo įrankiu (žr. 3.9 pav.). Turint omenyje, jog tik 50 % visų apklaustųjų sudarė verslo planą / modelį (žr. 3.8 pav. a dalį), galima susieti, jog 33,3 % jų naudojos nurodytu įrankiu.



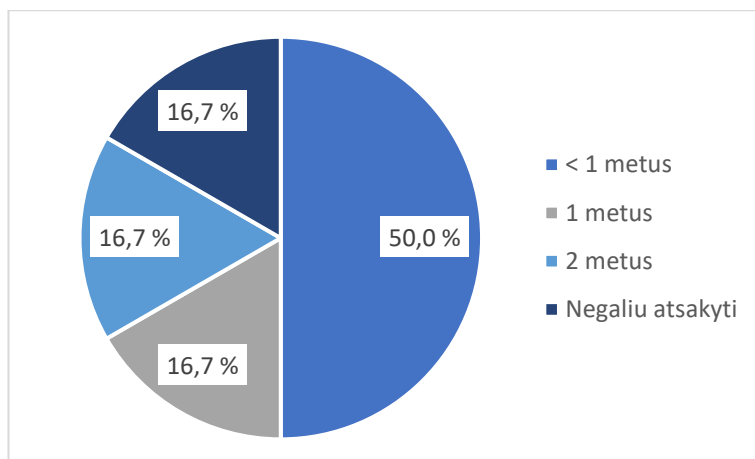
3.9 pav. Verslo modelio kūrimo įrankio naudojimas

Į klausimą apie išitraukimą į skatinamuosius idėjų plėtros ir realizavimo renginius / programas, 66,7 % apklaustųjų nurodė, jog nei viename neteko dalyvauti, 16,7 % pažymėjo, kad dalyvavo verslo inkubatoriuje / akseleratoriuje Lietuvoje, likę 16,7 % pažymėjo, kad dalyvavo verslo inkubatoriuje / akseleratoriuje užsienyje (žr. 3.10 pav.). Iš šių duomenų galima daryti dvi prielaidas: pagal apklaustųjų gamybos sektorių pateikti renginiai / programos nevykdomi arba inovatoriai ir verslininkai yra prastai informuoti apie tokias galimybes ir jų naudą, tačiau reikėtų neatmesti kitų galimų tokio sprendimo priežasčių, pavyzdžiui, aukštas steigėjo žinių lygis, pasitikėjimas savimi ir suplanuotais idėjos įgyvendinimo žingsniais.



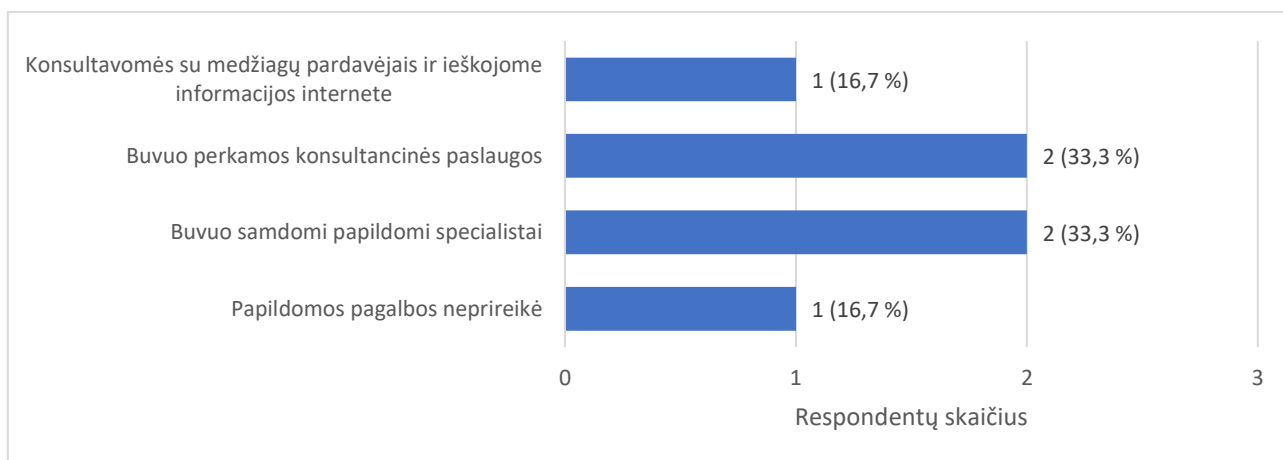
3.10 pav. Dalyvavimas skatinamuosiuose renginiuose

Paklausti, kiek laiko užtruko nuo pradinės produkto ar verslo idėjos iki įžengimo į rinką, 50 % įmonės atstovų įvardino, jog prireikė mažiau nei vienerių metų, 16,7 % prireikė maždaug vienerių metų, kitiems 16,7 % prireikė dvejų metų, o likę 16,7 % negalėjo tiksliai atsakyti (žr. 3.11 pav.). Iš šių duomenų galima daryti išvadą, kad stengtasi kuo įmanoma greičiau įžengti į rinką.



3.11 pav. Laikas iki produkto paleidimo į rinką

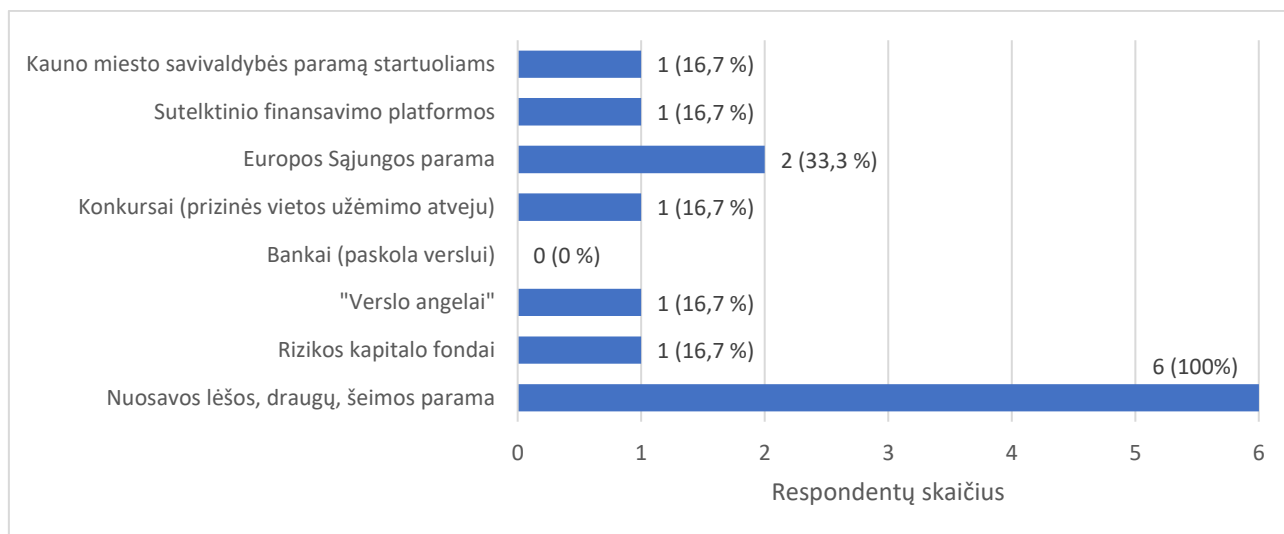
Remiantis surinktais atsakymais į klausimą, kokia kita pagalba buvo pasitelkta plėtojant produkto idėją / steigiant verslą, galima pastebėti, jog 83,3 % respondentų prirėikė papildomos išorinės pagalbos: 33,3 % pirko konsultacines paslaugas, kiti 33,3 % samdė papildomus specialistus, 16,7 % nurodė, jog konsultavosi su medžiagų pardavėjais ir ieškojo informacijos internete (žr. 3.12 pav.). Likusi respondentų dalis nurodė, jog papildomos pagalbos neprireikė.



3.12 pav. Pasitelkta papildoma pagalba

Atsakydami į klausimą apie pasitelktus finansavimo šaltinius idėjos plėtojimo ir pasiruošimo verslo steigimui etape, respondentai įvardino keletą jų, tačiau pagrindiniu šiuo atveju galima laikyti nuosavas lėšas, draugų ir / ar šeimos paramą (pasitelkė 100 % respondentų), rečiau rinktas finansavimo šaltinis – Europos Sąjungos parama (pasitelkė 33,3 % respondentų), o kiti, mažiau populiarūs, pasirinkimai buvo: Rizikos kapitalo fondai, „Verslo angelai“, konkursai, sutelktinio finansavimo (angl. *crowdfunding*) platformos, vienas respondentas nurodė ir pritrauktą Kauno miesto savivaldybės paramą startuoliams (žr. 3.13 pav.). Šiam verslo plėtojimo etapui yra būdinga veiklą

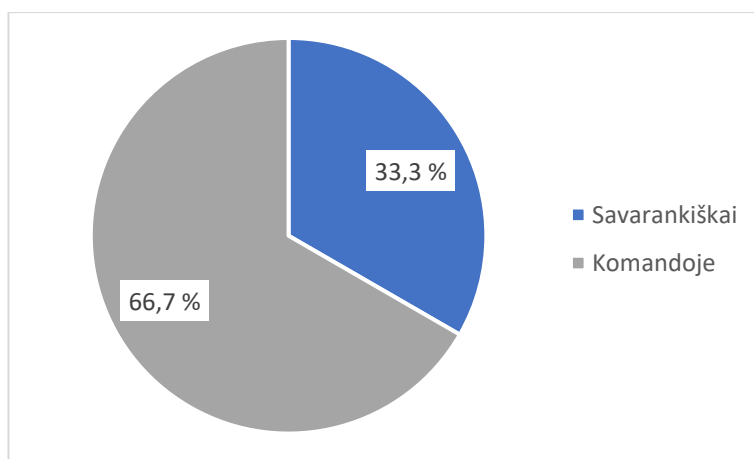
finansuoti nuosavomis lėšomis, tačiau naudinga jau šiame etape pritraukti papildomą išorinį finansavimą.



3.13 pav. Finansavimo šaltiniai idėjos plėtojimo ir pasiruošimo verslo steigimui etape

3.1.3. Verslo steigimas

Kitaip negu pirmajame verslo steigimo etape, paklausti apie verslo pradžią / steigimą 66,7 % respondentų įvardijo, jog įmonę steigė komandoje, o 33,3 % įmonę steigė savarankiškai (žr. 3.14 pav.). Atsižvelgiant į tai galima daryti prielaidą, jog nuo pirminės idėjos plėtojimo pradžios pavyko pritraukti daugiau bendraminčių ar specialistų, norinčių dirbti prie projekto sėkmės.



3.14 pav. Verslo steigimas

Klausime dėl verslo steigimo Lietuvoje priežasčių respondentams pateiktas kelių variantų tinklėlis (žr. A priede), kuriame išreikštas pritarimas arba nepritarimas kiekvienam iš teiginių, kas paskatino čia kurti įmonę. Vidutinės atsakymų reikšmės pateikiamos 3.3 lentelėje.

3.3 lentelė. Verslo steigimo Lietuvoje priežasčių vertinimas

Klaus. Nr.	Klausimas	Vidutinė reikšmė	Standartinis nuokrypis
1.	Nebrangi patalpų verslui nuoma	2,83	1,17
2.	Galima nesunkiai įsigyti kokybiškos naudotos įrangos	2,33	0,82
3.	Galima nebrangiai įsigyti naujos įrangos	2,50	0,84
4.	Galima nebrangiai nuomotis dirbtuves su įranga	2,17	0,98
5.	Palanki teisinė sistema (palankūs įstatymai ir kiti teisės aktai)	2,83	1,17
6.	Finansinės lengvatos jaunam verslui	2,33	0,82
7.	Nesudėtinga gauti kreditą palankiomis sąlygomis	1,67	0,82
8.	Palanki mokestinė sistema – maži mokesčiai	1,83	0,75
9.	Išplėtotą infrastruktūrą	3,50	0,55
10.	Vietinės rinkos pažinimas	3,17	1,17
11.	Vietinės pažintys	2,83	1,17
1 – nesutinku, 2 – labiau nesutinku negu sutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – labiau sutinku negu nesutinku, 5 – sutinku			

Remiantis surinktais atsakymais galima pastebėti, kad respondentai labiau sutinka negu nesutinka, jog verslą steigti Lietuvoje paskatino išplėtotą infrastruktūrą. Nebrangi patalpų verslui nuoma, galimybė nebrangiai įsigyti naujos įrangos, palanki teisinė sistema, vietinės rinkos pažinimas ir vietinės pažintys pagal įmonės atstovus įvertintos neutraliai. Likusios priežastys buvo įvertintos kaip labiau neskatinusios negu skatinusios steigti verslą Lietuvoje.

Atsižvelgiant į šio klausimo koreliacinius ryšius (žr. B priede, B2 lentelėje) galima išskirti porą tendencijų tarp priežasčių, kurių abi 3.3 lentelėje įvertintos kaip turėjusios įtakos:

- kuo stipriau vertinama, ar šalyje vyrauja palanki mokestinė sistema ir taikomi mažesni mokesčiai, tuo svarbiau, ar yra galimybė nesunkiai įsigyti kokybiškos naudotos įrangos (koreliacijos koeficientas lygus 0,759);
- kuo daugiau dėmesio skiriama, ar palanki mokestinė sistema ir taikomi mažesni mokesčiai, tuo svarbesnės skiriamos finansinės lengvatos jaunam verslui (koreliacijos koeficientas lygus 0,759).

Šiuo atveju galima pastebėti, jog mokestinė sistema, skiriamos finansinės lengvatos jaunam verslui bei galimybė įsigyti kokybiškos naudotos įrangos yra vertinami labiau neigiamai. Galima daryti prielaidą, jog dabartinė padėtis šiose srityse neskatina steigti verslo Lietuvoje ir turėtų būti gerinamos bendrai, o ne po vieną.

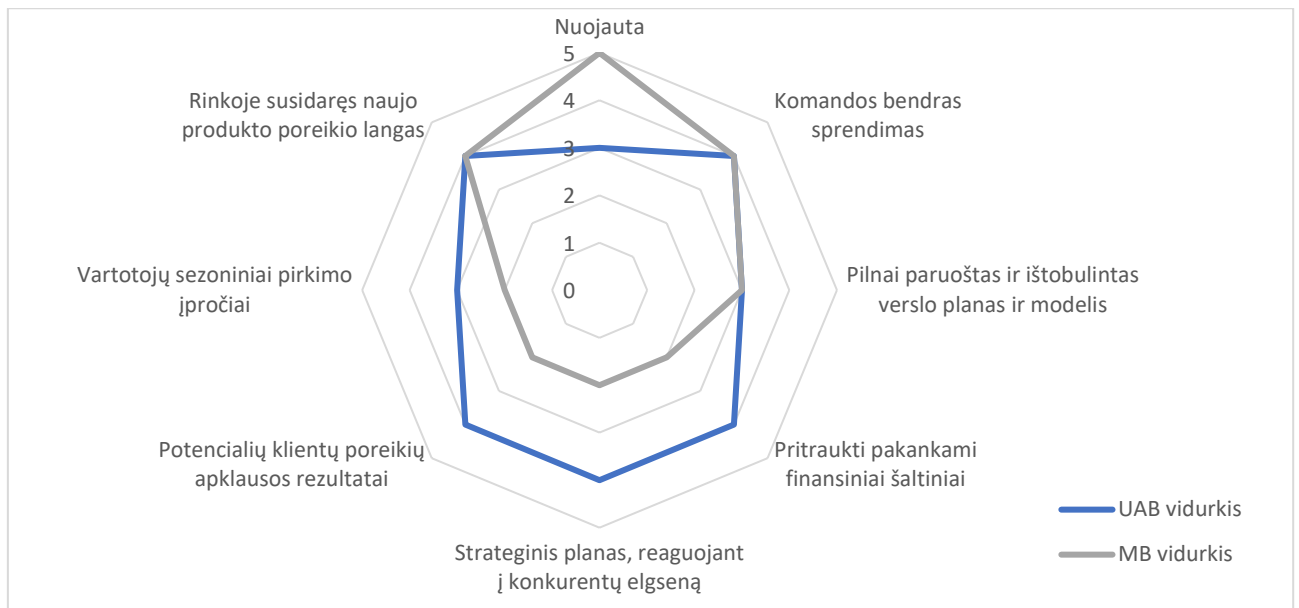
Toliau vertinta, kurie veiksniai padėjo nuspręsti, kada yra tinkamas laikas žengti į rinką. Respondentams pateiktas kelių variantų tinklėlis (žr. A priede), kuriame vertinta, ar pritariama, ar nepritariama kiekvienam iš pateikiamų veiksnių. Vidutinės atsakymų reikšmės pateikiamos 3.4 lentelėje.

3.4 lentelė. Tinkamo laiko žengti į rinką veiksmų vertinimas

Klaus. Nr.	Klausimas	Vidutinė reikšmė	Standartinis nuokrypis
1.	Nuojauta	3,83	1,17
2.	Komandos bendras sprendimas	3,67	1,51
3.	Pilnai paruoštas ir išstobulintas verslo planas ir modelis	2,83	0,41
4.	Pritraukti pakankami finansiniai šaltiniai	3,00	1,67
5.	Strateginis planas, reaguojant į esamų / būsimų konkurentų elgseną	3,17	1,72
6.	Potencialių klientų poreikių apklausos rezultatai	2,83	2,04
7.	Vartotojų sezoniniai pirkimo įpročiai	2,17	0,98
8.	Rinkoje susidaręs naujo produkto poreikio langas	3,67	1,75
1 – nesutinku, 2 – labiau nesutinku negu sutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – labiau sutinku negu nesutinku, 5 – sutinku			

Žvelgiant į 3.4 lentelėje pateikiamus rezultatus, galima pastebėti, jog keturi teiginiai buvo įvertinti trejetu, kas leidžia daryti prielaidą, jog jie šioje situacijoje neturėjo įtakos priimant sprendimą, kada tinkamas laikas žengti į rinką. Respondentai žymėjo, jog labiau sutinka negu nesutinka su teiginiais, kad nuojauta, komandos bendras sprendimas ir rinkoje susidaręs naujo produkto poreikio langas padėjo nuspėti, kada žengti į rinką. Iš pateiktų teiginių labiau nesutiko negu sutiko, jog vartotojų sezoniniai pirkimo įpročiai galėjo turėti įtakos.

Iš 3.15 paveiksle pateikiamo atsakymų į kiekvieną teiginį vidurkių pagal įmonės teisinę formą pasiskirstymo, galima daryti prielaidą, jog nuojauta turėjo įtakos Mažosioms bendrijoms sprendžiant, kada tinkamas laikas žengti į rinką, tuo tarpu Uždarnosios akcinės bendrovės vidutiniškai žymėjo neutraliai. Bendras komandos sprendimas tiek pagal UAB vertinimų vidurkį, tiek pagal MB vertinimų vidurkį labiau turėjo įtakos, negu neturėjo, o pilnai paruoštas ir išstobulintas verslo planas / modelis vertintas neutraliai. Kalbant apie pritrauktus pakankamus finansinius šaltinius, strateginį planą, reaguojant į konkurentų elgseną, bei potencialių klientų poreikių apklausos rezultatus, įmonių nuomonė, priklausomai nuo teisinės formos, išsiskyrė. Uždarnosios akcinės bendrovės pastaruosius vertino kaip labiau turėjusius įtakos priimant sprendimą, tuo tarpu Mažosios bendrijos vertino, kaip labiau neturėjusius įtakos. **Tai leidžia daryti prielaidą apie skirtingą finansinį ir strateginį pasiruošimo lygį.** Vartotojų sezoninius pirkimo įpročius UAB vertino neutraliai, o MB nurodė kaip veiksnį labiau neturėjusį įtakos. Vertinant rinkoje susidariusį naujo produkto poreikio langą, vidutiniškai visos įmonės įvardijo kaip indikaciją, labiau turėjusią įtakos sprendimui, kada tinkamas laikas žengti į rinką.



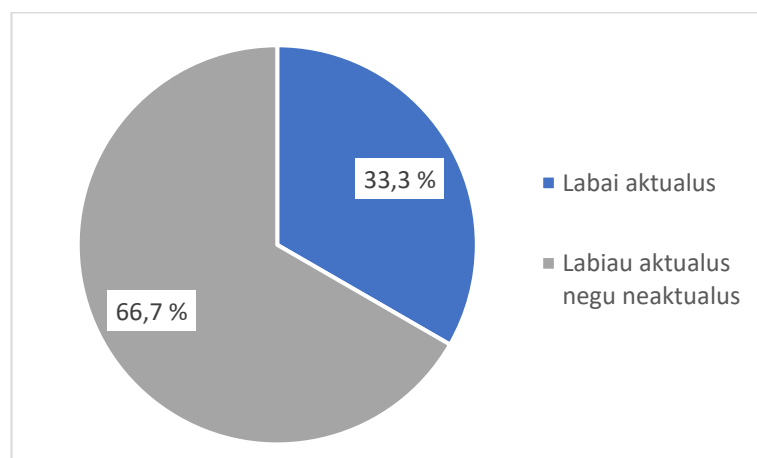
3.15 pav. Tinkamo laiko žengti į rinką veiksnių vertinimo pasiskirstymas pagal įmonės teisinę formą

Atsižvelgiant į šio klausimo koreliacinius ryšius (žr. B priede, B3 lentelėje) galima išskirti tendenciją tarp veiksnių, kurių abu 3.4 lentelėje įvertinti kaip turėję įtakos:

- kuo daugiau įtakos turi komandos bendras sprendimas, tuo silpnesnė vartotojų sezoninių pirkimo įpročių įtaka (koreliacijos koeficientas lygus $-0,766$).

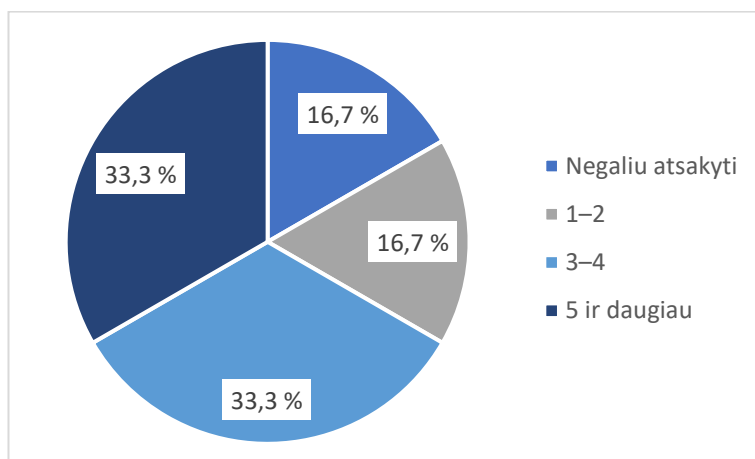
Šiuo atveju galima pastebėti, jog idėja atsižvelgti į vartotojų pirkimo įpročius gali kenkti sprendimui, kada įžengti į rinką, todėl svarbu, jog komanda bendrai įvertintų aplinkybes.

Paprašyti įvertinti, ar įmonių tiekiamas produktas yra aktualus rinkoje, 66,7 % nurodė, kad prekė yra labiau aktuali negu neaktuali, o 33,3 % pažymėjo, jog jų prekė yra labai aktuali (žr. 3.16 pav.). Remiantis šiais atsakymais galima pastebėti, kad visi respondentai gaminamo produkto aktualumą vertina teigiamai.



3.16 pav. Produkto aktualumas rinkoje

Į klausimą, kiek įmonė turi tiesioginių konkurentų, siūlančių analogiškus produktus, 33,3 % pažymėjo, jog yra nemažiau penkių, kiti 33,3 % nurodė, kad yra nuo 3 iki 4 konkurentų, 16,7 % pažymėjo, jog turi nuo 1 iki 2 konkurentų, o likę 16,7 % negalėjo atsakyti, kiek turi konkurentų (žr. 3.17 pav.). Remiantis pateikiamais atsakymais, galima pastebėti, jog visi produktai turi analogus ir tiesioginius konkurentus.



3.17 pav. Tiesioginiai konkurentai

Respondentams pateiktas kelių variantų tinklėlis (žr. A priede), kuriame vertinta, ar pritariama, ar nepritariama kiekvienam iš pateikiamų veiksmų, kurie galimai turėjo teigiamos įtakos verslui pirmaisiais veiklos metais. Vidutinės atsakymų reikšmės pateikiamos 3.5 lentelėje.

3.5 lentelė. Pirmaisiais veiklos metais verslui teigiamos įtakos turėjusių veiksmų vertinimas

Klaus. Nr.	Klausimas	Vidutinė reikšmė	Standartinis nuokrypis
1.	Aktuali sprendžiama problema	3,67	1,51
2.	Pakankamas finansavimas pirmaisiais veiklos metais	3,00	1,27
3.	Išsamus išankstinis finansų pritraukimo planas	3,17	0,75
4.	Tinkama komanda	4,00	1,55
5.	Aukštas motyvacijos lygis	5,00	0,00
6.	Aukštas žinių lygis	3,83	1,33
7.	Iš ankstesnių projektų sukaupta patirtis	3,33	1,63
8.	Teisingai pasirinktas verslo steigimo laikas	3,33	1,21
9.	Tinkamai įvertinta ir pasirinkta verslo steigimo aplinka	3,17	0,98
10.	Išsamus rinkos tyrimas pasiruošiamajame etape	3,33	1,21
11.	Netradiciniai klientų pritraukimo metodai	3,00	1,67
12.	Dalyvavimas parodose (pavyzdžiui, LITEXPO)	3,50	1,25
13.	Patraukli ir intuityvi interneto svetainė	3,83	0,41
1 – nesutinku, 2 – labiau nesutinku negu sutinku, 3 – neturėjo įtakos, 4 – labiau sutinku negu nesutinku, 5 – sutinku			

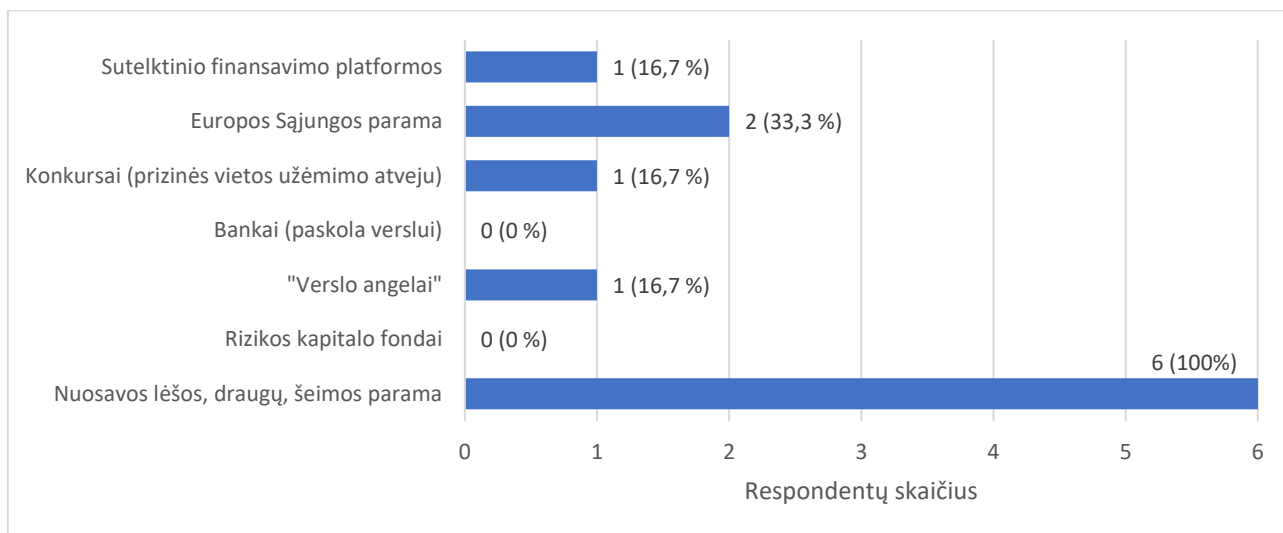
Žvelgiant į 3.5 lentelėje pateikiamus rezultatus, galima pastebėti, kad visi respondentai vieningai nurodė, jog pirmaisiais veiklos metais verslui teigiamos įtakos turėjo aukštas motyvacijos lygis. Vertindami kitus veiksnius labiau sutiko negu nesutiko, jog tinkama komanda, aukštas žinių lygis, patraukli ir intuityvi interneto svetainė, aktuali sprendžiama problema bei dalyvavimas parodose darė teigiamą poveikį. Kiti veiksniai iš surinktų vidutinių įvertinimų neturėjo įtakos.

Atsižvelgiant į šio klausimo koreliacinius ryšius (žr. B priede, B4 lentelėje) galima išskirti kelias tendencijas tarp veiksnių, kurių abi 3.5 lentelėje įvertintos kaip turėjusios įtakos:

- kuo interneto svetainė yra patrauklesnė ir intuityvesnė, tuo daugiau teigiamos įtakos verslui turės ir dalyvavimas parodose (koreliacijos koeficientas lygus 1,000);
- pastebima tiesioginė koreliacija tarp tinkamos komandos ir sprendžiamos problemos aktualumo (koreliacijos koeficientas lygus 0,772);
- kai auga sprendžiamos problemos aktualumas, mažėja aukšto žinių lygio įtaka (koreliacijos koeficientas lygus –0,733).

Remiantis išskirtais sąryšiais galima daryti prielaidą, jog įmonės sėkmei įtakos turi, kaip lengva vartotojams rasti ir atpažinti gamintoją, ar patogų naršyti jų svetainėje, ieškant produktų, bei bendras matomumas. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, jog nuo pasirinktos komandos stipriai priklauso, kaip bus kuriamas produktas ir ar bus pilnai įsigilinta į problematiką. Kalbant apie žinių lygio įtaką, galima daryti prielaidą, jog didėjant problemos aktualumui, galima lengviau prieiti prie informacijos, prie tiekėjų ar potencialių klientų.

Atsakydami į šį klausimą apie pasitelktus finansavimo šaltinius verslo steigimo ir plėtojimo etape, respondentai įvardino keletą jų, tačiau pagrindiniu šiuo atveju galima laikyti nuosavas lėšas, draugų ir / ar šeimos paramą (pasitelkė 100 % respondentų), rečiau rinktas finansavimo šaltinis šiame etape – Europos Sąjungos parama (pasitelkė 33,3 % respondentų), o kiti, mažiau populiarūs, pasirinkimai buvo: „Verslo angelai“, konkursai, sutelktinio finansavimo (angl. *crowdfunding*) platformos (žr. 3.18 pav.). Galima pastebėti, jog finansavimo šaltiniai beveik nesiskiria nuo 22-ame klausime įvardintų variantų, o tai leidžia daryti prielaidą, kad labiausiai susitelkiama į **nuosavas lėšas** ir **pritraukiamas nepakankamas išorinis finansavimas**, neišnaudojamos visos finansavimo galimybės.



3.18 pav. Finansavimo šaltiniai idėjos plėtojimo ir pasiruošimo verslo steigimui etape

3.1.4. Esama įmonės padėtis

Respondentams pateiktas kelių variantų tinklėlis (žr. A priede), kuriame vertinta, ar pateikiami kriterijai turi įtakos įmonės konkurenciniam pranašumui. Vidutinės atsakymų reikšmės pateikiamos 3.6 lentelėje.

3.6 lentelė. Pateikiamų kriterijų įtakos įmonės konkurenciniam pranašumui vertinimas

Klaus. Nr.	Klausimas	Vidutinė reikšmė	Standartinis nuokrypis
1.	Išskirtinis, atitikmenų neturintis produktas	4,17	0,41
2.	Produktas turi keletą variacijų skirtingiems klientų poreikiams	4,17	0,41
3.	Šiuolaikiškos technologijos	3,33	1,37
4.	Produktų kokybė	4,67	0,52
5.	Kaina	4,00	0,63
6.	Sezoninės nuolaidos	2,33	1,51
7.	Specialūs / individualūs komerciniai pasiūlymai	2,83	1,47
8.	Prekes galima užsisakyti internetu	2,83	1,60
9.	Prekės pristatomos naudojantis kurjerio paslaugomis	3,33	1,51
10.	Prekės pristatomos į paštomatus	2,00	1,10
11.	Prekes galima įsigyti specializuotoje gamintojo parduotuvėje / biure	2,33	1,21
12.	Prekes galima įsigyti kituose prekybos centruose (pas perpardavėjus)	2,33	1,21
13.	Gera įmonės reputacija	4,00	1,26
14.	Skelbiami klientų atsiliepimai apie produktus	4,17	0,98
15.	Asmeninis dėmesys kliento poreikiams	4,33	0,82
16.	Kvalifikuotas personalas	4,17	0,98
17.	Buvimas bendradarbiaujančių organizacijų tinkle	3,67	1,51
18.	Produktą reklamuoja populiarūs „influenceriai“	2,83	1,17
1 – nesutinku, 2 – labiau nesutinku negu sutinku, 3 – neturėjo įtakos, 4 – labiau sutinku negu nesutinku, 5 – sutinku			

Žvelgiant į 3.6 lentelėje pateikiamus rezultatus, galima pastebėti, jog respondentai labiausiai išskyrė, jog jų pranašumui prieš konkurentus turi produkto kokybė. Labiau pritarė negu nepritarė kriterijams, jog išskirtinis ir atitikmenų neturintis produktas, tinkantis skirtingiems klientų poreikiams dėl galimų variacijų bei racionali pardavimo kaina turi įtakos pranašumui. Labiau sutiko negu nesutiko ir su tuo, jog gera įmonės reputacija, kvalifikuotas personalas, asmeninis dėmesys klientų poreikiams bei skelbiami klientų atsiliepimai apie produktą taip pat turi teigiamos įtakos prieš konkurentus. Kai kuriais atvejais įvardyta, jog buvimas bendradarbiaujančių organizacijų tinkle didina pranašumą. Kitiems kriterijams respondentai išreiškė nepritarimą arba pažymėjo, jog visiškai neturėjo įtakos.

Iš šio klausimo koreliacinių ryšių (žr. B priede, B5 lentelėje) galima išskirti keletą sąsajų tarp veiksnių, kurių abu 3.6 lentelėje įvertinti kaip turėję įtakos:

- kuo didesnis personalo kvalifikacijos lygis, tuo daugiau teigiamos įtakos konkurenciniam pranašumui turi asmeninis dėmesys kliento poreikiams (koreliacijos koef. lygus 0,914);
- kai teigiamą poveikį daro buvimas bendradarbiaujančių organizacijų tinkle, auga ir kvalifikuoto personalo įtaka (koreliacijos koeficientas lygus 0,856);
- kuo palankiau yra vertinama produkto kaina, tuo palankiau bus vertinamos produkto variacijų skirtingiems kliento poreikiams pasirinkimo galimybės (koreliacijos koeficientas lygus 0,775);
- kuo stipresnė gera įmonės reputacija, tuo mažiau įtakos turi produkto variacijų skirtingiems klientų poreikiams gausa ar trūkumas (koreliacijos koeficientas lygus -0,775);
- augant įmonės reputacijai mažėja kainos įtaka konkurencingumui (koreliacijos koeficientas lygus -0,750).

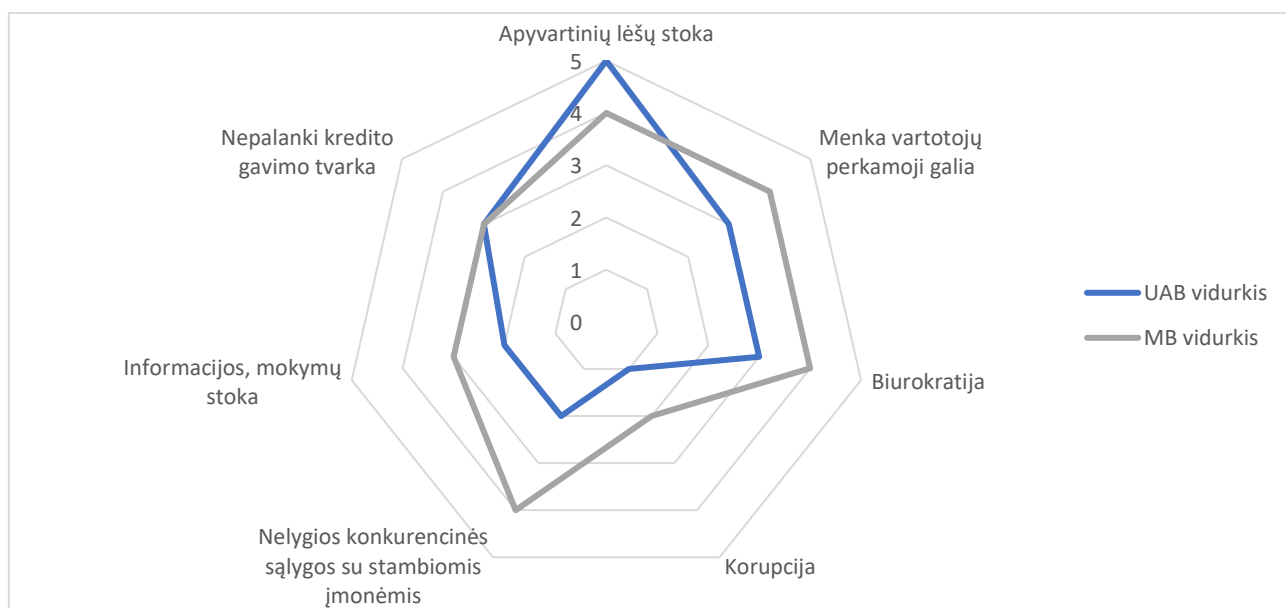
Remiantis koreliacijos koeficientais galima pastebėti, jog keliose vietose pasikartoja personalo kvalifikacijos lygio bei įmonės reputacijos įtaka. Galima daryti prielaidą, jog į šiuos du faktorius reikėtų susitelkti daugiau, siekiant didesnio konkurencinio pranašumo rinkoje, nes kvalifikuotas darbuotojas turi daug įtakos produkto įvaizdžiui ir klientams, o reputacija gali kompensuoti silpnesnius produkto aspektus, tokius kaip kaina, variacijų trūkumas.

Klausime dėl pateikiamų problemų įtakos įmonei respondentams pateiktas kelių variantų tinklėlis (žr. A priede), kuriame vertinti pateikti teiginiai. Vidutinės atsakymų reikšmės pateikiamos 3.7 lentelėje.

3.7 lentelė. Pateikiamų problemų įtakos įmonei vertinimas

Klaus. Nr.	Klausimas	Vidutinė reikšmė	Standartinis nuokrypis
1.	Apyvartinių lėšų stoka	4,17	0,75
2.	Menka vartotojų perkamoji galia	3,33	1,37
3.	Biurokratija	3,83	0,98
4.	Korupcija	1,50	0,84
5.	Nelygios konkurencinės sąlygos su stambiomis įmonėmis	3,17	1,47
6.	Informacijos, mokymų stoka	2,67	1,37
7.	Nepalanki kredito gavimo tvarka	3,00	1,67
1 – neturi įtakos, 2 – labiau neturi įtakos negu turi, 3 – nei turi, nei neturi įtakos, 4 – labiau turi negu neturi, 5 – turi daug įtakos			

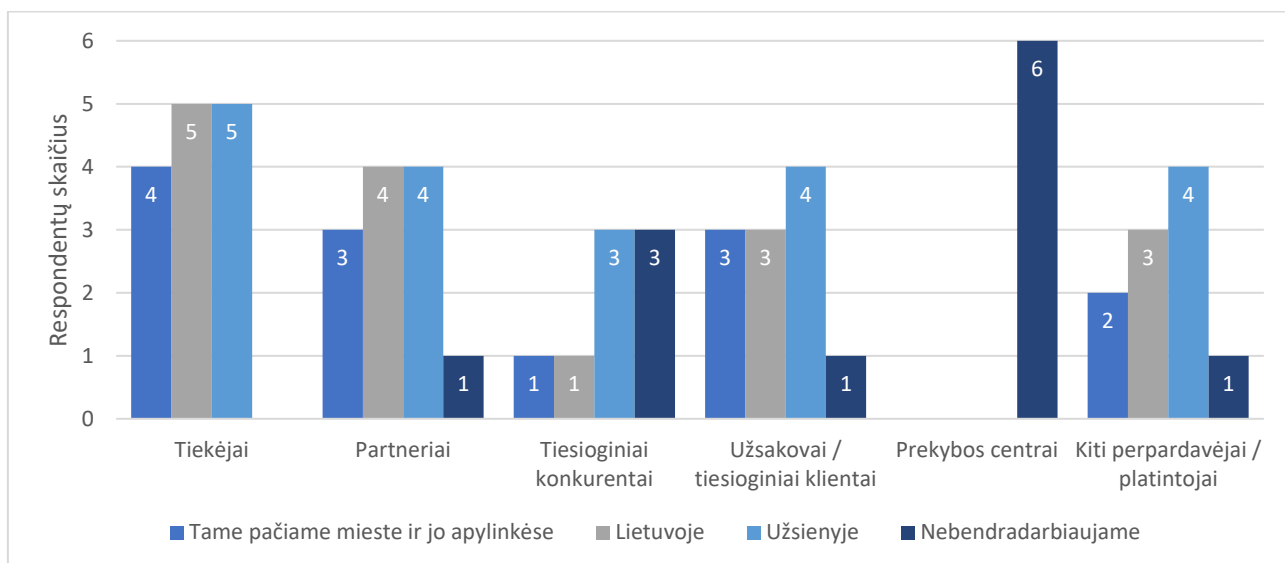
Žvelgiant į 3.7 lentelėje pateikiamus rezultatus, galima pastebėti, jog keturių teiginių įvertinimai pasiskirstė ties viduriu, kas leidžia daryti prielaidą, jog jie šioje situacijoje yra neutralūs. Didesnis pritarimas išreikštas problemoms, jog biurokratija bei apyvartinių lėšų stoka labiau turi įtakos įmonei negu neturi. Priešingai šiems teiginiams, respondentai vidutiniškai nurodė, jog korupcija labiau neturi įtakos įmonei negu turi. Iš 3.19 paveiksle vaizduojamų atsakymų į kiekvieną teiginį vidurkių pagal įmonės teisinę formą pasiskirstymo, galima pastebėti, jog apyvartinių lėšų stoka daugiau įtakos turi Uždarosioms akcinėms bendrovėms negu Mažosioms bendrijoms, o su nelygiomis konkurencinėmis sąlygomis labiau susiduria Mažosios bendrijos negu Uždarosios akcinės bendrovės. Menka vartotojų perkamoji galia ir biurokratija labiau turi negu neturi įtakos Mažosioms bendrijoms, tuo tarpu Uždarosioms akcinėms bendrovėms įtakos šios problemos nei turi, nei neturi. Korupcija pagal įmonės teisinę formą įtakos labiau neturi, o nepalanki kredito gavimo tvarka neįvardijama kaip problema, turinti įtakos įmonei. Informacijos ir mokymų stoka pagal UAB vidurkį labiau neturi įtakos negu turi, o MB įvertino neutraliai.



3.19 pav. Pateikiamų problemų įtakos įmonei vertinimo atsakymų pasiskirstymas pagal įmonės teisinę formą

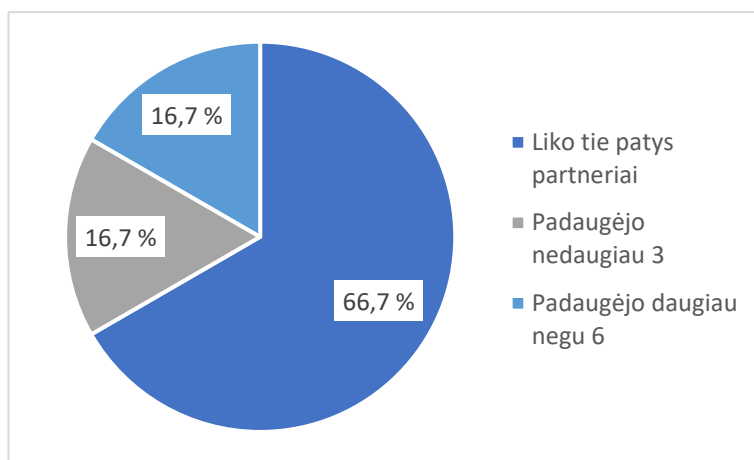
Iš šio klausimo koreliacinių ryšių (žr. B priede, B6 lentelėje) galima pastebėti, jog tarp klausimų atsiranda sąryšių, tačiau šioje vietoje reikia atsižvelgti į 3.7 lentelėje pateikiamus rezultatus ir klausimo formuluotę. Visoje lentelėje yra tik trys įtakos sprendimams (teigiamos arba neigiamos) turėjusios aplinkybės. Visais koreliacijų, nurodomų B6 lentelėje, atvejais teiginių poroje yra tik vienas arba nei vieno iš įtakos sprendimams turinčių aplinkybių, todėl nagrinėjamos nebus.

Nagrinėjant esamą situaciją svarbu įvertinti, kokios yra tendencijos įmonių tiekimo grandinėse. Pradedant nuo tiekėjų, keturi respondentai pažymėjo, jog renkasi vietinius tiekėjus, kurie įsikūrę tame pačiame mieste ar jo apylinkėse, penki pažymėjo, jog tiekėjai įsikūrę kituose Lietuvos miestuose, bei penki iš šešių respondentų turi tiekėjus iš užsienio. Kalbant apie partnerius, trys apklaustieji pažymėjo, kad turi vietinius partnerius, keturi – partneriai Lietuvoje, taip pat keturi respondentai turi partnerius užsienyje, o vienas apklaustasis nurodė, jog su niekuo nebendradarbiauja ir partnerių neturi. Dėl bendradarbiavimo su tiesioginiais konkurentais, po vieną asmenį atsakė, jog dirba su vietiniais ar kitur Lietuvoje įsikūrusiais konkurentais, trys asmenys – su užsienyje įsikūrusiais konkurentais, o trys iš šešių apklaustųjų iš viso nebendradarbiauja su jokiais tiesioginiais konkurentais. Kalbant apie klientus, po tris asmenis pažymėjo, jog užsakovai yra vietiniai ar iš kitų Lietuvos miestų ar apylinkių, keturi iš šešių dirba su užsienio užsakovais, o viena įmonė su jokiais užsakovais ar kitais tiesioginiais klientais nebendradarbiauja, kas gali reikšti šaltus ir bekontakčius pardavimus. Paklausti apie partnerystę su prekybos centrais, visi respondentai (100 %) nurodė, jog su tokiais nebendradarbiauja. Apklaustieji daugiau naudos įžvelgia dirbant su kitais perpardavėjais, o ne prekybos centrais, todėl du pažymėjo, jog bendradarbiauja su vietiniais platintojais, trys dirba su kitomis Lietuvos regionuose įsikūrusiomis įmonėmis, keturi turi užsienyje įsikūrusius perpardavėjus, o vieni nebendradarbiauja su jokiais platintojais ir tuo užsiima patys. Apibendrinta informacija grafiškai pateikiama 3.20 paveiksle.



3.20 pav. Partnerių veiklos vieta

Paklausti, kaip kito verslo partnerių skaičius per paskutinius metus, didesnė dalis respondentų (66,7 %) nurodė, jog liko tie patys partneriai, 16,7 % – padaugėjo daugiau negu trimis, o likę 16,7 % – padaugėjo daugiau negu šešiais verslo partneriais (žr. 3.21 pav.).



3.21 pav. Verslo partnerių skaičiaus kitimas

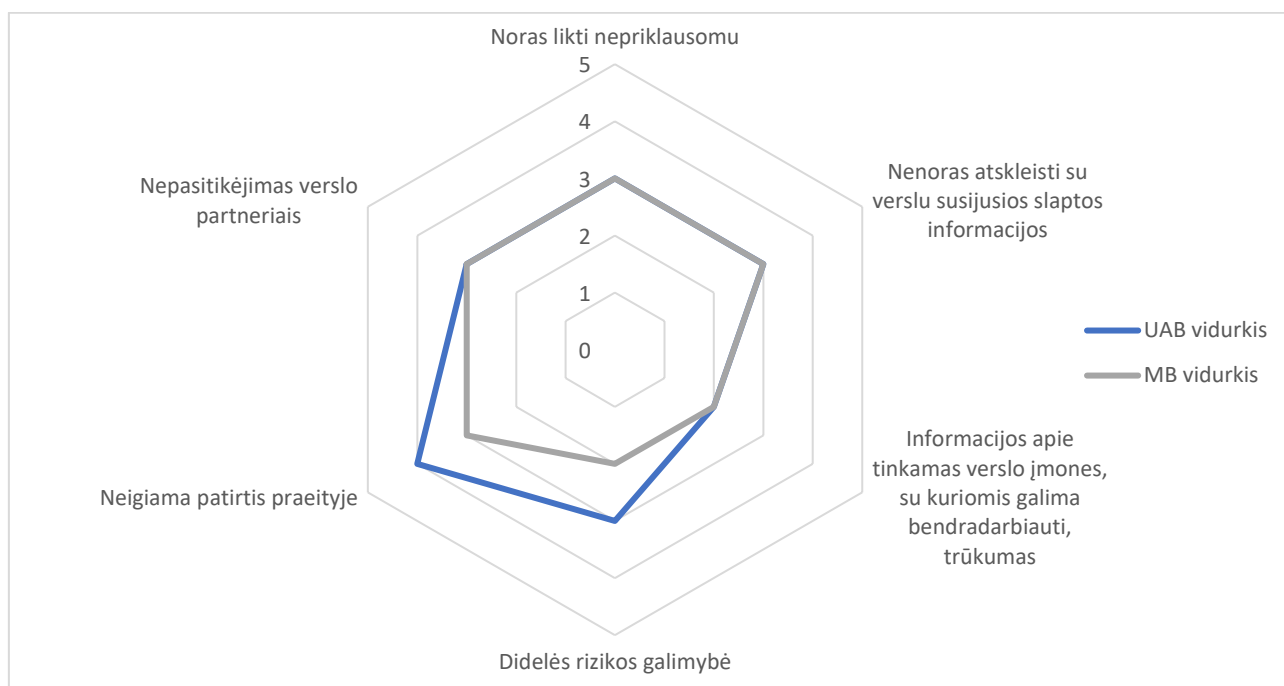
Kitame klausime respondentams pateiktas kelių variantų tinklėlis (žr. A priede), kuriame vertinta, kaip kiekvienas iš teiginių stabdo arba nestabdo bendradarbiauti su kitomis organizacijomis. Vidutinės atsakymų reikšmės pateikiamos 3.8 lentelėje.

3.8 lentelė. Bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis stabdančių veiksnių vertinimas

Klaus. Nr.	Klausimas	Vidutinė reikšmė	Standartinis nuokrypis
1.	Noras likti nepriklausomu	2,83	1,17
2.	Nenoras atskleisti su verslu susijusios slaptos informacijos	3,00	0,63
3.	Informacijos apie tinkamas verslo įmones, su kuriomis galima bendradarbiauti, trūkumas	2,00	0,89
4.	Didelės rizikos galimybė	2,67	1,37
5.	Neigiama patirtis praeityje	3,50	1,22
6.	Nepasitikėjimas verslo partneriais	2,67	1,51
1 – itin stabdo, 2 – labiau stabdo negu nestabdo, 3 – nei stabdo, nei nestabdo, 4 – labiau nestabdo negu stabdo, 5 – visiškai nestabdo			

Žvelgiant į 3.8 lentelėje pateikiamus rezultatus, galima pastebėti, jog vidutiniškai daugumos teiginių įvertinimai pasiskirstė ties viduriu, kas leidžia daryti prielaidą, jog jie šioje situacijoje yra neutralūs. Labiausiai iš rezultatų išsiskyrė teiginiai, jog neigiama patirtis praeityje labiau nestabdo negu stabdo bendradarbiauti su kitomis organizacijomis, bei tai, jog informacijos apie tinkamas verslo įmones, su kuriomis galima bendradarbiauti, trūkumas labiau stabdo negu nestabdo šioje situacijoje. Iš 3.22 paveiksle pateikiamo atsakymų į kiekvieną teiginį vidurkių pagal įmonės teisinę formą pasiskirstymo, galima pastebėti, jog neigiamą patirtį praeityje Uždarnosios akcinės bendrovės vertino

kaip veiksnį, labiau nestabdantį bendradarbiauti su kitomis organizacijomis. Mažosios bendrijos didelę rizikos galimybę vertino kaip labiau stabdantį bendradarbiauti veiksnį. Vidutiniškai visos įmonės nepasitikėjimą verslo partneriais, norą likti nepriklausomu bei nenorą atskleisti su verslu susijusios slaptos informacijos vertino neutraliai. Tiek Uždarosios akcinės bendrovės, tiek Mažosios bendrijos informacijos apie tinkamas bendradarbiauti įmones trūkumą įvertino kaip labiau stabdantį veiksnį negu nestabdantį.



3.22 pav. Bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis stabdančių veiksnių vertinimo atsakymų pasiskirstymas pagal įmonės teisinę formą

Iš šio klausimo koreliacinių ryšių (žr. B priede, B7 lentelėje) galima išskirti sąsają tarp teiginių, kurių abu 3.8 lentelėje įvertinti kaip turėję įtakos:

- nenorą bendradarbiauti su kitomis organizacijomis gali lemti neigiama patirtis praeityje, kai yra informacijos apie tinkamas verslo įmones partnerystei trūkumas (koreliacijos koeficientas lygus 0,913).

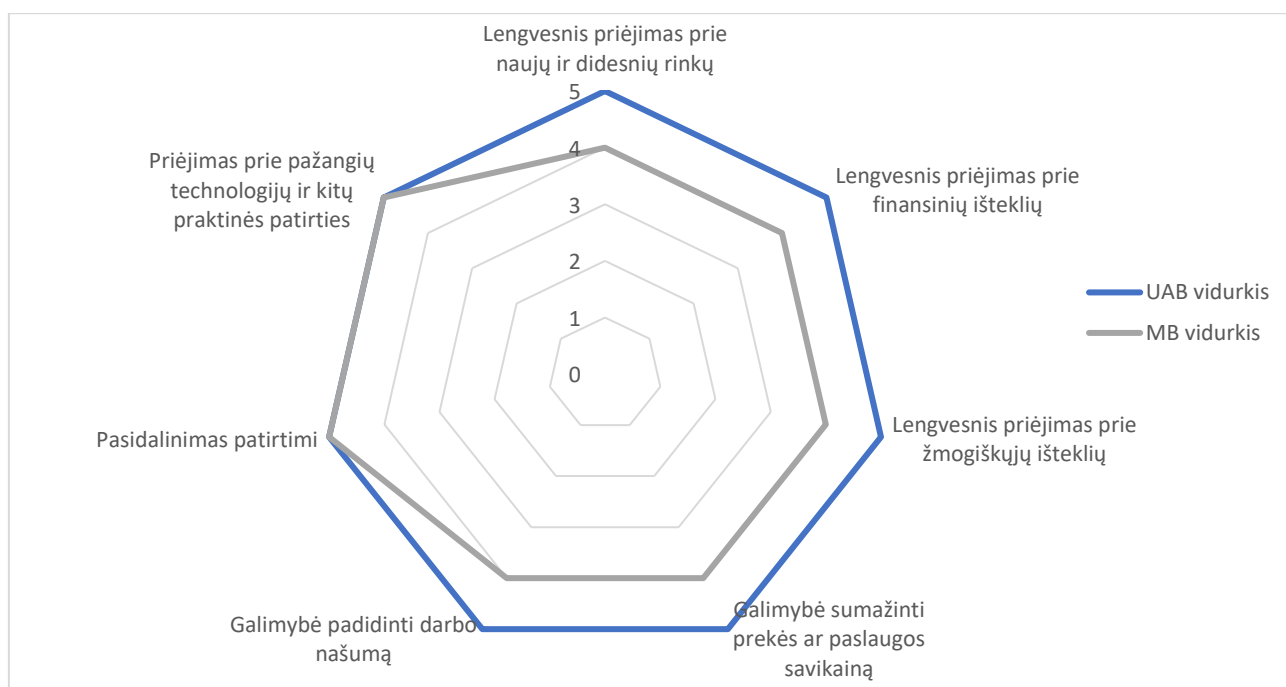
Nors žvelgiant į 3.8 lentelėje pateikiamą atsakymą galima susidaryti įspūdį, jog respondentai neturi neigiamos patirties praeityje arba ji jų neatbaido, tačiau pagal išskirtą koreliaciją galima daryti prielaidą, jog esant prastam informavimui apie organizacijas ir jų tinkamumą bendradarbiauti, susidaro kliūčių ir prisibijoma neužtikrintų sprendimų.

Tęsiant bendradarbiavimo temą, respondentams pateiktas kelių variantų tinklėlis (žr. A priede), kuriame vertinta, kaip kiekvienas iš teiginių paskatintų arba nepaskatintų bendradarbiauti su kitomis organizacijomis. Vidutinės atsakymų reikšmės pateikiamos 3.9 lentelėje.

3.9 lentelė. Aplinkybių, kurios paskatintų bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis, vertinimas

Klaus. Nr.	Klausimas	Vidutinė reikšmė	Standartinis nuokrypis
1.	Lengvesnis priėjimas prie naujų ir didesnių rinkų	4,50	0,84
2.	Lengvesnis priėjimas prie finansinių išteklių	4,67	0,52
3.	Lengvesnis priėjimas prie žmogiškųjų išteklių	4,33	0,82
4.	Galimybė sumažinti prekės ar paslaugos savikainą	4,50	0,55
5.	Galimybė padidinti darbo našumą	4,50	0,84
6.	Pasidalijimas patirtimi	4,83	0,41
7.	Priėjimas prie pažangių technologijų ir kitų praktinės patirties	4,83	0,41
1 – visiškai nepaskatintų, 2 – labiau neskatinant negu skatinant, 3 – neturėtų įtakos, 4 – labiau skatinant negu neskatinant, 5 – labai paskatintų			

Žvelgiant į 3.9 lentelėje pateikiamus rezultatus, galima pastebėti, jog visos įmonės beveik vieningai teigiamai vertino pateikiamus teiginius. Labiausiai respondentai išreiškė pritarimą idėjoms, jog pasidalijimas patirtimi, priėjimas prie pažangių technologijų bei kitų praktinės patirties (angl. *know-how*) ir lengvesnė prieiga prie finansinių išteklių labai paskatintų įmones bendradarbiauti su kitais. Šiek tiek mažesnių įvertinimų sulaukė teiginiai dėl galimybės prieiti prie naujų ir didesnių rinkų, sumažinti prekės ar paslaugos savikainą bei padidinti našumą. Mažiausius teigiamus įvertinimus gavo teiginys apie lengvesnį priėjimą prie žmogiškųjų išteklių, kuris pasak respondentų labiau skatinant negu neskatinant. Iš 3.23 paveiksle pateikiamo atsakymų į kiekvieną teiginį kiekvieną teiginį vidurkių pagal įmonės teisinę formą pasiskirstymo, galima pastebėti, jog įvertinimas labai didelės įtakos įmonės teisinė forma neturi ir aplinkybės vertinamos labiau teigiamai arba teigiamai.



3.23 pav. Aplinkybių, kurios paskatintų bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis, vertinimo atsakymų pasiskirstymas pagal įmonės teisinę formą

Iš šio klausimo koreliacinių ryšių (žr. B priede, B8 lentelėje) galima išskirti keletą tendencijų tarp teiginių, kurių abu 3.9 lentelėje įvertinti kaip turėję įtakos:

- kai didėja noras bendradarbiauti su kitomis organizacijomis dėl galimybės sumažinti prekęs ar paslaugos savikainą, tokie ryšiai palengvina ir priėjimą prie žmogiškųjų išteklių (koreliacijos koeficientas lygus 0,894);
- galimybė padidinti darbo našumą motyvuoja įmones siekti bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis, nes tai gali padėti lengviau spręsti žmogiškųjų išteklių poreikio klausimą (koreliacijos koeficientas lygus 0,878);
- mintis, jog atsivers galimybė prieiti prie pažangių technologijų ir kitų praktinės patirties, prisideda prie noro pradėti partnerystę su kitomis įmonėmis, nes tai gali užtikrinti ir lengvesnį priėjimą prie naujų ir didesnių rinkų (koreliacijos koeficientas lygus 0,878).

Pagal sąryšius matoma, jog norą bendradarbiauti su kitomis organizacijomis labiausiai veikia galimybė prieiti prie žmogiškųjų išteklių. Tai galima suprasti kaip specialistų įžvalgas, patirtį, darbų pasidalijimą ar paslaugų užsakymą, kai tam tikroms užduotims pasirenkama pagalba iš išorės (angl. *outsourcing*). Tai yra įprasta praktika inovacijas plėtojančioms didelėms įmonėms, tad natūralu, jog ir mažas, ir vidutinis verslai gali būti motyvuoti elgtis panašiai.

Paklausti, kaip keitėsi įmonės pajamos (padidėjo, sumažėjo ar nepakito) per paskutinius trejus metus, visi respondentai (100 %) nurodė, jog pajamos **padidėjo**.

Nagrinėjant dėl pandemijos įvykusių pokyčius versle respondentams pateiktas kelių variantų tinklėlis (žr. A priede), kuriame vertinta, kurie iš pateikiamų pokyčių įvyko apklausiamose įmonėse. Vidutinės atsakymų reikšmės pateikiamos 3.10 lentelėje.

3.10 lentelė. Dėl pandemijos įvykusių pokyčių versle vertinimas

Klaus. Nr.	Klausimas	Vidutinė reikšmė	Standartinis nuokrypis
1.	Sumažėjo gamybos / pardavimų apimtys	2,00	1,26
2.	Padidėjo gamybos / pardavimų apimtys	3,67	1,51
3.	Teko mažinti darbuotojų skaičių	1,33	0,82
4.	Teko didinti darbuotojų skaičių	2,00	1,67
5.	Tiekimo laikas pailgėjo	4,17	0,98
6.	Tiekimo laikas sutrumpėjo	1,67	1,03
7.	Didelis gaminių užsistovėjimas sandėlyje	2,50	1,05
8.	Gaminiai greičiau palieka sandėlį	2,83	1,60
9.	Gaminių perteklius sandėlyje	2,17	1,33
10.	Gaminių trūkumas sandėlyje	3,00	1,79
11.	Padidėjo klientų skaičius	3,83	0,98
12.	Sumažėjo klientų skaičius	1,67	1,03
13.	Padidėjo klientų nepasitenkinimo lygis	2,17	1,17
14.	Sumažėjo klientų nepasitenkinimo lygis	1,83	0,98
1 – visiškai nesutinku, 2 – labiau nesutinku negu sutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – labiau sutinku negu nesutinku, 5 – visiškai sutinku			

Žvelgiant į 3.10 lentelėje pateikiamus rezultatus, galima išskirti teiginių poras, pagal kurias vertinama, kokia situacija susidarė gamybos sektoriaus įmonėse dėl pandemijos. Nagrinėjant pirmąjį ir antrąjį teiginius išryškėja tendencija, jog didėjo gamybos / pardavimų apimtys. Trečiojo ir ketvirtojo klausimų atveju, abiem buvo nepritarta, tad galima daryti prielaidą, jog darbuotojų skaičius įmonėje dėl pandemijos vidutiniškai nekito. Penktajame ir šeštajame teiginiuose aiški tendencija, jog tiekimo laikas pailgėjo. Septintojo ir aštuntojo teiginių atveju respondentai vidutiniškai žymėjo, jog gaminių judėjimo sandėlyje greitis nekito. Respondentai išreiškė labiau nepritariantys devintajai idėjai, o su dešimtają nei sutiko, nei nesutiko, kas leidžia daryti prielaidą, jog buvo stengiamasi gaminių skaičių sandėlyje palaikyti optimalų atsižvelgiant į užsakymų apimtis. Vertindami vienuoliktąjį ir dvyliktąjį teiginius apklaustieji išreiškė didesnę pritarimą tendencijai, jog klientų skaičius didėjo. Tryliktajame ir keturioliktajame klausimuose aiškus nepritarimas abiem teiginiam, todėl susidaro įspūdis, jog klientų pasitenkinimo ar nepasitenkinimo lygis nekito.

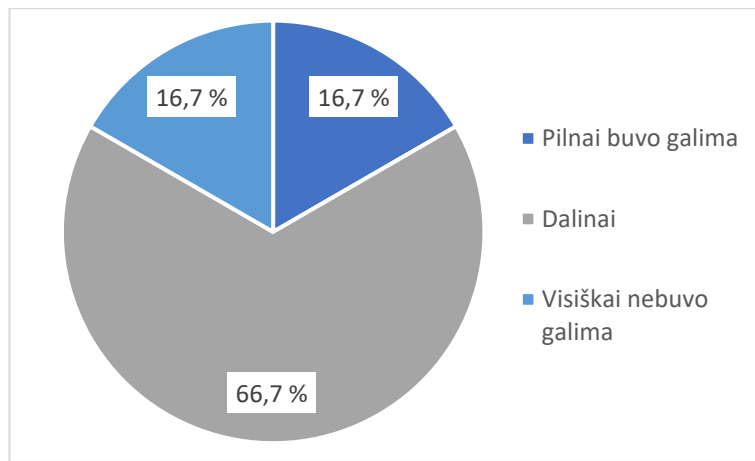
Iš šio klausimo koreliacinių ryšių (žr. B priede, B9 lentelėje) galima išskirti vieną aktualų sąryšį tarp teiginių, kurių abu 3.10 lentelėje įvertinti kaip turėję įtakos:

- kuo stipriau įmonėje didėja klientų skaičius, tuo labiau ilgėja tiekimo laikas (koreliacijos koeficientas lygus 0,862).

Pagal susidariusį sąryšį galima daryti prielaidą, jog norėdamos priimti kuo daugiau užsakymų įmonės turi sudaryti gamybos užsakymų eilę ir kuo vėliau klientas pateikia užsakymą, tuo ilgiau turės laukti, nes prieš jį yra iš anksčiau susikaupusių užsakovų.

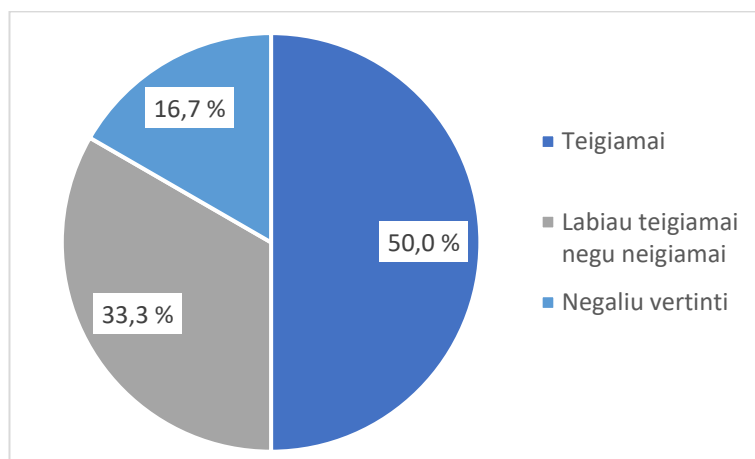
Kitos B9 lentelėje susidarančios koreliacijų poros nenagrinėjamos, nes sąryšis tarp veiksmų, kuriuos respondentai nurodė kaip neturėjusius įtakos arba išreiškė nepritarimą, neišreiškia situacijai aktualių tendencijų. Nenagrinėjami ir sąryšiai, kurie yra akivaizdžios priklausomybės, pavyzdžiui, „kai tiekimo laikas pailgėja, tokiu atveju tiekimo laikas nesutrumpėja“.

Per pastaruosius metus dėl pandemijos nemažai įmonių turėjo stabdyti veiklą, pereiti prie nuotolinio darbo arba kitaip prisitaikyti prie valstybėje įvedamų ribojimų bei reikalavimų darbo aplinkai. Atsižvelgiant į susidariusią situaciją, įmonių atstovų paprašyta įvertinti galimybę pereiti prie nuotolinio darbo jų įmonėje. 66,7 % respondentų atsakė, jog prie darbo iš namų galima pereiti dalinai, 16,7 % pažymėjo, jog pilnai galima dirbti nuotoliu, o likę 16,7 % nurodė, kad visiškai negalima pereiti prie tokio darbo pobūdžio (žr. 3.24 pav.). Nagrinėjant šį klausimą ir atsakymus į jį reikia atsižvelgti, jog nagrinėjamos itin mažos įmonės, kurios užsiima gamyba skirtinguose sektoriuose. Retu atveju yra galimybė gamybos procesą vykdyti namuose, ypač jei reikalinga speciali įranga ir patalpos. Dalinai prie nuotolinio darbo tokiu atveju galima dviem būdais: sudarant mišraus darbo grafikus (pavyzdžiui, viena diena darbo nuotoliu – viena diena darbo vietoje) arba daliai darbuotojų suteikiant galimybę nuolatos dirbti iš namų, o likusiems leidžiant dirbti gamykloje.



3.24 pav. Nuotolinis darbas

Paklausti, kaip vertina įmonės gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir spręsti problemas, 50 % respondentų atsakė, jog vertina teigiamai, 33,3 % – labiau teigiamai negu neigiamai, o 16,7 % – negalėjo įvertinti nei teigiamai, nei neigiamai (žr. 3.25 pav.).



3.25 pav. Įmonės gebėjimo prisitaikyti vertinimas

Respondentams suteikta galimybė papildyti, jei anketoje nebuvo įvardinta aktuali problema, į kurią jie norėtų atkreipti dėmesį. Sulaukta tokių papildymų:

- susidurta su iššūkiais patentuojant produktą ir ieškant paramos patentavimui bei užsiimant marketingu tarptautiniu lygiu;
- korupcija bei infrastruktūros ir finansavimo stoka startuoliams, susijusiems su maisto pramone;
- neapibrėžtumas ir neaiški tolimesnė paklausa.

3.1.5. Baigiamieji klausimai

Įmonių atstovams buvo užduotas klausimas apie klaidas, kurių vengtų steigdami verslą iš naujo. Tokie buvo jų atsakymai:

- verslo finansavimas nuosavomis lėšomis stabdo greitą įmonės augimą, todėl šioje vietoje būtų naudinga iš karto atrasti strateginį investuotoją produktui plėtoti;
- būtų stengiamasi kuo stipriau įdiegti LEAN metodą;
- būtų orientuojamasi į labiau automatizuotą gamybą;
- visas verslo ir produkto kūrimo procesas būtų daromas žymiai greičiau;
- reikėtų atidžiau vertinti investicijas, skirtas naujiems projektams, bei išskirti aiškesnius veiklos prioritetus;
- užtikrintų, jog liktų daugiau nei 50 % investuotoju bei turėtų mažiau dalininkų.

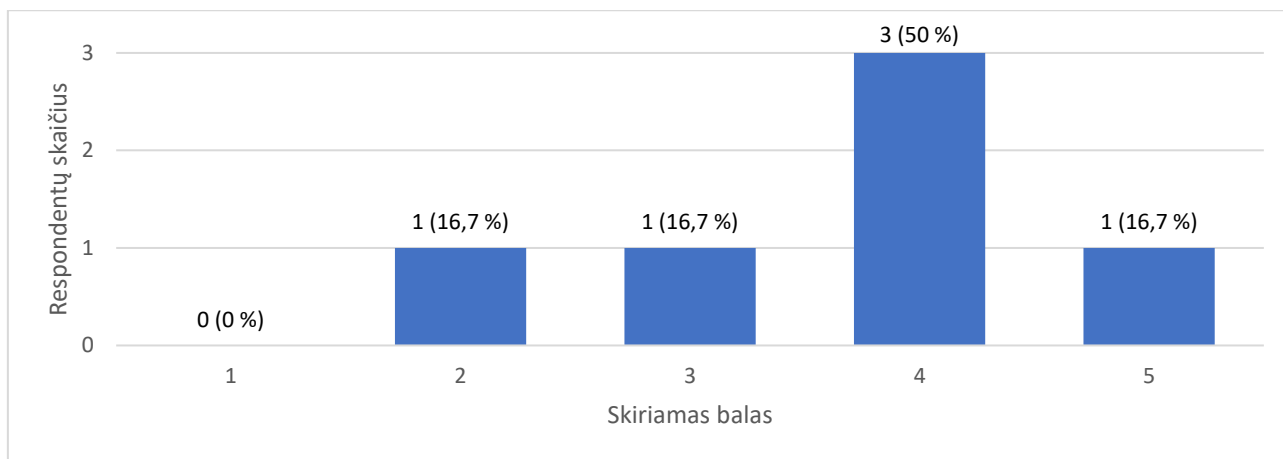
Dauguma nurodytų problemų susijusios su finansavimo šaltiniais. Ankstyvuosiuose etapuose nebuvo pritrauktos pakankamos lėšos palaikyti įmonės augimo tempą bei ne iki galo apgalvotas gamybos organizavimas, jos vykdymo metodas.

Toliau respondentų buvo paprašyta pasidalyti patarimais, kurie jų nuomone būtų padėję jiems patiems, kai pradėjo plėtoti verslą. Tokie buvo jų atsakymai:

- pirmiausia – projekto plėtojimo finansavimas, antroje vietoje – produkto plėtros galimybės, kuriose rinkose bus dirbama ir kokie bus potencialūs klientai, trečia – būsimo produkto savikaina, ketvirta – marketingas ir kanalai, kuriais bus vykdoma sklaida ir pardavimai;
- pirmiausia – komanda, antroje vietoje – rinkos dydis, trečia – ar tinkamas laikas žengti į rinką, ketvirta – produktas;
- niekada nenuleisti rankų;
- apgalvoti, kas pirs produktą ir taikyti į nusistatyto kliento ar rinkos poreikį;
- nutarti, kokią problemą padės išspręsti pasiūlytas sprendimas.

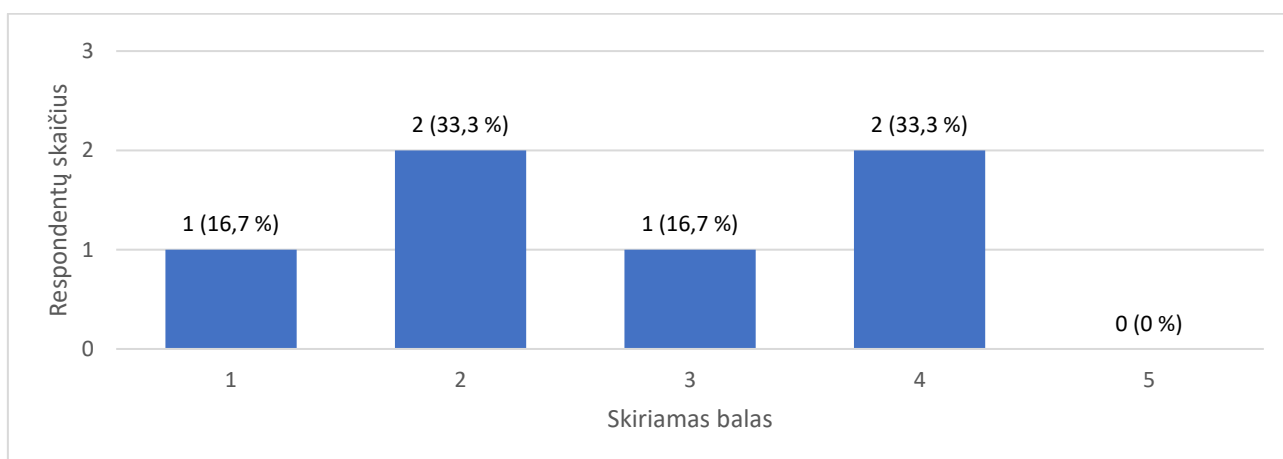
Apibendrinant patarimus, galima pastebėti, jog dauguma skatina skirti laiko produkto aktualumo ir potencialių klientų / rinkos analizei.

Paklausti, kaip vertintų verslo steigimo galimybes inovatyvių produktų verslą pradedančioms įmonėms nuo 1 (labai neigiamai) iki 5 (labai teigiamai), respondentų atsakymai pasiskirstė, kaip pavaizduota 3.26 paveiksle. Iš skirtų balų išvestas vidurkis – 3,67 balo (standartinis nuokrypis $\pm 1,03$). Tai rodo, jog bendrai paėmus, verslo steigimo galimybės vertinamos labiau teigiamai.



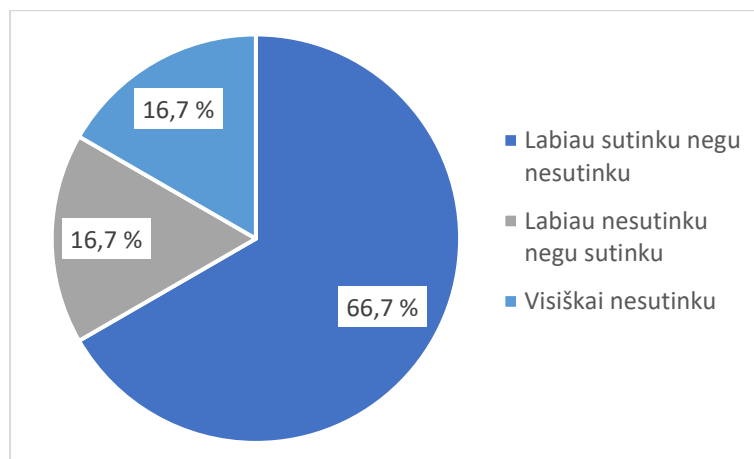
3.26 pav. Verslo steigimo galimybių vertinimas

Paprašyti įvertinti „startuoliams“ suteikiamas finansines galimybes nuo 1 (labai neigiamai) iki 5 (labai teigiamai), respondentų atsakymai pasiskirstė, kaip pavaizduota 3.27 paveiksle. Iš skirtų balų išvestas vidurkis – 2,67 balo (standartinis nuokrypis $\pm 1,21$). Tai rodo, jog finansavimo galimybės nėra pakankamos arba nėra tinkamos.



3.27 pav. Finansavimo galimybių vertinimas

Paklausti, ar įvardintų save, kaip sėkmingą „startuolį“, 66,7 % apklaustųjų atsakė, jog su tokiu teiginiu labiau sutinka negu nesutinka, 16,7 % – labiau nesutinka negu sutinka, o likę 16,7 % visiškai nesutinka (žr. 3.28 pav.). Atsakymai į šį klausimą priklauso nuo įmonės dabartinės finansinės padėties ir netolimos ateities perspektyvų, taip pat – kaip sėkmingai sekėsi steigti ir plėtoti verslą nuo pačių pradžių.



3.28 pav. Pritarimas arba nepritarimas teiginiui

Respondentams pateiktas kelių variantų tinklėlis (žr. A priede), kuriame vertinti trukdžiai, kurie apklaustųjų nuomone stabdo smulkaus ir vidutinio verslo sektoriaus plėtrą. Vidutinės atsakymų reikšmės pateikiamos 3.11 lentelėje.

3.11 lentelė. Sektoriaus plėtrą stabdančių veiksnių vertinimas

Klaus. Nr.	Klausimas	Vidutinė reikšmė	Standartinis nuokrypis
1.	Įmonės nepasiruošusios konkuruoti ES rinkoje	4,00	0,89
2.	Nekonkurencingi produktai ir paslaugos	4,67	0,82
3.	Nepakankama vietos valdžios parama	4,00	1,10
4.	Nepakankamai susiformavę mažų ir vidutinių įmonių tinklai	3,83	0,85
5.	Neigiamas verslininko įvaizdis visuomenėje	3,00	1,41
6.	Sudėtinga verslo steigimo procedūra	2,67	1,51
7.	Sunku gauti kreditą	4,00	1,26
8.	Įstaigų, remiančių smulkųjį verslą, nekoordinuoti veiksmai	3,67	1,21
9.	Kvalifikuotų specialistų trūkumas	3,67	1,03
10.	Informacijos ir mokymų verslininkams trūkumas	3,33	0,52
1 – neturi įtakos, 2 – labiau neturi įtakos negu turi, 3 – nei turi, nei neturi įtakos, 4 – labiau turi negu neturi, 5 – turi daug įtakos			

Analizuojant 3.11 lentelėje pateikiamus rezultatus, galima pastebėti, jog respondentai įvardijo nekonkurencingus produktus ir paslaugas kaip trukdį, kuris turi daug įtakos smulkaus ir vidutinio verslo sektoriaus plėtos stabdymui. Įmonių nepasiruošimą konkuruoti Europos Sąjungoje, nepakankamą valdžios paramą, nepakankamai susiformavusius mažų ir vidutinių įmonių tinklus, sunkiai gaunamą kreditą, kvalifikuotų specialistų trūkumą bei įstaigų, remiančių smulkųjį verslą, nekoordinuotą veikimą įvertino kaip labiau stabdančius plėtrą negu nestabdančius. Likusius teiginius respondentai nurodė kaip nei turinčius, nei neturinčius įtakos – neutralius.

Iš šio klausimo koreliacinių ryšių (žr. B priede, B10 lentelėje) galima išskirti keletą tendencijų tarp teiginių, kurių abu 3.10 lentelėje įvertinti kaip turėję įtakos:

- nekoordinuoti įstangų, remiančių smulkų verslą, veiksmai dar labiau apsunkina kredito gavimą (koreliacijos koeficientas lygus 0,914);
- išliekantys nekoordinuoti įstangų, remiančių smulkų verslą, veiksmai stabdo mažų ir vidutinių įmonių tinklų formavimą (koreliacijos koeficientas lygus 0,804);
- didėjantis kvalifikuotų specialistų trūkumas dar labiau skatina produktų ir paslaugų nekonkurencingumą (koreliacijos koeficientas lygus 0,791);
- kliūtys, apsunkinančios kredito gavimą, neleidžia konkuruoti su varžovų produktais ir paslaugomis (koreliacijos koeficientas lygus 0,775).

Atsižvelgiant į susidariusius ryšius galima pastebėti, jog nekoordinuoti įstaigų, remiančių smulkų verslą, veiksmai turi įtakos keliems kitiems trukdžiams ir gali būti iš dalies jų priežastimi. Kita aktuali problema yra sudėtingas kredito gavimas, kuris minimas dviejose koreliacijose.

Toliau respondentams pateiktas kelių variantų tinklėlis (žr. A priede), kuriame vertinti veiksniai, kurie padėtų plėtoti smulkaus ir vidutinio verslo sektorius. Vidutinės atsakymų reikšmės pateikiamos 3.12 lentelėje.

3.12 lentelė. Sektoriaus plėtrą skatinančių veiksmų vertinimas

Klaus. Nr.	Klausimas	Vidutinė reikšmė	Standartinis nuokrypis
1.	Verslo steigimo kliūčių mažinimas	3,83	0,75
2.	Palankesnių sąlygų kredito gavimui sudarymas	4,50	0,84
3.	Atlyginimų darbuotojams kėlimas	3,83	0,75
4.	Mažų ir vidutinių įmonių jungimasis į tinklus	3,83	0,98
5.	Mokymų ir informacijos skleidimas	4,17	0,41
6.	Glaudesnis verslo, valdžios ir mokslo įstaigų bendradarbiavimas	4,50	0,55
7.	Didesnis dėmesys tyrimams ir inovacijoms	4,50	0,55
8.	Paramos verslui infrastruktūros plėtra	5,00	0,00
9.	Teisingų konkurencinių sąlygų su stambiomis įmonėmis sudarymas	4,67	0,82
10.	Inovatyvių verslo įmonių rėmimas	4,83	0,41
1 – visiškai nepadėtų, 2 – labiau nepadėtų negu padėtų, 3 – neturėtų įtakos, 4 – labiau padėtų negu nepadėtų, 5 – labai padėtų			

Žvelgiant į 3.12 lentelėje pateikiamus rezultatus, galima išskirti, jog įmonių atstovai vienbalsiai įvardijo, kad paramos verslui infrastruktūros plėtra labai padėtų smulkiam ir vidutiniam verslui. Kiti labai teigiamo vertinimo sulaukę veiksniai buvo: inovatyvių verslo įmonių rėmimas, teisingų konkurencinių sąlygų su stambiomis įmonėmis sudarymas, didesnis dėmesys tyrimams ir inovacijoms, glaudesnis verslo, valdžios ir mokslo įstaigų bendradarbiavimas bei palankesnių sąlygų kreditui gauti sudarymas. Verslo steigimo kliūčių mažinimas, atlyginimų darbuotojams kėlimas, mažų ir vidutinių įmonių jungimasis į tinklus bei mokymų ir informacijos skleidimas įvertinti, jog labiau padėtų negu nepadėtų.

Iš šio klausimo koreliacinių ryšių (žr. B priede, B11 lentelėje) galima išskirti keletą tendencijų tarp veiksmų, kurių abu 3.10 lentelėje įvertinti kaip turėję įtakos:

- kuo labiau šalinamos kliūtys steigti verslą, tuo didesnės galimybės kelti atlyginimą darbuotojams (koreliacijos koeficientas lygus 1,000);
- kuo geresnės konkurencinės sąlygos su stambiomis įmonėmis sudaromos, tuo daugiau paskatintų mažas ir vidutines įmones jungtis į tinklus (koreliacijos koeficientas lygus 0,914);
- inovatyvių verslo įmonių rėmimo gerėjimas priklauso nuo palankesnių sąlygų kreditui gauti sudarymo (koreliacijos koeficientas lygus 0,878);
- kai įmonėms sudaromos naudingesnės sąlygos kreditą gauti, pašalinama daugiau kliūčių, susidarančių steigiant verslą (koreliacijos koeficientas lygus 0,794);
- kai įmonėms sudaromos naudingesnės sąlygos kreditą gauti, didėja galimybės kelti atlyginimus darbuotojams (koreliacijos koeficientas lygus 0,794);
- kuo glaudžiau bendradarbiauja verslo, valdžios ir mokslo įstaigos, tuo stipriau mažinamos verslo steigimo kliūtys (koreliacijos koeficientas lygus 0,728);
- kai verslo, valdžios ir mokslo įstaigos stipriau bendradarbiauja, susidaro sąlygos didinti darbuotojų atlyginimus (koreliacijos koeficientas lygus 0,728);
- kuo stipriau mažinamos kliūtys steigti verslą, tuo mažiau įtakos turi paramos verslui infrastruktūros plėtra (koreliacijos koeficientas lygus –0,759);
- kai sudaromos geresnės sąlygos kelti darbuotojams atlyginimus, mažiau įmonės riboja paramos verslui infrastruktūra (koreliacijos koeficientas lygus –0,759).

Iš susidariusių koreliacijų galima daryti prielaidą, jog, norint skatinti smulkaus ir vidutinio verslo sektoriaus plėtrą bei sudaryti palankesnes sąlygas jame, reikia imtis sisteminių pokyčių ir įvardijamas problemas nagrinėti kartu, nesumenkinant vienu organizacijų poveikio kitoms.

Į atvirą klausimą, kokių pokyčių reikia, jog inovatyvių įmonių ilgalaikio įsitvirtinimo rinkoje rodiklis kiltų, respondentai pateikė tokius siūlymus: lengvai prieinama (ne biurokratinė) parama prototipų kūrimui, marketingo išlaidų finansavimui (interneto svetainių dizainas, SEO tvarkymams, „Adds“), dalyvavimui parodose; kuo daugiau inovacijų „hub'ų“, kur žmonės burtųsi kartu spręsti problemas; kiek įmanoma stipresnis universitetų inovacijų skatinimas; nesudėtinga finansavimo pritraukimo tvarka idėjos lygio kolektyvams produkto koncepcijai paruošti ir ištestuoti; kuo platesni ryšiai su kitų šalių specialistais ir didelėmis įmonėmis; sudaryti palankesnes sąlygas ir paramas (46 ir 47 klausimai); edukuoti įkūrėjus, kaip plėtoti verslą, prijungti „Verslo Angelus“, kurie padėtų pasiekti naudingų kontaktų; kuo anksčiau pradėti skatinti pardavimus.

3.2. Tyrimu nustatytos problemos ir prielaidos

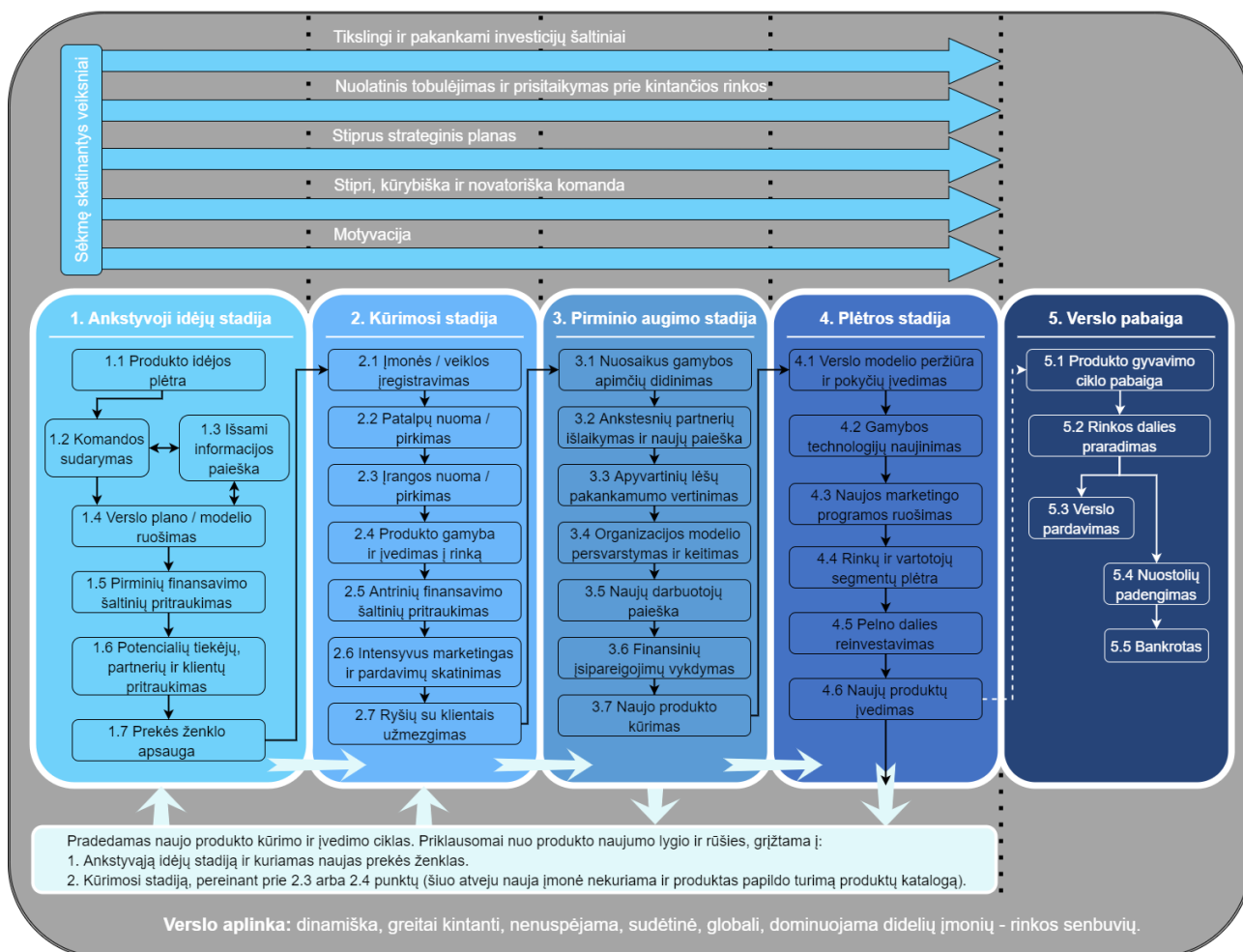
Apibendrinant tyrimo rezultatų analizę, galima išskirti šias problemas:

1. Skiriama per mažai dėmesio verslo plano ir / ar modelio paruošimui.
2. Neišnaudojamos specialios programos jauno verslo skatinimui.
3. Kai ankstyvojoje idėjų stadijoje daugiau dirbama savarankiškai ir nesuburiama specialistų komanda, reikia investuoti į išorinę pagalbą.
4. Ankstyvojoje stadijoje per daug pasikliaujama nuosavomis lėšomis ir neišnaudojamos kitos, patikimesnės finansavimo galimybės.
5. Nors verslą steigti Lietuvoje motyvuoja išplėtotą infrastruktūrą, kiti rodikliai yra nepakankamai motyvuojantys arba apie juos steigėjai prastai informuoti.
6. Kūrimosi stadijoje liekama prie pradinių finansavimo šaltinių – nuosavų lėšų, kas mažina galimybę sparčiau plėtoti verslą.
7. Dėl nepakankamų paramos šaltinių ir nepritrauktų investuotojų atsiranda apyvartinių lėšų stoka.
8. Susiduriama su didele sistemine biurokratija.
9. Įsteigus verslą ganėtinai lėtas verslo partnerių skaičiaus augimas.
10. Informacijos apie tinkamas bendradarbiauti organizacijas / verslo įmones trūkumas.
11. Nepakankamai išplėtotą ar sunkiai prieinama kūrėjų / novatorių bendruomenė.
12. Įstaigų, remiančių smulkųjų verslą nekoordinuoti veiksmai, neaiški procedūrų eiga.
13. Silpnas pradinis pasiruošimas (neišsami rinkos analizė, neaiškūs klientų pasiekimo kanalai, marketingo plano stoka) apsunkina įžengimą į ES rinką ir konkuravimą joje.
14. Trūksta lengviau prieinamos (ne biurokratinės) paramos prototipų kūrimui.
15. Jaučiama diskriminacija, jog sudaromos nelygios paramos galimybės skirtingiems gamybos sektoriams (pavyzdžiui, maisto pramonė).
16. Įkūrėjai jaučiasi nepakankamai informuojami ir edukuojami verslo plėtojimo klausimais.

Sudarant verslo steigimo ir plėtojimo tobulinimo modelį, išskirtos problemos integruotos į sprendimų priėmimo medį.

4. ĮMONIŲ STEIGIMO IR PLĖTOJIMO MODELIS

Remiantis anksčiau minėta mokslinės literatūros analize ir tyrimo metu nustatytais problemomis, sudarytas verslo steigimo ir plėtojimo modelis inovatyvių produktų gamybos sektoriuje veiklą pradėti planuojančioms bei jau veikiančioms įmonėms (žr. 3.29 pav.). Jis pagrįstas verslo ir produkto gyvavimo ciklo etapais bei pagrindiniais veiklos blokais. Taip pat įvertinama verslo aplinka bei įvedami veiklos sėkmę skatinantys veiksniai.



3.29 pav. Verslo steigimo ir plėtojimo modelis inovatyvų produktą kuriančioms ar veiklą pradėti planuojančioms įmonėms (šaltinis: parengta autorės)

Verslininkystės procesas vaizduojamas nuosekliai, pradedant nuo ankstyvosios idėjų stadijos, pereinant į kūrimosi stadiją, toliau keliaujant prie pirminio augimo, o tada prie plėtros stadijos. Norint užtikrinti veiklos tęstinumą ir stabilią įmonės poziciją rinkoje, jau pirminio augimo stadijoje reikėtų pradėti mąstyti apie naujo produkto kūrimą, nes pasiekus plėtros stadiją, gali būti per vėlu. Produktas turėtų būti įvedinėjamas įmonėi esant pakilime. Pasiekus plėtros stadiją, veiklą pravartu peržvelgti ir įvesti pakeitimų, kurie skatintų tolimesnę įmonės plėtrą. Šiam etapui einant į pabaigą galimos dvi

kryptys. Pirmasis scenarijus: kai baigiasi pradinio produkto gyvavimo ciklas, pradedamas kurti naujas produktas ir pereinama prie jo įvedimo į rinką, taip grįžtant į gyvavimo ciklo pradžią ir užtikrinant veiklos tęstinumą. Šioje vietoje galima pradėti gaminti panašų produktą į ankstesnį, inicijuoti naują produktų liniją arba net atskirą prekės ženklą. Priklausomai nuo to grįžtama į ankstyvąją idėjų stadiją arba kūrimosi stadiją. Antrasis scenarijus: pastebėjus, jog pradinio produkto gyvavimo ciklas eina į pabaigą, nesiimama jokių veiksmų, tikimasi, jog konkurentai ir nauji rinkos žaidėjai neišstums iš pozicijų, plėtros stadijoje neįvedama jokių pokyčių. Tokiu atveju ilgainiui verslas gali tapti nepelningas ir galiausiai net žlugti. Pasiekus tokį momentą, verslas parduodamas arba nutraukiama veikla.

Pasiūlytame modelyje atkreipiamas dėmesys į komandos sudarymą iki verslo kūrimo stadijos, strateginio plano bei modelio paruošimą, skirtingų finansinių šaltinių pritraukimą, nuolatinį ryšių plėtimą tiek su klientais, tiek su partneriais bei periodišką veiklos peržvelgimą ir įsivertinimą. Patartina kiekviename etape atkreipti dėmesį į verslininkystės aplinką, kuri yra dinamiška, greitai kintanti, nenuspėjama, sudėtinė, globali, dominuojama didelių įmonių – rinkos senbuvų, bei sėkmę lemiančius veiksnius: tikslingi ir pakankami investicijų šaltiniai, nuolatinis tobulėjimas ir prisitaikymas prie kintančios rinkos, stiprus strateginis planas, stipri kūrybiška ir novatoriška komanda bei motyvacijos lygis.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Esamos verslininkystės aplinkos vertinimas iš įmonių steigėjų ir įstatymų leidėjų perspektyvos skiriasi. Atrodytų, jog suteikiamos itin palankios galimybės pradėti ir plėtoti verslą, tačiau išvelgiamas paramos ir informacijos trūkumas, o skatinamosios programos pritaikytos ne visiems gamybos sektoriams. Lietuva palyginti su kitomis išsivysčiusiomis šalimis turi dar stipriai patobulėti, kadangi šiuo metu dar nėra išplėtoti inovacijų kūrėjų bendruomenė ir paramos sąlygos pirmajam komerciniam prototipui.

Pagal tyrimo pradžioje iškeltus darbo uždavinius, apibendrinant tiriamąjį darbą, galima pateikti tokias išvadas:

1. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą inovatyvaus produkto sąvokos bei esamos įmonių steigimo aplinkos (teisinės formos, finansavimo šaltiniai) srityse išskirtos trys potencialios probleminės sritys, veikiančios įmonių įsitvirtinimo rinkoje sėkmę: sprendžiamos problemos aktualumas, pritraukti finansiniai šaltiniai bei suburta komanda.
2. Remiantis mokslinių šaltinių analize antrepreneriškumo Lietuvos įmonėse, finansavimo pritraukimo bei naujų įmonių sėkmę lemiančių veiksnių temomis, sudaryta metodika empirinei tyrimo daliai ir paruošta 48 klausimų anketa, susidedanti iš penkių sekcijų: bendra informacija apie respondentą ir įmonę, idėjos kūrimo ir plėtojimo etapas, verslo steigimas, esama įmonės padėtis, baigiamieji klausimai.
3. Empiriniai duomenys surinkti anketa pasidalinus su įmonių įkūrėjais, savininkais ar bendrasavininkiais, o atsakymų sulaukta iš šešių respondentų (grįžtamasis ryšys ~67 %). Atlikta apklausos rezultatų analizė, sudarytos koreliacijų matricos, statistinės informacijos pateikimo lentelės, grafikai bei nagrinėti svarbiausi koreliaciniai ryšiai, pagal kuriuos išskirtos sąsajos algoritmui kurti.
4. Apibendrinus duomenų analizės metu išvelgtus sąryšius, problemas ir prielaidas, sudarytas verslo steigimo ir plėtojimo modelis inovatyvų produktą kuriančioms ar veiklą pradėti planuojančioms įmonėms, kuriame verslininkystės procesas pateikiamas gyvavimo ciklo etapais ir esminiais žingsniais juose, įvertinama verslo aplinka bei įtraukiami veiklos sėkmę lemiantys veiksniai. Taip pat pateikti šeši esminiai siūlymai esamai situacijai tobulinti.

Vienas svarbiausių siūlymų būtų nesumenkinti verslo plano paruošimo svarbos bei naudoti ir skirti jam laiko. Tai turėtų būti vertinama kaip strateginis veiksmų planas, kurį papildomai būtų rekomenduojama iliustruoti skirtingais verslo modelio variantais. Toks žingsnis leis netik įsitraukti į planą anksčiau praleistus klausimus, atlikti išsamesnę rinkos, potencialių klientų bei konkurentų

analizę, sudėlioti pagrindinius tiekimo grandinės komponentus, o ir pasiruošti keletą galimų scenarijų ateičiai, kai bus poreikis koreguoti veiklos plano dalis.

Kitas verslo plano privalumas – didesnė galimybė pritraukti investuotojų. Kuo išsamesnis, tikslesnis ir ambicingesnis idėjos pateikimas, tuo palankesnio vertinimo galima sulaukti iš potencialaus partnerio. Be to, turint verslo planą atsiveria galimybė finansavimo kreiptis ne tik į privačius investuotojus, o ir bankus. Turint konkrečias finansines prognozes lengviau argumentuoti prašomos paramos sumos dydį bei užtikrinti pakankamą veiklos grąžos perspektyvą.

Antras siūlymas siejasi su finansavimo šaltiniais. Su kiekviena verslo plėtros stadija reikėtų mažiau susitelkti į veiklos rėmimą savomis lėšomis ir rinktis ambicingesnius investuotojus. Kai padengiamos ankstesnės investicijos ir verslas yra pelningas, tada galima svarstyti apie pelno dalies reinvestavimą.

Trečias pasiūlymas būtų skirti dėmesio specialistų komandai suburti iki įmonės steigimo žingsnio. Kai pradedama ieškoti marketingo specialisto, buhalterio, logistikos ar pardavimo vadybininko po veiklos įregistravimo, nepasiekiamas tikėtasis pagreitis ir išryškėja ankstesniame etape neapsvarstytos problemos. Kita personalo trūkumo problema – didelis darbų krūvis, tenkantis vienam žmogui, todėl gali strigti veiklos organizavimas.

Ketvirtas pasiūlymas, apie kurį užsiminta ir pirmajame, yra atlikti kuo išsamesnę produkto analizę iš vartotojų perspektyvos, išsiaiškinti, kas tikrai svarbu potencialiam klientui, kaip jį pasiekti, pritraukti, kaip konkuruoti su kitais gamintojais ir pozicionuoti savo produktą, įsivertinti, ar gamyba užsiimti paties, ar pelningiau dalį paslaugų pirkti. Atsižvelgiant į minėtus kriterijus didesnė galimybė racionaliai nustatyti gaminio kainą, kuri turi nemažai įtakos pirkėjų sprendimams, kol nauja įmonė neturi reputacijos tiek tarp vartotojų, tiek tarp konkurentų.

Penktasis siūlymas yra orientuotas į verslininkystės edukacinę programą. Lietuvoje, lyginant su labiau pažengusiomis šalimis, dar nėra labai populiarius antrepreneriškų įmonių verslo modelis ir neretai bandoma žengti į rinką pilnai neišmanant, ko tikėtis, ypač užsiimant gamyba, o ne paslaugų teikimu. Reikia ugdyti naują verslininkų kartą, todėl būtų naudinga organizuoti būtent į skirtingus gamybos sektorius orientuotus mokymus, seminarus, konferencijas, žinių lygio kėlimo kursus.

Šeštasis siūlymas būtų inovatyvų verslą remiančioms organizacijoms peržvelgti, ar sudaromos vienodos sąlygos kreipti paramos ar pagalbos skirtingų sektorių atstovams. Taip pat būtų naudinga papildomai įvertinti, ar verslo steigimo klausimais susijusios įstaigos dirba koordinuotai, pateikiama informacija yra atnaujinta ir ar taikomas biurokratijos lygis yra pagrįstas. Šiuo klausimu rekomenduotina atlikti atskirą susijusių organizacijų tyrimą, įtraukiant Ekonomikos ir inovacijų ministeriją.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Banelienė, R. (2020). *Inovatyvių gaminių rinkodara ir investicijų valdymas* (paskaitų medžiaga). Vilnius.
- Bielinė, V. (2017). *Startuolių ekosistema startuolio akimis*. <https://bznstart.lt/verslas/startuolis/startuoliu-ekosistema-startuolio-akimis>.
- Brillois, B. (2000). *Successful start-ups & key success factors*. Linköping: Linköping universitetas. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:22360/FULLTEXT01.pdf>.
- Chernev, B. (2021). *What Percentage of Startups Fail?* <https://review42.com/what-percentage-of-startups-fail/>.
- Chockevičiūtė, V. (2016). *Nepasisekimas – kelias į sėkmę. Kaip pradėti savo verslą?* <https://www.tv3.lt/naujiena/verslas/nepasisekimas-kelias-i-sekme-kaip-pradeti-savo-versla-n860868>.
- European Commission. (n.d.). *Sectors*. https://ec.europa.eu/growth/sectors_en.
- Jakubavičius, A., Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriaučionienė, M. ir Keršys, M. (2008). *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
- Jankaitytė, G. (2015). *20 priežasčių, kodėl žlunga „startuoliai“*. <https://www.vz.lt/sectoriai/informacines-technologijos-telekomunikacijos/2015/08/17/20-priezasciu-kodel-zlunga-startuoliai>.
- Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
- KTU. (2020). *Ekspertai: ketvirtosios pramonės revoliucijos sukelti pokyčiai yra didesni nei kada nors matėme*. <https://ktu.edu/news/ekspertai-ketvirtosios-pramones-revoliucijos-sukelti-pokyciai-yra-didesni-nei-kada-nors-mateme>.
- LR ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2020). *Smulkiojo ir vidutinio verslo politika*. <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/smulkiojo-ir-vidutinio-verslo-politika>.
- LR ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2021). *Pramonė 4.0*. <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/pramone/pramone-4-0>.
- LR Seimas. (2018). *Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymas*. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3a00ca517f7d11e89188e16a6495e98c?positionInSearchResults=4&searchModelUUID=8b66d38c-5c80-40d2-8f90-2eafd23a1e57>.
- LRT. (2020). *Startuoliai Lietuvoje vienu iš didžiausių iššūkių įvardija finansavimo stoką*. https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1143331/startuoliai-lietuvoje-vienu-is-didziausiu-issukiu-ivardija-finansavimo-stoka?gclid=Cj0KCQIA2uH- BRCCARIsAEeef3nysmVzb_RvuNSmrTBYZ20EqPMpQ4lPwk1UY4Ou_g3ACTNuxFKQK_EaAiy2EALw_wcB.

- MITA. (2020). *Kviečiame kreiptis dėl inovatyvios įmonės statuso suteikimo*. <https://mita.lrv.lt/lt/naujienos/kvieciame-kreiptis-del-inovatyvios-imones-statuso-suteikimo>.
- OECD / Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition (The Measurement of Scientific and Technological Activities)*. Paryžius: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>.
- OECD / Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition (The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities)*. Paryžius / Eurostat, Liuksemburgas: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Prohorovs, A., Bistrova, J. and Ten, D. (2018). Startup Success Factors in the Capital Attraction Stage: Founders' Perspective. *Journal of East-West Business*. <https://doi.org/10.1080/10669868.2018.1503211>.
- Strazdas, R. (2020). Inovacijų strategija ir taktika (paskaitų medžiaga). Vilnius.
- Stripeikis, O. (2008). *Antrepreneriškumo formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- VERSLI LIETUVA. (n.d.). *Verslo steigimo procedūros*. <https://www.verslilietuva.lt/verslauk/verslo-formos-ir-mokesciai/verslo-steigimo-proceduros/>.
- VERSLO ŽINIOS. (n.d.). *Startuolis*. <http://zodynas.vz.lt/startuolis>.
- Williams, F. and Monge, P. (2001). *Reasoning with statistics: How to read quantitative research (5th ed.)*. Londonas: Harcourt College Publishers.

PRIEDAI

A PRIEDAS

KLAUSIMYNAS

Inovatyvių produktų gamybos verslą pradedančių įmonių steigimo ir plėtojimo galimybių tyrimas

Sveiki,

vykdau inovatyvių produktų gamybos verslu užsiimančių įmonių tyrimą. Tyrimo rezultatai bus naudojami magistro baigiamojo darbo ruošime: įmonių steigimo ir plėtojimo galimybių vertinime bei sprendimų algoritmo / sprendimų medžio sudaryme.

Klausimynas susideda iš 48 klausimų. Turėtumėte užtrukti apie 45 minutes.

Apklausa yra anoniminė, o apklausos rezultatai bus pateikiami apibendrinant nustatytas bendras įmonių tendencijas. Įmonė tiriamajame darbe bus minima apibūdinant inovatyvius produktus ir kaip potencialus tyrimo dalyvis.

Dėkoju už Jūsų laiką ir pagalbą prisidedant prie šio tyrimo.

Kilus klausimų kreipkitės el. paštu: gintare.paulaviciute@stud.vgtu.lt

*** Privalomi**

1. Kokio amžiaus esate? *

- ☐ 18–23 m.
- ☐ 24–30 m.
- ☐ 31 m. ir daugiau

2. Kokio Jūsų lytis? *

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris
- ☐ Kita: _____

3. Koks Jūsų išsilavinimas? *

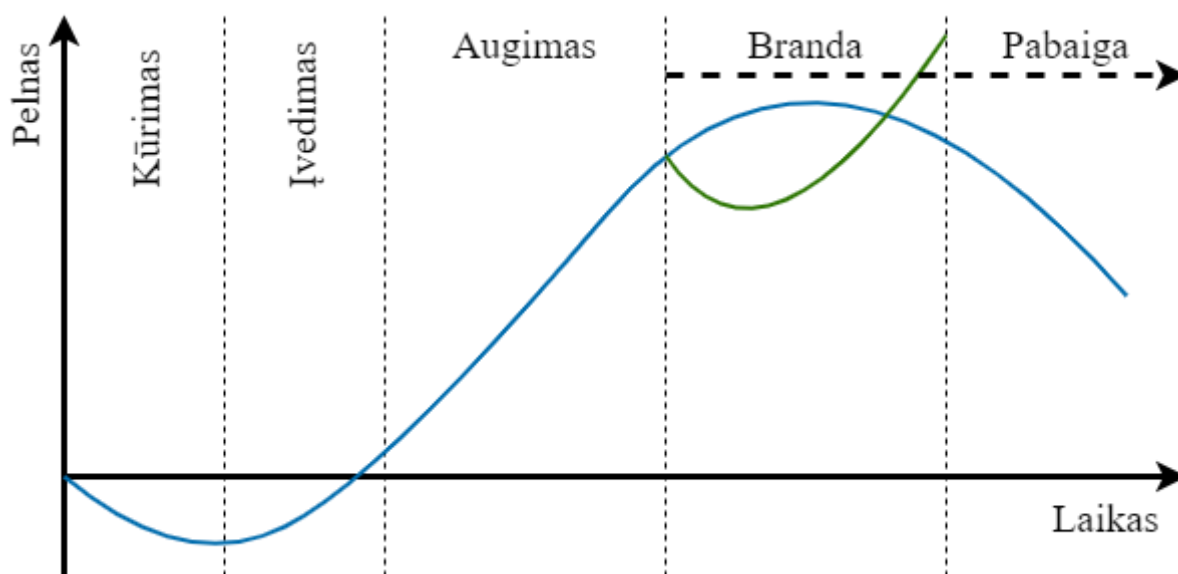
- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštesnysis
- ☐ Aukštasis
- ☐ Kita: _____

A priedo tęsinys

4. Koks Jūsų statusas įmonėje? (pažymėkite visus Jums tinkančius variantus) *

- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštesnysis
- ☐ Aukštasis
- ☐ Kita: _____

5. Kurioje stadijoje šiuo metu yra Jūsų įmonė / veikla produkto atžvilgiu? *



- ☐ Kūrimas
- ☐ Įvedimas
- ☐ Augimas
- ☐ Branda
- ☐ Plėtra
- ☐ Verslo pabaiga
- ☐ Kita: _____

6. Koks Jūsų įmonės statusas? *

- ☐ Individuali veikla pagal pažymą
- ☐ Verslo liudijimas
- ☐ Individuali įmonė (II)
- ☐ Mažoji bendrija (MB)
- ☐ Uždaroji akcinė bendrovė (UAB)
- ☐ Akcinė bendrovė (AB)
- ☐ Viešoji įstaiga (VšĮ)
- ☐ Kita: _____

A priedo tęsinys

7. Kokioje apskrityje buvo įregistruota Jūsų įmonė / veikla? *

- ☐ Alytaus
- ☐ Kauno
- ☐ Klaipėdos
- ☐ Marijampolės
- ☐ Panevėžio
- ☐ Šiaulių
- ☐ Tauragės
- ☐ Telšių
- ☐ Utenos
- ☐ Vilniaus

8. Kokioje apskrityje buvo įregistruota Jūsų įmonė / veikla? *

- ☐ 2004 m.
- ☐ 2005 m.
- ☐ 2006 m.
- ☐ 2007 m.
- ☐ 2008 m.
- ☐ 2009 m.
- ☐ 2010 m.
- ☐ 2011 m.
- ☐ 2012 m.
- ☐ 2013 m.
- ☐ 2014 m.
- ☐ 2015 m.
- ☐ 2016 m.
- ☐ 2017 m.
- ☐ 2018 m.
- ☐ 2019 m.
- ☐ 2020 m.
- ☐ 2021 m.

9. Kuriai iš šių kategorijų priskirtumėte savo įmonę? *

Įmonės tipas	Darbuotojų skaičius	Finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:	
		Metinės pajamos neviršija, mln. EUR	Turto balansinė vertė neviršija, mln. EUR
Vidutinė įmonė	Mažiau kaip 250	50	43
Maža įmonė	Mažiau kaip 50	10	10
Labai maža įmonė	Mažiau kaip 10	2	2

- ☐ Labai maža įmonė
- ☐ Maža įmonė
- ☐ Vidutinė įmonė
- ☐ Didelė įmonė

A priedo tęsinys

10. Įvardinkite gamybos sektorių, kuriame veikia įmonė: *

- ☐ Aeronautikos pramonė
- ☐ Automobilių pramonė
- ☐ Biotechnologijos
- ☐ Chemijos pramonė
- ☐ Elektros ir elektronikos inžinerijos pramonė
- ☐ Gynybos pramonė
- ☐ Kosmetika
- ☐ Kosmonautika
- ☐ Laivyba
- ☐ Lošimai
- ☐ Maisto ir gėrimų pramonė
- ☐ Mechanikos inžinerija
- ☐ Pašto paslaugos
- ☐ Slėginė įranga ir dujų prietaisai
- ☐ Socialinė ekonomika
- ☐ Statyba
- ☐ Sveikatos priežiūros pramonė
- ☐ Šaunamieji ginklai
- ☐ Tekstilės, mados ir kūrybinės industrijos
- ☐ Turizmas
- ☐ Žaislai
- ☐ Žaliavų, metalų, mineralų ir miškų pramonė

11. Jūsų veikla yra orientuota į: *

- ☐ Verslas vartotojui (B2C)
- ☐ Verslas verslui (B2B)

12. Apibūdinkite rinką, kurioje veikia Jūsų įmonė (pažymėkite visus tinkančius variantus): *

- ☐ Vietinė rinka (miestas, apskritis)
- ☐ Nacionalinė (Lietuvos) rinka
- ☐ Tarptautinė rinka

Idėjos kūrimo ir plėtros etapas

• Šioje klausimų sekcijoje aptariamas produkto ir verslo idėjos kūrimas bei su šiuo procesu susiję žingsniai, aplinkybės.

13. Verslo / produkto idėja Jums kilo: *

- ☐ Savarankiškai
- ☐ Komandoje
- ☐ Kita: _____

A priedo tęsinys

14. Įvertinkite, kaip kiekviena iš pateikiamų aplinkybių paskatino pirminės produkto idėjos atsiradimą. *

	Visiškai nepaskatino	Labiau neskatino negu skatino	Neturėjo įtakos	Labiau skatino negu neskatino	Labai paskatino
Rinkoje nebuvo tokio produkto, kuris patenkintų nustatytą poreikį	☐	☐	☐	☐	☐
Rinkoje buvo ribota / nepakankama tokio produkto variacijų	☐	☐	☐	☐	☐
Pasikeitė vartotojų įpročiai ir atsirado niša naujam produktui	☐	☐	☐	☐	☐
Nuspręsta spręsti seną problemą pritaikant naujus metodus	☐	☐	☐	☐	☐
Egzistuojančiam produktui atrastas pritaikymas naujoje rinkoje / sektoriuje	☐	☐	☐	☐	☐
Esami rinkoje produktai yra pasenę ir pakankamai neatnaujinami	☐	☐	☐	☐	☐
Nuspręsta sukurti produkto poreikį rinkoje patiems	☐	☐	☐	☐	☐
Idėja atsirado atsitiktinai (pakomentuokite aplinkybes)	☐	☐	☐	☐	☐
Atlikus minčių lietu (angl. <i>brainstorming</i>), sujungtos kelios idėjos naujam produktui	☐	☐	☐	☐	☐
Panaudota kitų nerealizuota idėja	☐	☐	☐	☐	☐

* Komentaras / klausime nenurodytas variantas (14 klausimo papildymas)

15. Ar Jums svarbu apsaugoti įmonės intelektinę nuosavybę? *

- ☐ Taip
☐ Ne
☐ Negaliu atsakyti

16. Pažymėkite, kuriuo būdu / kuriais būdais buvo pasirinkta apsaugoti įmonės intelektinę nuosavybę (produktą): *

- ☐ Išradimą / produktą patentavote
☐ Registravote dizainą
☐ Registravote puslaidininkų gaminių topografijas
☐ Registravote prekės ženklą
☐ Idėją licencijavote
☐ Nei vienas iš variantų
☐ Kita: _____

A priedo tęsinys

17. Ar prieš steigiant verslą buvo sudarytas detalus verslo planas / modelis? *

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Negaliu atsakyti

* Jei pažymėjote TAIP, kaip stipriai verslo modelis padėjo veiklos plėtojimo etapuose?

- ☐ Visiškai nepadėjo
- ☐ Labiau nepadėjo negu padėjo
- ☐ Neturėjo įtakos
- ☐ Labiau padėjo negu nepadėjo
- ☐ Labai stipriai padėjo

* Jei pažymėjote NE, kaip stipriai verslo modelio trūkumas paveikė veiklos plėtojimo etapuose?

- ☐ Visiškai nepadėjo
- ☐ Labiau nepadėjo negu padėjo
- ☐ Neturėjo įtakos
- ☐ Labiau padėjo negu nepadėjo
- ☐ Labai stipriai padėjo

18. Ar kuriant verslo modelį buvo pasitelkiamas STRATAGIZER CANVAS įrankis? *

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Negaliu atsakyti
- ☐ Kita: _____

19. Ar idėjų plėtojimo ir pasiruošimo / įmonės steigimo stadijoje teko dalyvauti šiuose renginiuose? (pasirinkite visus tinkančius variantus) *

- ☐ „Hakatonai“ Lietuvoje
- ☐ „Hakatonai“ užsienyje
- ☐ „Maker Academy“
- ☐ Verslo inkubatoriai / akseleratoriai Lietuvoje
- ☐ Verslo inkubatoriai / akseleratoriai užsienyje
- ☐ Nei viename neteko dalyvauti
- ☐ Kita: _____

A priedo tęsinys

20. Kiek laiko užtrukote nuo idėjos sugeneravimo iki produkto paleidimo į rinką? *

- ☐ < 1 metus
- ☐ 1 metus
- ☐ 2 metus
- ☐ 3 metus
- ☐ 4 metus
- ☐ 5 metus
- ☐ Negaliu atsakyti
- ☐ Kita: _____

21. Kokios kitos pagalbos prireikė plėtojant produkto idėją / steigiant verslą? (pažymėkite visus tinkančius variantus) *

- ☐ Papildomos pagalbos neprireikė
- ☐ Buvo perkamos konsultacinės paslaugos
- ☐ Buvo samdomi papildomi specialistai
- ☐ Kita: _____

22. Kokie finansavimo šaltiniai buvo pasitelkiami idėjos plėtojimo ir pasiruošimo verslo steigimui etape? (pažymėkite visus tinkančius variantus) *

- ☐ Nuosavos lėšos, draugų, šeimos parama
- ☐ Rizikos kapitalo fondai (pavyzdžiui, Baltijos inovacijų fondas, Ko-investicinis fondas, Ankstyvosios stadijos ir plėtros fondas ar kiti)
- ☐ „Verslo angelai“
- ☐ Bankai (paskola verslui)
- ☐ Konkursai (prizinės vietos užėmimo atveju)
- ☐ Europos Sąjungos parama
- ☐ Sutelktinis finansavimas (angl. *crowdfunding*) (pvz., INDIEGOGO, KICKSTARTER ir kiti)
- ☐ Kita: _____

Verslo steigimas

- Šioje klausimų sekcijoje aptariamas verslo inicijavimo ir įregistravimo etapas bei su šiuo procesu susiję žingsniai, aplinkybės.

23. Verslą pradėjote / steigėte: *

- ☐ Savarankiškai
- ☐ Komandoje
- ☐ Kita: _____

A priedo tęsinys

24. Kodėl buvo pasirinkta steigti verslą Lietuvoje? Įvertinkite toliau pateikiamus teiginius: *

	Nesutinku	Labiau nesutinku negu sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku negu nesutinku	Sutinku
Nebrangi patalpų verslui nuoma	☐	☐	☐	☐	☐
Galima nesunkiai įsigyti kokybiškos naudotos įrangos	☐	☐	☐	☐	☐
Galima nebrangiai įsigyti naujos įrangos	☐	☐	☐	☐	☐
Galima nebrangiai nuomotis dirbtuves su įranga	☐	☐	☐	☐	☐
Palanki teisinė sistema (palankūs įstatymai ir kiti teisės aktai)	☐	☐	☐	☐	☐
Finansinės lengvatos jaunam verslui	☐	☐	☐	☐	☐
Nesudėtinga gauti kreditą palankiomis sąlygomis	☐	☐	☐	☐	☐
Palanki mokestinė sistema – maži mokesčiai	☐	☐	☐	☐	☐
Išplėtotą infrastruktūrą	☐	☐	☐	☐	☐
Vietinės rinkos pažinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Vietinės pažintys	☐	☐	☐	☐	☐

25. Įvertinkite, kas padėjo nuspręsti, kada yra tinkamas laikas žengti į rinką? *

	Nesutinku	Labiau nesutinku negu sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku negu nesutinku	Sutinku
Nuojauda	☐	☐	☐	☐	☐
Komandos bendras sprendimas	☐	☐	☐	☐	☐
Pilnai paruoštas ir išstobulintas verslo planas ir modelis	☐	☐	☐	☐	☐
Pritraukti pakankami finansiniai šaltiniai	☐	☐	☐	☐	☐
Strateginis planas, reaguojant į esamų / būsimų konkurentų elgseną	☐	☐	☐	☐	☐
Potencialių klientų poreikių apklausos rezultatai	☐	☐	☐	☐	☐
Vartotojų sezoniniai pirkimo įpročiai	☐	☐	☐	☐	☐
Rinkoje susidaręs naujo produkto poreikio langas	☐	☐	☐	☐	☐

A priedo tęsinys

26. Kaip vertintumėte Jūsų produkto aktualumą rinkoje? *

- ☐ Visiškai neaktualus
☐ Labiau neaktualus negu aktualus
☐ Negaliu atsakyti
☐ Labiau aktualus negu neaktualus
☐ Labai aktualus

27. Kiek turite tiesioginių konkurentų, siūlančių itin panašius produktus? *

- ☐ Negaliu atsakyti
☐ Produkto idėja šiuo metu neturi konkurentų
☐ 1–2
☐ 3–4
☐ 5 ir daugiau
☐ Kita: _____

28. Įvertinkite toliau pateikiamus teiginius. Pirmaisiais veiklos metais verslui teigiamos įtakos turėjo: *

	Nesutinku	Labiau nesutinku negu sutinku	Neturėjo įtakos	Labiau sutinku negu nesutinku	Visiškai sutinku
Aktuali sprendžiama problema	☐	☐	☐	☐	☐
Pakankamas finansavimas pirmaisiais veiklos metais	☐	☐	☐	☐	☐
Išsamus išankstinis finansų pritraukimo planas	☐	☐	☐	☐	☐
Tinkama komanda	☐	☐	☐	☐	☐
Aukštas motyvacijos lygis	☐	☐	☐	☐	☐
Aukštas žinių lygis	☐	☐	☐	☐	☐
Iš ankstesnių projektų sukaupta patirtis	☐	☐	☐	☐	☐
Teisingai pasirinktas verslo steigimo laikas	☐	☐	☐	☐	☐
Tinkamai įvertinta ir pasirinkta verslo steigimo aplinka	☐	☐	☐	☐	☐
Išsamus rinkos tyrimas pasiruošiamajame etape	☐	☐	☐	☐	☐
Netradiciniai klientų pritraukimo metodai	☐	☐	☐	☐	☐
Dalyvavimas parodose (pavyzdžiui, LITEXPO)	☐	☐	☐	☐	☐
Patraukli ir intuityvi interneto svetainė	☐	☐	☐	☐	☐

A priedo tęsinys

29. Kokie finansavimo šaltiniai buvo pasitelkiami verslo steigimo ir plėtojimo etape? (pažymėkite visus tinkančius variantus) *

- ☐ Nuosavos lėšos, draugų, šeimos parama
- ☐ Rizikos kapitalo fondai (pavyzdžiui, Baltijos inovacijų fondas, Ko-investicinis fondas, Plėtos fondas ar kiti)
- ☐ „Verslo angelai“
- ☐ Bankai (paskola verslui)
- ☐ Konkursai (prizinės vietos užėmimo atveju)
- ☐ Europos Sąjungos parama
- ☐ Sutelktinis finansavimas (angl. *crowdfunding*) (pvz., INDIEGOGO, KICKSTARTER ir kiti)
- ☐ Kita: _____

Esama įmonės padėtis

- Šioje klausimų sekcijoje aptariama jau kurį laiką veikiančios įmonės padėtis, šiuo metu aktualūs klausimai, problemos, plėtos galimybės.

30. Įvertinkite, kiek kiekvienas iš išvardintų kriterijų turi įtakos Jūsų įmonės konkurenciniam pranašumui: *

	Nesutinku	Labiau nesutinku negu sutinku	Neturėjo įtakos	Labiau sutinku negu nesutinku	Visiškai sutinku
Išskirtinis, atitikmenų neturintis produktas	☐	☐	☐	☐	☐
Produktas turi keletą variacijų skirtingiems klientų poreikiams	☐	☐	☐	☐	☐
Šiuolaikiškos technologijos	☐	☐	☐	☐	☐
Produktų kokybė	☐	☐	☐	☐	☐
Kaina	☐	☐	☐	☐	☐
Sezoninės nuolaidos	☐	☐	☐	☐	☐
Specialūs / individualūs komerciniai pasiūlymai	☐	☐	☐	☐	☐
Prekes galima užsisakyti internetu	☐	☐	☐	☐	☐
Prekės pristatomos naudojantis kurjerio paslaugomis	☐	☐	☐	☐	☐
Prekės pristatomos į paštomatus	☐	☐	☐	☐	☐
Prekes galima įsigyti specializuotoje gamintojo parduotuvėje / biure	☐	☐	☐	☐	☐
Prekes galima įsigyti kituose prekybos centruose (pas perpardavėjus)	☐	☐	☐	☐	☐

A priedo tęsinys

30-to klausimo tęsinys

Gera įmonės reputacija	☐	☐	☐	☐	☐
Skelbiami klientų atsiliepimai apie produktus	☐	☐	☐	☐	☐
Asmeninis dėmesys kliento poreikiams	☐	☐	☐	☐	☐
Kvalifikuotas personalas	☐	☐	☐	☐	☐
Buvimas bendradarbiaujančių organizacijų tinkle	☐	☐	☐	☐	☐
Produktą reklamuoja populiarūs „influenceriai“	☐	☐	☐	☐	☐

31. Įvertinkite kiekvienos problemos įtaką Jūsų įmonei. *

	Neturi įtakos	Labiau neturi įtakos negu turi	Nei turi, nei neturi įtakos	Labiau turi negu neturi	Turi daug įtakos
Apyvartinių lėšų stoka	☐	☐	☐	☐	☐
Menka vartotojų perkamoji galia	☐	☐	☐	☐	☐
Biurokratija	☐	☐	☐	☐	☐
Korupcija	☐	☐	☐	☐	☐
Nelygios konkurencinės sąlygos su stambiais įmonėmis	☐	☐	☐	☐	☐
Informacijos, mokymų stoka	☐	☐	☐	☐	☐
Nepalanki kredito gavimo tvarka	☐	☐	☐	☐	☐

32. Nurodykite organizacijų, su kuriomis bendradarbiaujate, veiklos vietą: *

	Nebendradarbiaujame	Tame pačiame mieste ir jo apylinkėse	Lietuvoje	Užsienyje
Tiekėjai	☐	☐	☐	☐
Partneriai	☐	☐	☐	☐
Tiesioginiai konkurentai	☐	☐	☐	☐
Užsakovai / tiesioginiai klientai	☐	☐	☐	☐
Prekybos centrai	☐	☐	☐	☐
Kiti perpardavėjai / platintojai	☐	☐	☐	☐

A priedo tęsinys

33. Kaip kito jūsų verslo partnerių skaičius per paskutinius metus? *

- ☐ Sumažėjo daugiau negu 6
☐ Sumažėjo 4–6
☐ Sumažėjo nedaugiau 3
☐ Liko tie patys partneriai
☐ Skaičius nepasikeitė, bet pasikeitė patys partneriai
☐ Padaugėjo nedaugiau 3
☐ Padaugėjo 4–6
☐ Padaugėjo daugiau negu 6
☐ Kita: _____

34. Įvertinkite, kaip kiekviena iš pateikiamų kliūčių stabdo Jūsų įmonės bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis: *

	Itin stabdo	Labiau stabdo negu nestabdo	Nei stabdo, nei nestabdo	Labiau nestabdo negu stabdo	Visiškai nestabdo
Noras likti nepriklausomu	☐	☐	☐	☐	☐
Nenoras atskleisti su verslu susijusios slaptos informacijos	☐	☐	☐	☐	☐
Informacijos apie tinkamas verslo įmones, su kuriomis galima bendradarbiauti, trūkumas	☐	☐	☐	☐	☐
Didelės rizikos galimybė	☐	☐	☐	☐	☐
Neigiama patirtis praeityje	☐	☐	☐	☐	☐
Nepasitikėjimas verslo partneriais	☐	☐	☐	☐	☐

35. Įvertinkite, ar toliau pateikiami teiginiai paskatintų bendradarbiauti su kitomis organizacijomis: *

	Visiškai nepaskatintų	Labiau neskatinantų negu skatinantų	Neturėtų įtakos	Labiau skatinantų negu neskatinantų	Labai paskatintų
Lengvesnis priėjimas prie naujų ir didesnių rinkų	☐	☐	☐	☐	☐
Lengvesnis priėjimas prie finansinių išteklių	☐	☐	☐	☐	☐
Lengvesnis priėjimas prie žmogiškųjų išteklių	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė sumažinti prekęs ar paslaugos savikainą	☐	☐	☐	☐	☐
Galimybė padidinti darbo našumą	☐	☐	☐	☐	☐
Pasidalijimas patirtimi	☐	☐	☐	☐	☐
Priėjimas prie pažangių technologijų ir kitų praktinės patirties	☐	☐	☐	☐	☐

A priedo tęsinys

36. Kaip keitėsi įmonės pajamos per pastaruosius 3 metus? *

- ☐ Padidėjo
☐ Sumažėjo
☐ Nepakito

37. Įvertinkite, kurie iš šių pokyčių įvyko Jūsų versle dėl pandemijos? *

	Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku negu sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku negu nesutinku	Visiškai sutinku
Sumažėjo gamybos / pardavimų apimtys	☐	☐	☐	☐	☐
Padidėjo gamybos / pardavimų apimtys	☐	☐	☐	☐	☐
Teko mažinti darbuotojų skaičių	☐	☐	☐	☐	☐
Teko didinti darbuotojų skaičių	☐	☐	☐	☐	☐
Tiekimo laikas pailgėjo	☐	☐	☐	☐	☐
Tiekimo laikas sutrumpėjo	☐	☐	☐	☐	☐
Didelis gaminių užsistovėjimas sandėlyje	☐	☐	☐	☐	☐
Gaminiai greičiau palieka sandėlį	☐	☐	☐	☐	☐
Gaminių perteklius sandėlyje	☐	☐	☐	☐	☐
Gaminių trūkumas sandėlyje	☐	☐	☐	☐	☐
Padidėjo klientų skaičius	☐	☐	☐	☐	☐
Sumažėjo klientų skaičius	☐	☐	☐	☐	☐
Padidėjo klientų nepasitenkinimo lygis	☐	☐	☐	☐	☐
Sumažėjo klientų nepasitenkinimo lygis	☐	☐	☐	☐	☐

38. Įvertinkite galimybę pereiti prie nuotolinio darbo: *

- ☐ Visiškai nebuvo galima
☐ Dalinai
☐ Pilnai buvo galima

A priedo tęsinys

39. Kaip vertintumėte įmonės gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių / spręsti problemas? *

- ☐ Neigiamai
☐ Labiau neigiamai negu teigiamai
☐ Negaliu vertinti
☐ Labiau teigiamai negu neigiamai
☐ Teigiamai

Baigiamieji klausimai

40. Su kokiomis kitomis, anketoje neaptartomis, problemomis teko susidurti? *

41. Jeigu steigtumėte verslą iš naujo, kokių klaidų nebedarytumėte? Kokių veiksmų vengtumėte? *

42. Į ką patartumėte atkreipti dėmesį naujoms inovatyvaus produkto gamybą pradedančioms įmonėms (startuoliams)? *

43. Bendrai paėmus, kaip vertintumėte verslo steigimo galimybes startuoliams? *

	1	2	3	4	5	
Labai neigiamai	☐	☐	☐	☐	☐	Labai teigiamai

44. Kaip vertinate startuoliams suteikiamas finansavimo galimybes? *

	1	2	3	4	5	
Labai neigiamai	☐	☐	☐	☐	☐	Labai teigiamai

A priedo tęsinys

45. Kaip vertintumėte teiginį, jog esate sėkmingai veikianti inovatyvi įmonė – sėkmingas startuolis?

*

- ☐ Visiškai nesutinku
- ☐ Labiau nesutinku negu sutinku
- ☐ Negaliu atsakyti
- ☐ Labiau sutinku negu nesutinku
- ☐ Stipriai sutinku

46. Įvertinkite trukdžius, kurie galėtų stabdyti smulkaus ir vidutinio verslo sektoriaus plėtrą: *

	Neturi įtakos	Labiau neturi įtakos negu turi	Nei turi, nei neturi įtakos	Labiau turi negu neturi	Turi daug įtakos
Įmonės nepasiruošusios konkuruoti ES rinkoje	☐	☐	☐	☐	☐
Nekonkurencingi produktai ir paslaugos	☐	☐	☐	☐	☐
Nepakankama vietos valdžios parama	☐	☐	☐	☐	☐
Nepakankamai susiformavę mažų ir vidutinių įmonių tinklai	☐	☐	☐	☐	☐
Neigiamas verslininko įvaizdis visuomenėje	☐	☐	☐	☐	☐
Sudėtinga verslo steigimo procedūra	☐	☐	☐	☐	☐
Sunku gauti kreditą	☐	☐	☐	☐	☐
Įstaigų, remiančių smulkųjų verslą nekoordinuoti veiksmai	☐	☐	☐	☐	☐
Kvalifikuotų specialistų trūkumas	☐	☐	☐	☐	☐
Informacijos ir mokymų verslininkams trūkumas	☐	☐	☐	☐	☐

A priedo tęsinys

47. Įvertinkite veiksnį, kiek jie padėtų plėtoti smulkaus ir vidutinio verslo sektorių: *

	Visiškai nepadėtų	Labiau nepadėtų negu padėtų	Neturėtų įtakos	Labiau padėtų negu nepadėtų	Labai padėtų
Verslo steigimo kliūčių mažinimas	☐	☐	☐	☐	☐
Palankesnių sąlygų kredito gavimui sudarymas	☐	☐	☐	☐	☐
Atlyginimų darbuotojams kėlimas	☐	☐	☐	☐	☐
Mažų ir vidutinių įmonių jungimasis į tinklus	☐	☐	☐	☐	☐
Mokymų ir informacijos skleidimas	☐	☐	☐	☐	☐
Glaudesnis verslo, valdžios ir mokslo įstaigų bendradarbiavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Didesnis dėmesys tyrimams ir inovacijoms	☐	☐	☐	☐	☐
Paramos verslui infrastruktūros plėtra	☐	☐	☐	☐	☐
Teisingų konkurencinių sąlygų su stambiomis įmonėmis sudarymas	☐	☐	☐	☐	☐
Inovatyvių verslo įmonių rėmimas	☐	☐	☐	☐	☐

48. Kaip manote, ką būtų galima patobulinti / pakeisti, jog startuolių ilgalaikio įsitvirtinimo rinkoje rodiklis kiltų. *

B PRIEDAS

B1 lentelė. Pirminės idėjos atsiradimą paskatinusių aplinkybių koreliacijos matrica

Veiksny	Nebuvo produkto pagal nustatytą poreikį	Nepakankamos produkto variacijos	Nauji vartotojų įpročiai – niša naujam produktui	Nauji metodai spręsti seną problemą	Pritaikymas naujoje rinkoje / sektoriuje	Esami produktai nėra pakankamai atnaujinami	Produkto poreikį kulti patiems	Idėja atsirado atsitiktinai	Atliktas minčių lietus idėjoms	Panaudota kitų nerealizuota idėja
Nebuvo produkto pagal nustatytą poreikį	1									
Nepakankamos produkto variacijos	0,000	1								
Nauji vartotojų įpročiai – niša naujam produktui	-0,44	-0,22	1							
Nauji metodai spręsti seną problemą	-0,85	0,00	0,73	1						
Pritaikymas naujoje rinkoje / sektoriuje	-0,78	0,00	0,88	0,87	1					
Esami produktai nėra pakankamai atnaujinami	-0,88	0,00	0,79	0,95	0,96	1				
Produkto poreikį kulti patiems	0,78	0,00	0,19	-0,39	-0,23	-0,38	1			
Idėja atsirado atsitiktinai	0,25	-0,41	0,36	0,22	-0,04	0,00	0,48	1		
Atliktas minčių lietus idėjoms	-0,56	0,16	-0,20	0,35	0,08	0,20	-0,81	-0,15	1	
Panaudota kitų nerealizuota idėja	-0,61	0,41	-0,18	0,52	0,15	0,36	-0,71	-0,09	0,79	1
Koreliacijos reikšmės: <0,2 labai silpna koreliacija; 0,2–0,4 silpna koreliacija; 0,4–0,7 vidutinė koreliacija; 0,7–0,9 stipri koreliacija; >0,9 labai stipri koreliacija (Williams, Monge, 2001)										

B priedo tęsinys

B2 lentelė. Verslo steigimo Lietuvoje priežasčių koreliacijos matrica

Veiksny	Nebrangi patalpų nuoma	Nebrangi kokybiška naudota įranga	Nebrangi nauja įranga	Nebrangi dirbtuvių su įranga nuoma	Palanki teisinė sistema	Finansinės lengvatos	Nesudėtinga gauti kreditą	Palanki mokestinė sistema	Išplėtotą infrastruktūrą	Vietinės rinkos pažinimas	Vietinės pažintys
Nebrangi patalpų nuoma	1										
Nebrangi kokybiška naudota įranga	0,07	1									
Nebrangi nauja įranga	0,10	0,59	1								
Nebrangi dirbtuvių su įranga nuoma	0,73	0,66	0,61	1							
Palanki teisinė sistema	0,56	0,49	0,72	0,90	1						
Finansinės lengvatos	-0,56	0,70	0,59	0,17	0,28	1					
Nesudėtinga gauti kreditą	-0,91	-0,10	0,00	-0,66	-0,49	0,50	1				
Palanki mokestinė sistema	-0,04	0,76	0,79	0,59	0,64	0,76	0,22	1			
Išplėtotą infrastruktūrą	0,78	0,00	0,22	0,56	0,47	-0,45	-0,45	0,24	1		
Vietinės rinkos pažinimas	-0,27	-0,70	-0,51	-0,73	-0,71	-0,49	0,07	-0,87	-0,47	1	
Vietinės pažintys	-0,02	-0,35	-0,51	-0,49	-0,76	-0,56	0,14	-0,49	0,16	0,46	1
Koreliacijos reikšmės: <0,2 labai silpna koreliacija; 0,2–0,4 silpna koreliacija; 0,4–0,7 vidutinė koreliacija; 0,7–0,9 stipri koreliacija; >0,9 labai stipri koreliacija (Williams, Monge, 2001)											

B priedo tęsinys

B3 lentelė. Tinkamo laiko žengti į rinką veiksmų koreliacijos matrica

Veiksny	Nuojauta	Komandos bendras sprendimas	Pilnai paruoštas verslo planas / modelis	Pritraukti pakankami finansiniai šaltiniai	Strateginis planas, reaguojant į konkurentų elgseną	Potencialių klientų poreikių apklausos rezultatai	Vartotojų sezoniniai pirkimo įpročiai	Rinkoje susidaręs naujo produkto poreikio langas
Nuojauta	1							
Komandos bendras sprendimas	0,30	1						
Pilnai paruoštas verslo planas / modelis	0,77	-0,11	1					
Pritraukti pakankami finansiniai šaltiniai	-0,82	-0,48	-0,29	1				
Strateginis planas, reaguojant į konkurentų elgseną	-0,78	-0,67	-0,24	0,97	1			
Potencialių klientų poreikių apklausos rezultatai	-0,18	-0,61	0,44	0,70	0,75	1		
Vartotojų sezoniniai pirkimo įpročiai	-0,49	-0,77	0,08	0,85	0,93	0,91	1	
Rinkoje susidaręs naujo produkto poreikio langas	0,16	-0,43	0,47	0,21	0,29	0,60	0,50	1

Koreliacijos reikšmės: <0,2 labai silpna koreliacija; 0,2–0,4 silpna koreliacija; 0,4–0,7 vidutinė koreliacija; 0,7–0,9 stipri koreliacija; >0,9 labai stipri koreliacija (Williams, Monge, 2001)

B priedo tęsinys

B4 lentelė. Pirmaisiais veiklos metais verslui teigiamos įtakos turėjusių veiksnių koreliacijos matrica

Veiksnys	Aktuali sprendž. problema	Pakankamas finansav. I-aisiais metais	Išsamus finans. pritraukimo planas	Tinkama komanda	Aukštas motyvacijos lygis	Aukštas žinių lygis	Ankstesnė sukaupta patirtis	Pasirinktas verslo steigimo laikas	Pasirinkta verslo steigimo aplinka	Išsamus rinkos tyrimas	Netradiciniai klientų pritraukimo metodai	Dalyvavimas parodose	Patraukli ir intuityvi svetainė
Aktuali sprendž. problema	1												
Pakankamas finansav. I-aisiais metais	0,63	1											
Išsamus finans. pritraukimo planas	-0,29	-0,42	1										
Tinkama komanda	0,77	0,82	-0,51	1									
Aukštas motyvacijos lygis	0,22	-0,39	0,76	-0,32	1								
Aukštas žinių lygis	-0,73	0,00	0,23	-0,29	-0,43	1							
Ankstesnė sukaupta patirtis	-0,52	0,29	0,11	-0,08	-0,50	0,95	1						
Pasirinktas verslo steigimo laikas	0,18	-0,26	0,80	-0,32	0,94	-0,33	-0,37	1					
Pasirinkta verslo steigimo aplinka	-0,23	0,48	-0,59	0,26	-0,91	0,49	0,58	-0,73	1				
Išsamus rinkos tyrimas	-0,48	0,26	0,37	-0,11	-0,27	0,91	0,94	-0,09	0,45	1			
Netradiciniai klientų pritraukimo metodai	-0,32	0,28	0,48	-0,23	0,00	0,72	0,81	0,20	0,24	0,89	1		
Dalyvavimas parodose	-0,11	0,39	0,11	0,00	-0,20	0,31	0,40	0,14	0,58	0,54	0,59	1	
Patraukli ir intuityvi svetainė	-0,11	0,39	0,11	0,00	-0,20	0,31	0,40	0,14	0,58	0,54	0,59	1,00	1

Koreliacijos reikšmės: <0,2 labai silpna koreliacija; 0,2–0,4 silpna koreliacija; 0,4–0,7 vidutinė koreliacija; 0,7–0,9 stipri koreliacija; >0,9 labai stipri koreliacija (Williams, Monge, 2001)

B priedo tęsinys

B5 lentelė. Pateikiamų kriterijų įtakos įmonės konkurenciniam pranašumui koreliacijos matrica

Veiksny	Išskirtinis produktas	Produktas turi keletą variacijų	Šiuolaikiškos technologijos	Produktų kokybė	Kaina	Sezoninės nuolaidos	Individ. komerc. pasiūlymai	Prekės užsakomos internetu	Prekės pristatomos kurjerio	Prekės pristatomos į paštomatus	Įsigijama gamint. parduotuvėje	Įsigijama kituose PC	Gera įmonės reputacija	Skelbiami klientų atsiliepimai	Asmeninis dėmesys klientui	Kvalifikuotas personalas	Buvimas organizacijų tinkle	Reklamuoja „influenceriai“
Išskirtinis produktas	1																	
Produktas turi keletą variacijų	-0,20	1																
Šiuolaikiškos technologijos	-0,12	0,60	1															
Produktų kokybė	0,32	-0,63	-0,09	1														
Kaina	0,00	0,78	0,69	0,00	1													
Sezoninės nuolaidos	0,54	-0,43	-0,55	-0,09	-0,63	1												
Individ. komerc. pasiūlymai	0,39	-0,28	0,53	0,44	0,00	0,12	1											
Prekės užsakomos internetu	0,36	-0,56	-0,88	-0,08	-0,79	0,86	-0,27	1										
Prekės pristatomos kurjerio	-0,11	-0,76	-0,26	0,17	-0,84	0,29	0,39	0,36	1									
Prekės pristatomos į paštomatus	-0,45	-0,45	-0,80	0,00	-0,58	0,24	-0,62	0,57	0,24	1								
Įsigijama gamint. parduotuvėje	0,67	-0,54	-0,69	0,53	-0,26	0,59	-0,08	0,65	-0,07	0,30	1							
Įsigijama kituose PC	0,67	-0,54	-0,69	0,53	-0,26	0,59	-0,08	0,65	-0,07	0,30	1,00	1						
Gera įmonės reputacija	0,00	-0,78	-0,23	0,31	-0,75	0,53	0,54	0,40	0,84	0,29	0,13	0,13	1					
Skelbiami klientų atsiliepimai	0,42	-0,58	-0,94	0,13	-0,64	0,63	-0,39	0,91	0,23	0,56	0,78	0,78	0,16	1				
Asmeninis dėmesys klientui	0,40	0,40	0,60	-0,16	0,39	-0,27	0,39	-0,41	-0,11	-0,89	-0,34	-0,34	-0,39	-0,33	1			
Kvalifikuotas personalas	0,42	0,42	0,70	-0,26	0,32	-0,05	0,58	-0,36	-0,05	-0,93	-0,39	-0,39	-0,16	-0,45	0,91	1		
Buvimas organizacijų tinkle	0,43	0,11	0,55	-0,17	0,00	0,32	0,78	-0,11	0,24	-0,73	-0,26	-0,26	0,32	-0,36	0,60	0,86	1	
Reklamuoja „influenceriai“	0,49	-0,35	-0,84	-0,11	-0,54	0,83	-0,37	0,94	0,04	0,47	0,75	0,75	0,14	0,90	-0,35	-0,32	-0,15	1

Koreliacijos reikšmės: <0,2 labai silpna koreliacija; 0,2–0,4 silpna koreliacija; 0,4–0,7 vidutinė koreliacija; 0,7–0,9 stipri koreliacija; >0,9 labai stipri koreliacija (Williams, Monge, 2001)

B priedo tęsinys

B6 lentelė. Pateikiamų problemų įtakos įmonei koreliacijos matrica

Veiksnyss	Apyvartinių lėšų stoka	Menka vartotojų perkamoji galia	Biurokratija	Korupcija	Nelygios konkurencinės sąlygos su stambiomis įmonėmis	Informacijos, mokymų stoka	Nepalanki kredito gavimo tvarka
Apyvartinių lėšų stoka	1						
Menka vartotojų perkamoji galia	-0,07	1					
Biurokratija	-0,50	-0,25	1				
Korupcija	-0,48	0,18	0,12	1			
Nelygios konkurencinės sąlygos su stambiomis įmonėmis	-0,57	0,37	0,58	0,73	1		
Informacijos, mokymų stoka	-0,13	0,82	-0,35	0,53	0,53	1	
Nepalanki kredito gavimo tvarka	0,48	0,61	-0,49	0,29	0,24	0,79	1
Koreliacijos reikšmės: <0,2 labai silpna koreliacija; 0,2–0,4 silpna koreliacija; 0,4–0,7 vidutinė koreliacija; 0,7–0,9 stipri koreliacija; >0,9 labai stipri koreliacija (Williams, Monge, 2001)							

B priedo tęsinys

B7 lentelė. Bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis stabdančių veiksnių koreliacijos matrica

Veiksny	Noras likti nepriklausomu	Nenoras atskleisti su verslu susijusios slaptos informacijos	Informacijos apie tinkamas verslo įmones, su kuriomis galima bendradarbiauti, trūkumas	Didelės rizikos galimybė	Neigiama patirtis praeityje	Nepasitikėjimas verslo partneriais
Noras likti nepriklausomu	1					
Nenoras atskleisti su verslu susijusios slaptos informacijos	0,54	1				
Informacijos apie tinkamas verslo įmones, su kuriomis galima bendradarbiauti, trūkumas	0,57	0,71	1			
Didelės rizikos galimybė	0,58	0,69	0,16	1		
Neigiama patirtis praeityje	0,63	0,78	0,91	0,24	1	
Nepasitikėjimas verslo partneriais	0,87	0,63	0,89	0,32	0,87	1
Koreliacijos reikšmės: <0,2 labai silpna koreliacija; 0,2–0,4 silpna koreliacija; 0,4–0,7 vidutinė koreliacija; 0,7–0,9 stipri koreliacija; >0,9 labai stipri koreliacija (Williams, Monge, 2001)						

B priedo tęsinys

B8 lentelė. Aplinkybių, kurios paskatintų bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis, koreliacijos matrica

Veiksny	Priėjimas prie naujų ir didesnių rinkų	Priėjimas prie finansinių išteklių	Priėjimas prie žmogiškųjų išteklių	Galimybė sumažinti prekės ar paslaugos savikainą	Galimybė padidinti darbo našumą	Pasidalijimas patirtimi	Priėjimas prie pažangių technologijų ir kitų praktinės patirties
Priėjimas prie naujų ir didesnių rinkų	1						
Priėjimas prie finansinių išteklių	0,46	1					
Priėjimas prie žmogiškųjų išteklių	0,29	-0,16	1				
Galimybė sumažinti prekės ar paslaugos savikainą	0,65	0,00	0,89	1			
Galimybė padidinti darbo našumą	-0,14	-0,46	0,88	0,65	1		
Pasidalijimas patirtimi	0,29	-0,32	0,20	0,45	0,29	1	
Priėjimas prie pažangių technologijų ir kitų praktinės patirties	0,88	0,63	0,20	0,45	-0,29	-0,20	1
Koreliacijos reikšmės: <0,2 labai silpna koreliacija; 0,2–0,4 silpna koreliacija; 0,4–0,7 vidutinė koreliacija; 0,7–0,9 stipri koreliacija; >0,9 labai stipri koreliacija (Williams, Monge, 2001)							

B priedo tęsinys

B9 lentelė. Dėl pandemijos įvykusių pokyčių versle koreliacijos matrica

Veiksny	Sumažėjo gamybos apimtys	Padidėjo gamybos apimtys	Mažintas darbuotojų skaičius	Didintas darbuotojų skaičius	Tiekimo laikas pailgėjo	Tiekimo laikas sutrumpėjo	Gaminių užsistov. sandėlyje	Gaminiai greičiau palieka sandėlį	Gaminių perteklius sandėlyje	Gaminių trūkumas sandėlyje	Padidėjo klientų skaičius	Sumažėjo klientų skaičius	Padidėjo klientų nepasitenkinim	Sumažėjo klientų nepasitenkinim
Sumažėjo gamybos apimtys	1													
Padidėjo gamybos apimtys	-0,84	1												
Mažintas darbuotojų skaičius	0,39	-0,22	1											
Didintas darbuotojų skaičius	-0,19	0,32	0,29	1										
Tiekimo laikas pailgėjo	0,00	0,05	-0,58	0,12	1									
Tiekimo laikas sutrumpėjo	0,00	0,17	0,63	0,00	-0,92	1								
Gaminių užsistov. sandėlyje	0,15	-0,51	0,23	-0,11	-0,68	0,37	1							
Gaminiai greičiau palieka sandėlį	-0,69	0,88	0,05	0,37	0,15	0,08	-0,66	1						
Gaminių perteklius sandėlyje	0,71	-0,37	0,31	-0,27	-0,33	0,49	0,07	-0,45	1					
Gaminių trūkumas sandėlyje	-0,71	0,89	0,00	0,54	0,23	0,00	-0,64	0,98	-0,51	1				
Padidėjo klientų skaičius	-0,32	0,50	-0,42	0,37	0,86	-0,66	-0,87	0,61	-0,43	0,68	1			
Sumažėjo klientų skaičius	0,00	0,17	0,63	0,00	-0,92	1,00	0,37	0,08	0,49	0,00	-0,66	1		
Padidėjo klientų nepasitenkinimas	0,00	0,27	0,35	0,92	0,32	-0,11	-0,41	0,45	-0,15	0,57	0,55	-0,11	1	
Sumažėjo klientų nepasitenkinimas	-0,16	0,36	0,58	0,37	-0,79	0,92	0,29	0,23	0,33	0,23	-0,45	0,92	0,20	1
Koreliacijos reikšmės: <0,2 labai silpna koreliacija; 0,2–0,4 silpna koreliacija; 0,4–0,7 vidutinė koreliacija; 0,7–0,9 stipri koreliacija; >0,9 labai stipri koreliacija (Williams, Monge, 2001)														

B priedo tęsinys

B10 lentelė. Sektoriaus plėtrą stabdančių veiksnių koreliacijos matrica

Veiksnys	Nepasiruošimas konkuruoti ES	Nekonkurencingi produktai	Nepakankama valdžios parama	Nepakankamai susiformavę įm. tinklai	Neigiamas verslininko įvaizdis	Sudėtinga verslo steigimo procedūra	Sunku gauti kreditą	nekoordinuoti veiksmai	Kvalifikuotų specialistų stoka	Info. ir mokymų verslui trūkumas
Nepasiruošimas konkuruoti ES	1									
Nekonkurencingi produktai	0,55	1								
Nepakankama valdžios parama	0,00	0,00	1							
Nepakankamai susiformavę įm. tinklai	-0,30	0,54	0,24	1						
Neigiamas verslininko įvaizdis	0,95	0,35	-0,13	-0,56	1					
Sudėtinga verslo steigimo procedūra	0,59	0,54	0,24	0,29	0,38	1				
Sunku gauti kreditą	0,35	0,78	0,58	0,63	0,11	0,42	1			
Įstaigų nekoordinuoti veiksmai	0,19	0,67	0,60	0,80	-0,12	0,59	0,91	1		
Kvalifikuotų specialistų stoka	0,65	0,79	-0,53	0,17	0,55	0,43	0,31	0,21	1	
Informacijos ir mokymų verslui trūkumas	0,00	0,32	-0,71	0,17	0,00	-0,34	0,00	-0,11	0,63	1
Koreliacijos reikšmės: <0,2 labai silpna koreliacija; 0,2–0,4 silpna koreliacija; 0,4–0,7 vidutinė koreliacija; 0,7–0,9 stipri koreliacija; >0,9 labai stipri koreliacija (Williams, Monge, 2001)										

B priedo tęsinys

B11 lentelė. Sektoriaus plėtrą skatinančių veiksnių koreliacijos matrica

Veiksny	Verslo steigimo kliūčių mažinimas	Palankesnės kredito sąlygos	Atlyginimų darbuotojams kėlimas	Mažų ir vidutinių įmonių jungimasis į tinklus	Mokymų ir info. sklaidimas	Glaudesnis įstaigų bendradarbiavimas	Didesnis dėmesys MTEP	Paramos verslui infrastruktūros plėtra	Konkurencinių sąlygų gerinimas	Inovatyvių verslo įmonių rėmimas
Verslo steigimo kliūčių mažinimas	1									
Palankesnės kredito sąlygos	0,79	1								
Atlyginimų darbuotojams kėlimas	1,00	0,79	1							
Mažų ir vidutinių įmonių jungimasis į tinklus	0,50	0,37	0,50	1						
Mokymų ir info. sklaidimas	0,11	0,29	0,11	0,08	1					
Glaudesnis įstaigų bendradarbiavimas	0,73	0,66	0,73	0,56	0,45	1				
Didesnis dėmesys MTEP	-0,24	0,22	-0,24	-0,19	0,45	0,33	1			
Paramos verslui infrastruktūros plėtra	-0,76	-0,29	-0,76	-0,08	0,20	-0,45	0,45	1		
Konkurencinių sąlygų gerinimas	0,54	0,29	0,54	0,91	0,20	0,45	-0,45	-0,20	1	
Inovatyvių verslo įmonių rėmimas	0,54	0,88	0,54	-0,08	0,20	0,45	0,45	-0,20	-0,20	1
Koreliacijos reikšmės: <0,2 labai silpna koreliacija; 0,2–0,4 silpna koreliacija; 0,4–0,7 vidutinė koreliacija; 0,7–0,9 stipri koreliacija; >0,9 labai stipri koreliacija (Williams, Monge, 2001)										

C PRIEDAS

INOVATYVIŲ PRODUKTŲ GAMYBOS VERSLO PLĖTOJIMAS LIETUVOJE

Gintarė Paulavičiūtė¹

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

El. paštas: ¹gintare.paulaviciute@stud.vgtu.lt, gintapaula@gmail.com

Santrauka. Šiame straipsnyje nagrinėjama inovatyvių produktų gamybos verslo steigimo ir plėtojimo problematika. Apžvelgiamos verslo steigimo Lietuvoje galimybės, jaunų ir inovatyvių įmonių skatinimo tendencijos, ilgalaikio įsitvirtinimo rinkoje problematika. Pagal mokslinėje literatūroje aprašomas tendencijas ir metodus, atliktas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo apklausa. Ištirta, kokia yra verslo steigimo aplinka ir galimybės kūrėjų akimis, kokie buvo veiklos plėtojimo žingsniai bei su kokiomis kliūtimis susidurta. Darbe pateikiami apklaustų įmonių apibendrinti rezultatai. Remiantis tyrimo metu nustatytais problemomis, pateikiamas modelis bei išvados ir pasiūlymai, kokių esminių klaidų reikėtų vengti.

Reikšminiai žodžiai: įmonių steigimas, inovatyvių produktų gamybos verslas, „startuoliai“, verslo gyvavimo ciklas, verslo plėtojimas, mažos ir vidutinės įmonės, antrepreneriška veikla.

Išvadas

Žvelgiant į žmonijos evoliucijos istoriją, galima daryti prielaidą, jog inovacijų poreikis atsirado su pirmaisiais pirmykščių žmonės sukurtais įrankiais. Pirmuosius primityvius inžinerinius sprendimus keitė tobulesni, taip istorijos raidoje formuodami atitinkamus periodus, paremtus esminiais to laiko atradimais ar pasiekimais.

Šiais laikais inovacija turi tiksliau apibrėžtą prasmę. Pagal Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymo antrą straipsnį, inovacija – nauji ar iš esmės patobulinti produktai ar procesai, įskaitant gamybos, statybos, konstravimo ar kitus procesus, nauji rinkodaros metodai, nauji verslo, darbo vietos organizavimo ar išorinių ryšių metodai, įdiegti į rinką, viešojo valdymo, socialinę, kultūros sritį, o inovatyvus produktas – tokios veiklos rezultatas (LR Seimas, 2018).

Palyginus su praeitimi, dabartiniai technologijų plėtojimo ir integracijos tempai yra neįtikėtinai intensyvūs, o žmonių adaptacija, ypač jauniausių kartų – itin sparti. Dėl šios priežasties rinka yra gausi įvairių inžinerinių sprendimų, o tokia aktyvi konkurencija trumpina produktų gyvavimo laiką. Stebint tendencijas, galima pasiūlyti naujų sprendimų, kurie, tinkamai pritačius potencialiems vartotojams, gali tapti visų trokštamu sėkmingu produktu. Dažnai tokiomis aplinkybėmis ir atsiranda taip vadinamieji „startuoliai“. Pagal „Verslo žinių“ žodyną, šis terminas apibrėžiamas, kaip aukštos pridėtinės vertės sektoriuose veikiančios įmonės, turinčios itin didelį augimo potencialą ir galinčios sėkmingai veikti didėjant verslo mastams (VERSLO ŽINIOS, n.d.). Deja, dėl netvaraus verslo modelio, nepakankamų pajamų, aukštų operacinių ar mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros kaštų, ilguoju laikotarpiu tokios jaunos įmonės neveiktų,

todėl veiklai finansuoti būtina ieškoti išorinių investuotojų.

Išvelgiant tokios veiklos naudą, vis labiau skatinamos mokslo inovacijos versle, organizuojamos jaunųjų kūrėjų rėmimo programos, konkursai, o didėjanti konkurencija skatina naujų sprendimų paiešką išsilaikyti rinkoje.

Būtų galima manyti, jog šiuo metu sudaryta patraukli aplinka novatoriams skatina ne tik naujų produktų plėtrą, o ir naujų verslų steigimą, tačiau apie inovacijas dažniau išgirstama iš didelių įmonių negu jaunų verslų. Tad kyla klausimas, ar yra koks nors teisingas kelias į didelės pridėtinės vertės įmonių sėkmę ir ar įmanoma sudaryti modelį, kuriuo vadovaujantis pavyktų lengviau įeiti naujam verslui į rinką.

1. Įmonių steigimo problematika

Paskutiniu metu vis dažniau girdima apie „startuolius“, tad galima susidaryti įspūdį, jog aplinka inovatyvų produktą kuriančioms įmonėms steigti yra itin palanki: įvairios rėmimo programos, projektų rašymas, konkursai, partnerystės sutartys ir kita. Tačiau tokia gausa sprendimų gali pasirodyti paini ir gali kilti sunkumų sprendžiant, kada geriau rinktis tradicinius įmonės steigimo būdus, o kada pasitelkti jaunam verslui siūlomas programas bei šiuolaikiškus veiklos modelius.

Pastaruoju metu rinkoje galima stebėti jėgų ir įtakos pokyčius. Jeigu anksčiau žmonės daugiausia rinkdavosi didelių korporacijų siūlomus sprendimus, dabar neretai atsigręžiama į smulkųjį verslą, ieškant originalių produktų. Kaina ir prekės ženklo prestižas praranda įtaką, kai pirkėjai priima sprendimą „pirkti ar nepirkti“. Šiuolaikinis pirkėjas vis dažniau ieško ne tik kokybiško, o ir išskirtinio produkto, pritaikyto pagal jo individualius poreikius, gyvenimo būdą, taip pat svarbu kuriama pridė-

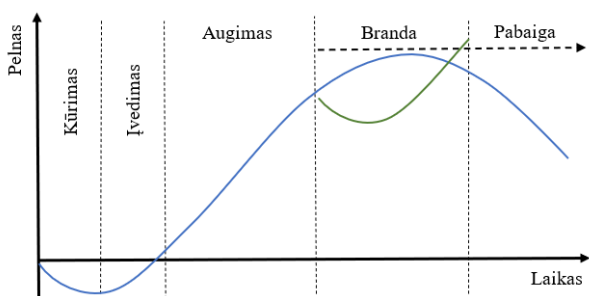
tinė vertė. KTU suburta ekspertų grupė teigia, kad šiuos pokyčius paskatino 4-oji pramonės revoliucija, dar vadinama „Pramone 4.0“ (LR ekonomikos ir inovacijų ministerija, 2021), o jos poveikis darbo santykiams, verslams, verslo modeliams, mokesčių sistemai bei visuomenei dar nėra pilnai ištirtas (KTU, 2020). Reaguodamos į šiuos pokyčius ir įžvelgdamos naudą, valstybinės institucijos bei privačios iniciatyvos, stengiasi kurti ir užtikrinti kuo palankesnes sąlygas.

A. Pirminio verslo modelio kūrimas

Vienas iš faktorių, galinčių nulemti veiklos sėkmę arba nesėkmę, yra planas. Kuo jis detalesnis, tuo stipriau pasirodo kiekvienai iš inovacijų plėtros stadijai (Jakubavičius, Jucevičius, Kriauciūnienė, & Keršys, 2008):

1. ankstyvoji idėjų stadija,
2. kūrimosi stadija,
3. pirminio augimo stadija,
4. plėtros stadija.

Šie etapai koreliuoja su produkto ir technologijų gyvavimo ciklu (1 pav.). Inovacijų plėtros stadiją galima sulyginti su augimo stadijos perėjimu į brandos stadiją, kuomet svarbu tęsti inovacijas, pristatyti naujus produktus ar pasiekti naujas rinkas, nes jei nesiimama plėtrą skatinančių veiksmų, ciklas eina į pabaigą, įmonė praranda rinkos dalį ir gali būti išstumta konkurentų ar naujų rinkos žaidėjų.



1 pav. Produkto ir technologijų gyvavimo ciklas (šaltinis: parengta autorės remiantis (Jakubavičius et al, 2008))

Tai yra nepertraukiamas procesas, kurį būtų sunku apibrėžti tiksliais laiko ribomis, todėl kiekvienai stadijai reikia iš anksto pasiruošti – sudaryti verslo planą, kuriame būtų aptariami ne tik produkto koncepcijos, įmonės steigimo, veiklos kaštų ir investicijų klausimai, o ir detali rinkos analizė, galimos grėsmės ir konkretūs problemų sprendimo scenarijai. Kuo geriau pasiruošiama pradinėje stadijoje, tuo daugiau laiko ir lėšų sutaupoma ateityje.

Vienas populiariausių metodų verslo modelį kurti yra „Strategyzer“ siūlomas principas (Strategyzer AG, 2020). Verslo planas gali būti rašomas laisva forma, ta-

čiau literatūroje yra išskiriami pagrindiniai klausimai, į kuriuos reikėtų atsakyti.

B. Teisinės formos parinkimas ir verslo įregistravimas

Pagal šiuo metu Lietuvos Respublikoje galiojančius teisės aktus, galimos tokios veiklos ir juridinių asmenų formos (VERSLI LIETUVA, n.d.):

- individuali veikla,
- verslo liudijimas,
- individuali įmonė (II),
- mažoji bendrija (MB),
- akcinė bendrovė (AB),
- uždaroji akcinė bendrovė (UAB),
- viešoji įstaiga (VšĮ),
- asociacija,
- kitos.

Forma paprastai pasirenkama pagal veiklos pobūdį, darbuotojų skaičių, finansinius rodiklius ar kitus kriterijus. Naudingos informacijos, kas būdinga kiekvienai iš šių formų, jų palyginimas ir steigimo procedūrų santrumpas galima rasti įvairių įstaigų ir įmonių internetinėse svetainėse, tarp jų ir Valstybinės mokesčių inspekcijos (VMI) bei „Versli Lietuva“ internetiniuose puslapiuose. Dauguma procedūrų pasiekiamos savarankiškai bei nuotoliniu būdu, tačiau jei steigėjui atrodo per sunku viską sutvarkyti šiam pačiam, tam yra specializuotos įmonės, kurios teikia konsultacines ir įregistravimo paslaugas, pavyzdžiui, „LC paslaugų centras“, „Finance LT“, „4T Finance“ ar B1.LT.

C. Finansavimo galimybės

Priklausomai nuo inovacijų plėtros stadijos, inovacijos pobūdžio, veiklos ilgumo bei gaunamų lėšų augino, mažėja rizika ir galimi vis kiti rėmimo šaltiniai. Finansavimo planą rekomenduojama sudaryti verslo plane, pagal apskaičiuotus kaštus keliems pirmiems veiklos metams. Jeigu praleidžiamas šis žingsnis, išibėgėjus veiklai po pirminių investicijų, gali reikėti didesnės paramos ar net pristabdyti arba visiškai stabdyti veiklą, kol ieškoma naujų šaltinių. Toks žingsnis galėtų neigiamai paveikti tolimesnę verslo plėtrą, reputaciją ar net sėkmę.

Finansavimo šaltinių pasirinkimas yra ganėtinai platus: Europos Sąjungos fondai, Lietuvos verslo paramos agentūra (LVPA), Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra (MITA), Lietuvos inovacijų centras (LIC), mokslo ir technologijų parkai, verslo informaciniai centrai, verslo inkubatoriai ir agentūros, „Startup Lithuania“, „Startup Europe“, „Verslo Angelai“, HORIZON 2020, sutelktinis finansavimas (Banelienė, 2020). Ankstyvojoje idėjų stadijoje dažniausiai pasitelkiamos nuosavos lėšos, draugų ir / ar šeimos narių parama. Jeigu produkto kūrimo stadijoje reikalingos papildomos lėšos, galima pasinaudoti sutelktinio finansavimo galimybėmis, pavyzdžiui,

„Indiegogo“ platforma. Įmonės steigimo stadijoje dažnai kreipiamasi į banką ir imama paskola, o inovacijas kuriančioms įmonėms INVEGA siūlo iki 80 % garantijas už paskolą. Plėtos stadijoje įmonės dažnai būna sukaupusios nuosavo kapitalo ir gali panaudoti jį reinvesticijoms. Kitas variantas būtų viešasis akcijų platinimas.

D. Išskylančios problemos

Reikėtų atkreipti dėmesį, jog vystant inovatyvią idėją ir steigiant verslą, tai dažniausiai atlieka ne ekspertų komanda. Iš dabar jau sėkmingų rinkos senbuvų pasakojimų galima pastebėti, jog neretai tai būna vos kelių žmonių grupė, kurie turi produkto idėją, tačiau neturi žinių ar patirties ją įgyvendinti.

Galima rasti daug naudingos literatūros nuorodų, kaip turėtų būti steigiamas verslas, kreiptis į konsultantus, ar tiesiog patikėti idėjos įgyvendinimą licencijuojant. Čia ir pradeda kilti pagrindinės problemos ir klausimai: kaip elgtis, ką rinktis, kur ir kada kreiptis.

Situaciją objektyviai vertinti yra ganėtinai sunku, nes kiekvienam individualiam atvejui gali kilti vis kitų problemų. Šioje vietoje daug lemia žmogiškasis faktorius, finansinės galimybės, kartais net pažintys.

Remiantis „Startup Lithuania“ užsakymu atlikta Lietuvos „startuolių“ apklausa, vienas didžiausių iššūkių su kuriuo susiduriama yra finansavimo stoka pirmaisiais veiklos metais (LRT, 2020). Kitas dvi problemas būtų galima įvardinti kaip neaktualią sprendžiamą problemą bei netinkamą komandą (Bielinė, 2017).

Šias problemas galima rasti ir tyrimų bendrovės „CBInsights“ atliktame tyrime, kur buvo apklausiamos bankrutavusios technologinės įmonės (Jankaitytė, 2015).

E. Esami problemų sprendimo būdai

Remiantis „CBInsights“ tyrimu, viena didžiausių nesėkmės priežasčių, kuri apie 42 % apklaustųjų privedė prie bankroto, yra bandymas spręsti netinkamas problemas (Jankaitytė, 2015). Taip nutinka dėl to, kad novatoriai turi tendenciją siūlyti sprendimų toms problemoms, kurios yra jiems, o ne vartotojams, įdomios. Tokiai nuomonei pritaria ir „Versli Lietuva“ projektų vadovė Rimantė Ribačiauskaitė komentavusi, jog „dažniausiai pradinėje stadijoje susiduriama su faktu, kad bandoma išspręsti problemą, kurios net nėra“ (Chockeivičiūtė, 2016).

Norint išvengti tokios problemos ir kritiškai pažvelgti į generuojamą idėją, pravartu atlikti išsamų rinkos vertinimą. Čia analizuojami ne tik konkurentai, rinkodaros galimybės, o ir atliekamos tiesioginės vartotojų apklausos. Pagal surinktus rezultatus galima įvertinti, ar potencialiam klientui produktas yra įdomus, kokių trūkumų įžvelgiama ir kokios būtų pastabos, galinčios pasitūmėti produkto plėtojimą teigiama linkme.

Kitas būdas idėjai išgryninti būtų dalyvauti vadinaamuosiuose „hakatonuose“. Vienas tokių renginių etapų yra idėjos pristatymas ir komandos rinkimas (pagal poreikį). Kituose etapuose, vyksta susitikimai su mentorais, sulaukiama kritikos, dalinamasi įžvalgomis, ką reikėtų patobulinti ir kaip plėtoti produkto koncepciją. Paskutiniame etape yra idėjų įgyvendinimo vertinimas. Čia dažnai galima sužinoti, kokios didžiausios spragos, kur nepilnai ištirtas problemos aktualumas ir ar potencialiems investuotojams projektas atrodo vertas dėmesio.

Kita „CBInsights“ įvardinta 29 % įmonių bankroto priežastis – lėšų stoka (Jankaitytė, 2015). Jog ši problema opi ir šiuo metu rodo „Startup Lithuania“ užsakymu atliktas tyrimas, kuriame išskirta, jog pirmaisiais veiklos metais susiduriama su finansavimo stoka (LRT, 2020).

Atrodytų keista, jog kyla tokia problema, nors galimų finansavimo šaltinių yra nemažai. Tačiau šioje vietoje reikėtų atkreipti dėmesį, jog Baltijos regionas yra ganėtinai jaunas „startuolių“ plėtojimo srityje ir nėra didelės kapitalo koncentracijos, todėl dažnai tenka ieškoti užsienio investuotojų (Bielinė, 2017). Tomo Medeckio teigimu net 90 % investicijų, kurias gauna Baltijos šalių kūrėjai, yra būtent iš užsienio. Dalis novatorių žino, jog ieškoti paramos galima patenkant į jauno verslo vystymo programas, tačiau jų aktyviai veikiančių Baltijos regiono šalyse yra mažai, o turimi ištekliai yra riboti.

Žvelgiant iš kitos pusės, kūrėjai patys nėra gerai informuoti apie galimus finansavimo šaltinių variantus ir pilnai neišnaudoja potencialo. Dažnai pasirenkami tradiciniai lėšų rinkimo būdai, kurie yra ganėtinai apriboti ir ilgalaikėje perspektyvoje gali atnešti mažiau naudos negu tikimasi. Tomas Medeckis atkreipia dėmesį, jog tik kelios lietuvių komandos pateikia paraiškas dalyvauti kaimyninių šalių rengiamuose „akseleratoriuose“ – jauno verslo vystymo programose (Bielinė, 2017).

Stebina ir tai, kad iki galo neišnaudojamos finansinės lengvatos inovatyvios įmonės statusą turintiems verslams (MITA, 2020).

Trečioji „CBInsights“ sąrašė įvardijama priežastis, kuri lėmė 23 % įmonių žlugimą – netinkama komanda (Jankaitytė, 2015). Tyrime dalyvavusios įmonės teigia, jog sėkmingai verslo pradžia privalu turėti diversifikuotą komandą, kurios nariai turi skirtingų įgūdžių. Viena įmonė pasidalino patirtimi, kad kai tokių žmonių stokojama, daug lėšų išleidžiama laisvai samdomiems specialistams.

Panašiai kaip ir idėjų aktualumo klausimu, šioje vietoje galima pasitelkti „hakatonus“. Idėjų pristatymo etape neretai kūrėjai visiškai neturi komandos ir pristatymo metu gali pakviesti kitus novatorius prisijungti. Dažnai organizatoriai net skatina tiksliai įvardinti, kokių sričių specialistų trūksta projektui, arba imtis iniciatyvos ir kitiems kūrėjams patiems pasiūlyti pagalbą.

2. Mokslinėje literatūroje pateikiamų atvejų analizė ir metodologijos sudarymas

Inovatyvų produktą kuriančias įmones būtų galima vadinti fenomenu, kurį pasaulio mokslininkai stengiasi analizuoti iš įvairių perspektyvų. Viena tyrimų sričių yra tokioms įmonėms būdingi bruožai, jų santykis su verslo aplinka, sėkmės veiksniai bei įmonių steigimo / gyvavimo ciklo ypatumai.

Kadangi tematika nėra nauja, galima rasti mokslinės literatūros, kuria remiantis sudaroma metodologija naujiems ar tolesniems tyrimams. Toliau pateikiami trys pagrindiniai tiriamajame darbe naudojami šaltiniai, susitelkiantys į anksčiau minėtas temas.

A. Šaltinio Nr.1 analizė

Idėją, jog startuolio verslo modelis skiriasi nuo klasikinio verslo modelio, nagrinėjo Osvaldas Stripeikis daktaro disertacijoje „Antrepreneriškumo formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse“ (Stripeikis, 2008), kur buvo formuojamas verslininkystės modelis ir išskiriama antrepreneriška paradigma, kuria aiškinami šiuolaikinės verslo aplinkos dėsningumai. Naujai išskirtos ir neo-klasikinės paradigmų palyginimas pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. Neo-klasikinės ir antrepreneriškos paradigmos palyginimas (šaltinis: parengta autorės remiantis Stripeikis, 2008)

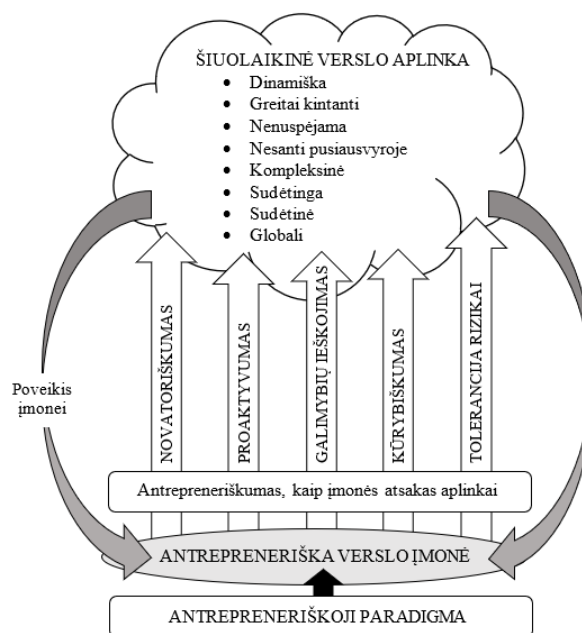
Neo-klasikinės paradigmos bruožai	Antrepreneriškos paradigmos bruožai
• Technokratinė • Racionali • Orientuota į tikslą • Tobula informacija • Pusiausvyra • Optimizacija • Konkuravimas kaina	• Noras pažinti, smalsumas • Kūrybiškumas • Improvizuojantis • Netikrumas, neapibrėžtumas • Įvairovė • Atranka • Konkuravimas idėjomis

Pagal 1 lentelėje pateikiamus bruožus galima pastebėti, jog neo-klasikinės paradigmos bruožai yra priešingybė antrepreneriškai paradigmai. Pirmoji susitelkia į konservatyvumą ir atrodo nepaslinki pokyčiams, o antroji kaip tik pagrįsta nuolatos besikeičiančiu pasauliu, požiūriu į jį ir, lyginant su pirmąja, skatina chaosą. Iš šių dviejų perspektyvų galima vertinti rinkoje esančias įmones: į klasikinį stilių orientuotas senbuves ir inovacijų vedamus startuolius. Pagal tai, ar įmonės spėja prisitaikyti prie verslo aplinkos pokyčių ir kaip įveda naujoves įmonės veikloje, gali lemti, kuriems rinkos dalyviams reikės pasitraukti iš verslininkystės proceso.

Autorius teigia, kad antrepreneriškumas pasireiškia verslo kūrimo, pokyčių įgyvendinimo, organizacijų atnaujinimo metu bei keičiant nusistovėjusias taisykles tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Taip organizacija tampa lankstesnė, adaptyvesnė ir geba geriau konkuruoti. Stripeikis pažymi, jog kita metodologinė nuostata remiasi

tuo, kad „aplinka verčia firmas priimti strateginę orientaciją, tokią kaip autonomija, novatoriškumas, rizikavimas, proaktyvumas, galimybių paieška, kūrybiškumas ir konkurencingas agresyvumas“ (Stripeikis, 2008). Antrepreneriškai veiklai itin svarbi yra autonomija, kuri nesuvaržo minčių generavimo ir neapriboja realizavimo galimybių tiek dirbant komandoje, tiek didesnėje įmonėje. Taip yra išvengiama interesų ir nuomonių konfliktų bei drąsiau priimami netradiciniai ir rizikingi sprendimai.

Apibendrintos metodologinės nuostatos, apjungiančios antreprenerišką paradigmą, kaip būdą suprasti ir valdyti verslo aplinką, pavaizduotos 2 paveiksle.



2 pav. Santykis tarp verslo aplinkos ir įmonės (šaltinis: parengta autorės remiantis Stripeikis, 2008)

Verslininkystės procese vienas pagrindinių veiksmų yra aplinka ir kūrėjų bei įmonių ryšys su ja. Antrepreneriška paradigma formuoja požiūrį, jog aplinkos poveikis organizacijai gali sukelti įtampą ir taip paskatinti verslo įmonės tapimą antrepreneriška. Šioms įmonėms būdinga elgsena, kuri pasireiškia novatoriškumu, aktyvumu, naujų verslo galimybių ieškojimu, kūrybiškumu ir tolerancija rizikai. Vieni svarbiausių antrepreneriškumo bruožų būtų: novatoriškumas, rizikavimas ir proaktyvumas. Tiriamajame darbe teigiama, kad asmenys priskiriami proaktyviems tada, kai laukiama galimybių ir nuosekliai ieškoma dalyvavimo naujose ar pasirodančiose rinkose, tačiau čia būtų galima papildyti, jog kartais stengiamasi patiems sukurti palankias sąlygas ar poreikį rinkoje.

Stripeikis taip pat išskiria, jog mažų įmonių savybės, tokios kaip rizikavimas, novatoriškumas ir proaktyvumas suteikia joms didelį konkurencinį pranašumą.

B. Šaltinio Nr.2 analizė

Remiantis Anatolijus Prohorovs, Julija Bistrova ir Daria Ten tyrimu „Startuolio sėkmės faktoriai finansavimo pritraukimo etape: įkūrėjų perspektyva“ (Prohova, Bistrova, & Ten, 2018), kuriame nagrinėta, kokie yra investuotojų nusistatytų įmonių sėkmės ir investavimo pagrįstumo kriterijai, galima įvertinti, kurie verslo steigimo momentai yra itin svarbūs pašalinių vertintojų akimis.

Pagal surinktų rezultatų analizę, pateiktos išvados, jog investuotojo projekto vertinimas ir komandos valdymo įgūdžiai yra reikšmingiausi veiksniai, prognozuojant finansavimo pritraukimo sėkmę.

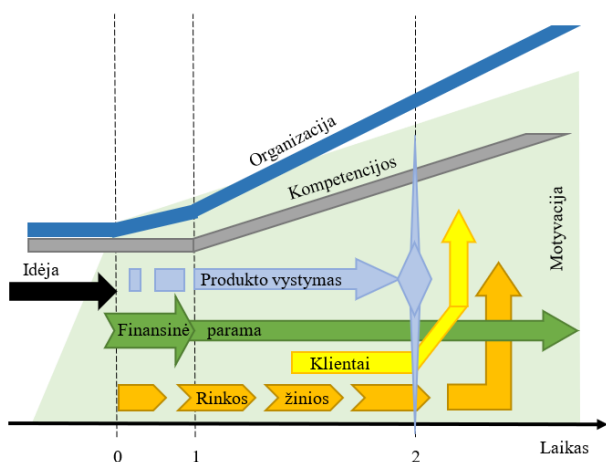
C. Šaltinio Nr.3 analizė

Trečiasis didelės pridėtinės vertės įmonių temą plėtojęs tyrėjas yra Bertrand Brillois, kuris tyrime „Sėkmingi startuoliai ir pagrindiniai sėkmės faktoriai. Sparčiai augančių įmonių tyrimas“ (Brillois, 2000) nagrinėjo jaunų įmonių sėkmės faktorius, verslo modelius, finansavimo šaltinius, pasirodymo etapus ir požiūrį bei pateikė pasiūlymų, kaip reikėtų žvelgti į kiekvieną etapą.

Pagal tyrime išskirtas proceso problemines sritis, roles bei papildomus išorės išteklius autorius suformavo aštuonis kertinius akmenis:

1. Idėjos formulavimas ir tikslinimas.
2. Gatavo produkto kūrimas.
3. Rinkos apibrėžimas.
4. Organizacijos plėtra.
5. Pagrindinės grupės įgūdžiai.
6. Pagrindinis skatintojas ir įsipareigojimas.
7. Ryšiai su klientais.
8. Ryšiai su kitomis įmonėmis.

Autoriaus išskirtų kertinių akmenų pasiskirstymas verslo procese vaizduojamas 3 paveiksle.



3 pav. Aštuonių kertinių akmenų pasiskirstymo seka laike
(šaltinis: parengta autorės remiantis Brillois, 2000)

Pagal 3 paveikslą, autorius išskiria tokius teiginius:

- Idėja ir aukštas motyvacijos lygis būtinas nuo verslo plėtojimo pradžios (0-inė laiko žyma).
- Finansinė pagalba leis steigėjui iš tikrųjų įkurti įmonę ir pagerinti produkto kūrimo padėtį (1-oji laiko žyma).
- Išbaigto produkto pasiekimas (2-oji laiko žyma) padidins potencialių klientų skaičių.
- Santykių su klientu patobulinimas išplės žinias apie rinką.
- Organizacinis ir kompetencijų lygis įprastai padidės įmonės evoliucijos metu.

Smulkaus verslo realybė yra kiek sudėtingesnė negu vaizduojama 3 paveiksle. Verslai nuolatos susiduria su skirtingais sprendimų priėmimo sunkumais.

Kai užsiimama verslu, yra mažai laiko mokytis ir sužinoti, ką reikia atidžiai stebėti ir kontroliuoti, o ką palikti ramybėje. Tam reikia laiko, išmonės ir kantrybės. Dėl šios priežasties kuo anksčiau sukauptas žinios yra efektyvus pirmųjų įmonės etapų įgyvendinimo paslaptis.

Šiuolaikinėje ekonomikoje iškyla dilema: jei žinių įgijimas reikalauja laiko, tuomet naujo verslo plėtojimas reikalauja sparčios evoliucijos, greitų sprendimų bei veiksmų. Todėl kiekvienas naujas verslininkas turėtų balansuoti tarp greitos verslo pradžios, net jei visos skirtingos dalys dar nėra išaiškintos, arba šiek tiek palaukti, tuo rizikuodamas prarasti savo konkurencinį pranašumą arba idėją, kurią kažkas turėtų laiko pateikti anksčiau.

D. Tyrimo metodologija

Tyrimas atliekamas kokybinio tyrimo principu, pasitelkiant apklausą empirinių duomenų rinkimui. Remiantis mokslinė literatūra, tyrimui sudaryta anketa, naudojantis skaitmeniniu „Google“ anketų kūrimo įrankiu „Google Forms“. Klausimai užduodami iš eilės pagal verslo gyvavimo ciklo pirmuosius etapus. Klausymą sudaryto 48 klausimai, kurie suskirstyti į penkias klausimų sekcijas: bendra informacija apie respondentą ir įmonę, idėjos kūrimo ir vystymo etapas, verslo steigimas, esama įmonės padėtis, baigiamieji klausimai.

Paruošta anketa platinama elektroniniu būdu tiriamosios grupės atstovams. Šio kokybinio tyrimo imtį būtų galima priskirti tipinių įvykių imčiai, kurią sudaro teoriškai ar empiriškai išskirti stebėjimo objektų grupių tipiški atstovai (šiuo atveju įmonių įkūrėjai / savininkai).

Surinkti duomenys iš inovatyvų produktą kuriančių įmonių respondentų analizuojami ir sisteminami, ieškant sąsajų tarp atsakymų. Pagal juos stengiamasi sudaryti sprendimų priėmimo modelį, kuriuo remiantis būtų galima vertinti įmonės steigimo ir plėtojimo galimybes.

3. Inovatyvių produktų gamybos verslą plėtojančių įmonių tyrimo analizė

Susisiekus su atrinktomis įmonėmis, pirminio pokalbio metu keletas jų buvo pašalintos iš duomenų bazės išsiaiškinus, jog įmonės veiklos pobūdis ar verslo modelis neatitinka pasirinktos tyrimo tematikos. Bendraujant su kitomis įmonėmis, kelios išreiškė norą nebūti tyrimo dalyvėmis, tad pagal patikslintą potencialų respondentų sąrašą, tyrime dalyvauti sutiko devynios įmonės.

Per tyrimo vykdymo ir atsakymų rinkimo laiką buvo pakartotinai bendraujama su įmonių atstovais, siekiant priminti apie pateiktą anketą, tad tyrimo pabaigoje pavyko gauti šešių respondentų atsakymus. Įmonių atstovų aktyvumas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Respondentų aktyvumas (šaltinis: parengta autorės)

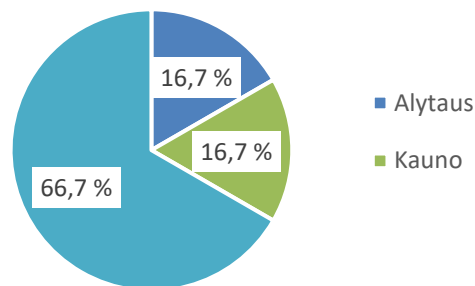
Įmonės, atrinktos kaip potencialios tyrimo dalyvės	13
Įmonės, sutikusios dalyvauti tyrime	9
Įmonės, pateikusios atsakymus	6

Pagal 2 lentelėje pateikiamą informaciją, galima pastebėti, jog grįžtamasis ryšys iš respondentų yra apytiksliai 67 %.

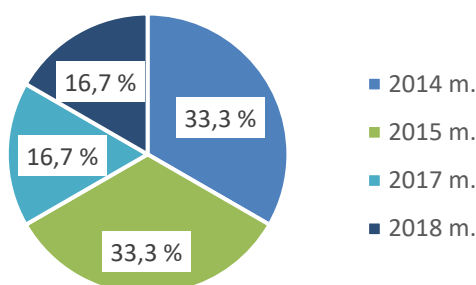
Toliau pateikiama apibendrinta svarbiausia informacija apie respondentą ir įmonę:

- verslo steigimas 50 % atvejų inicijuojamas įgijus aukštąjį / aukštesnįjį išsilavinimą (nuo 24 metų), kitais 50 % atvejų – įgijus patirties darbo rinkoje (nuo 31 metų);
- 83,3 % steigėjų yra vyrai;
- produkto atžvilgiu 50 % dalyvavusių įmonių yra produkto/-ų įvedimo į rinką, 33,3 % – augimo, o likę – verslo pabaigos stadijoje;
- pagal teisinę formą 50 % įmonių įregistruojamos kaip Mažosios bendrijos (MB), kitas 50 % kaip Uždarnosios akcinės bendrovės (UAB);
- populiariausia įmonės steigimo vieta – sostinė Vilnius (66,6 %), kiti atvejai pateikiami 4 paveiksle;
- iš tyrime dalyvavusių įmonių seniausieji įregistruota yra 2014 metais, o jauniausia – 2018 metais (žiūrėti 5 pav.);
- visi apklaustieji yra labai mažos įmonės;
- pagal gamybos sektorių, 50 % įmonių veikia mechanikos inžinerijos sektoriuje, 33,3 % pasirinko maisto ir gėrimų pramonės sektorių, likusius atsakymai rinkosi po lygiai šiuose sektoriuose: aeronautikos pramonė, biotechnologijos, chemijos pramonė, elektros ir elektronikos inžinerijos pramonė, gynybos pramonė, tekstilės, mados ir kūrybinės industrijos;

- 66,7 % apklaustų įmonių stipriau orientuojasi į užsienio rinką.



4 pav. Įmonės registravimo vieta (šaltinis: parengta autorės)



5 pav. Įregistravimo data (šaltinis: parengta autorės)

A. Idėjos kūrimo ir vystymo etapas

Pradėjus gilintis į idėjos kūrimo ir plėtojimo etapą, pastebėta, jog produkto idėja 50 % respondentų kilo savarankiškai, kitiems 50 % kilo komandoje. Paklausti, kas paskatino produkto koncepto atsiradimą, stipriausiai buvo įvertinta mintis, jog rinkoje buvo nepakankamai variacijų (įvertinimas $4,50 \pm 0,55$) arba jog rinkoje nebuvo tokio gaminio, kuris atitiktų užsiduotą poreikį (įvertinimas $4,33 \pm 0,82$).

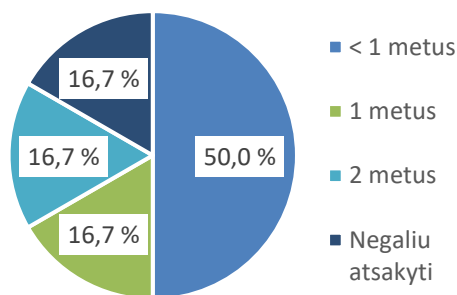
Kalbant apie intelektinės nuosavybės apsaugos svarbą, visi apklaustieji nurodė, jog jiems tai yra svarbu ir nurodė, kokiais būdais apsaugojo plėtojamą idėją. Populiariausias apsaugos metodas buvo prekės ženklo registravimas (66,7 %), rečiau rinktas – išradimo / produkto patentavimas (33,3 %).

Į klausimą, ar prieš steigiant verslą buvo sudarytas detalus verslo planas / modelis, 50 % respondentų atsakė, kad buvo, ir 33,3 % jų jis turėjo teigiamos įtakos, o likę 50 % atsakė, kad verslo plano ar modelio nekūrė ir visiškai nepajautė tokio sprendimo neigiamos įtakos. Pagal tyrimo atsakymus paaiškėjo, jog tik vienos įmonės įkūrėjai pasitelkė CANVAS STRATAGIZER verslo modelio kūrimo įrankį.

Paklausti, ar teko dalyvauti skatinamuosiuose renginiuose pirminiame produkto kūrimo etape, 66,7 % nurodė, jog nedalyvavo, likę pažymėjo, kad prisijungė prie

verslo inkubatoriaus / akseleratoriaus Lietuvoje arba užsienyje. Tokie atsakymai leidžia daryti dvi prielaidas: pagal apklaustųjų gamybos sektorių pateikti renginiai / programos nevykdomi arba novatoriai ir verslininkai yra prastai informuoti apie tokias galimybes ir jų naudas.

Vertinant, kiek laiko buvo užtrukta nuo idėjos sugeravimo iki produkto pateikimo klientams (6 pav.), galima daryti išvadą, kad stengtasi kuo įmanoma greičiau įžengti į rinką.



6 pav. Laikas iki produkto paleidimo į rinką (šaltinis: parengta autorės)

Remiantis surinktais atsakymais į klausimą, ar buvo pasitelkta pagalba pirminiame etape, galima pastebėti, jog 83,3 % respondentų prirėkė papildomos išorinės pagalbos: 33,3 % pirko konsultacines paslaugas, kiti 33,3 % samdė papildomus specialistus, 16,7 % nurodė, jog konsultavosi su medžiagų pardavėjais ir ieškojo informacijos kituose šaltiniuose. Likusi respondentų dalis nurodė, jog papildomos pagalbos neprirėkė.

Pagal mokslinę literatūrą produkto kūrimo ir pasiruošimo verslo steigimui etape dažniausiai renkama veikla finansuoti nuosavomis lėšomis. Būtent tokia tendencija išlieka ir tyrime dalyvavusių įmonių atveju, kur visi 100 % pasirinko šį atsakymo variantą. Rečiau rinktas finansavimo šaltinis – Europos Sąjungos parama (pasitelkė 33,3 % respondentų), o kiti, mažiau populiarūs, pasirinkimai buvo: Rizikos kapitalo fondai, „Verslo Angelai“, konkursai, sutelktinio finansavimo platformos, vienas respondentas nurodė ir pritrauktą Kauno miesto savivaldybės paramą startuoliams.

B. Verslo steigimas

Kitaip negu pirmajame verslo steigimo etape, paklausti apie verslo pradžią / steigimą 66,7 % respondentų įvardijo, jog įmonę steigė komandoje, o 33,3 % įmonę steigė savarankiškai. Pagal tai galima daryti prielaidą, jog nuo pirminės idėjos plėtojimo pradžios pavyko pritraukti daugiau bendraminčių ar specialistų, norinčių dirbti prie projekto sėkmės.

Paklausti, kokie veiksniai lėmė verslą steigti Lietuvoje, teigimai įvertinta buvo tik išplėta infrastruktūra. Teikiamos finansinės lengvatos, nuomos ir įrangos kaina,

kredito gavimo sąlygos ir bendra mokestinė sistema buvo įvertinti labiau neigiamai, kas skatina daryti prielaidą, jog nebuvo lyginamos steigimo sąlygos kitose šalyse nebuvo pilnai išanalizuota vietinės galimybės.

Kalbant apie sprendimą, kada tinkamas laikas žengti į rinką, jog labiausiai juos skatino nuojauta, komandos bendras sprendimas bei rinkoje susidaręs naujo produkto poreikio langas. Šioje vietoje mažiausiai atsižvelgta į vartotojų sezoninius pirkimo įpročius. Šiame klausime buvo išskirta viena koreliacija: kuo daugiau įtakos turi komandos bendras sprendimas, tuo silpnesnė vartotojų sezoninių pirkimo įpročių įtaka (koreliacijos koeficientas lygus -0,766). Šiuo atveju galima pastebėti, jog idėja atsižvelgti į vartotojų pirkimo įpročius gali kenkti sprendimui, kada įžengti į rinką, todėl svarbu, jog komanda bendrai įvertintų aplinkybes.

Vienas pagrindinių sėkmės faktorių, minimų mokslinėje literatūroje, yra motyvacija. Šioje vietoje visi respondentai vieningai nurodė, jog pirmaisiais veiklos metais verslui teigiamos įtakos turėjo aukštas motyvacijos lygis. Vertindami kitus veiksnius labiau sutiko negu nesutiko, jog tinkama komanda, aukštas žinių lygis, patraukli ir intuityvi internetinė svetainė, aktuali sprendžiama problema bei dalyvavimas parodose darė teigiamą poveikį. Atsižvelgiant į šio klausimo koreliacijas, išskirti tokie sąryšiai:

- kuo internetinė svetainė yra patrauklesnė ir intuityvesnė, tuo daugiau teigiamos įtakos verslui turės ir dalyvavimas parodose (koreliacijos koeficientas lygus 1,000);
- pastebima tiesioginė koreliacija tarp tinkamos komandos ir sprendžiamos problemos aktualumo (koreliacijos koeficientas lygus 0,772);
- kai auga sprendžiamos problemos aktualumas, mažėja aukšto žinių lygio įtaka (koreliacijos koeficientas lygus -0,733).

Pagal išskirtus sąryšius galima daryti prielaidą, jog įmonės sėkmei įtakos turi, kaip lengva vartotojams rasti ir atpažinti gamintoją, ar patogiu naršyti jų svetainėje, ieškant produktų, bei bendras matomumas. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, jog nuo pasirinktos komandos stipriai priklauso, kaip bus kuriamas produktas ir ar bus pilnai įsigilinta į problematiką. Kalbant apie žinių lygio įtaką, galima daryti prielaidą, jog didėjant problemos aktualumui, galima lengviau prieiti prie informacijos, prie tiekėjų ar potencialių klientų.

Atsakydami į klausimą, kokie finansavimo šaltiniai pasitelkti verslo steigimo ir plėtojimo etape, pagrindiniu įvardijo nuosavas lėšas, draugų ir / ar šeimos paramą (pasitelkė 100 % respondentų), rečiau rinktas finansavimo šaltinis šiame etape – Europos Sąjungos parama (pasitelkė 33,3 % respondentų), o kiti, mažiau populiarūs,

pasirinkimai buvo: „Verslo Angelai“, konkursai, „Crowdfunding“ platformos. Kai pirminiame verslo steigimo etape naudojamos nuosavos lėšos, situaciją galima laikyti tipine, tačiau, kai finansavimo šaltiniai beveik nesiskiria steigimo etapuose, tai leidžia daryti prielaidą, jog labiausiai susitelkiama į nuosavas lėšas ir pritraukiamas nepakankamas išorinis finansavimas, neišnaudojamos visos finansavimo galimybės.

C. Esama įmonės padėtis

Paprašius įvertinti, kurie iš kriterijų turi daugiausiai įtakos įmonės konkurenciniam pranašumui, respondentai labiausiai išskyrė produkto kokybę (įvertinta $4,67 \pm 0,52$ balų). Labiau pritarė negu nepritarė kriterijams, jog išskirtinis ir atitikmenų neturintis produktas, tinkantis skirtingiems klientų poreikiams dėl galimų variacijų bei racionali pardavimo kaina turi įtakos pranašumui. Labiau sutiko negu nesutiko ir su tuo, jog gera įmonės reputacija, kvalifikuotas personalas, asmeninis dėmesys klientų poreikiams bei skelbiami klientų atsiliepimai apie produktą taip pat turi teigiamos įtakos prieš konkurentus. Kai kuriais atvejais įvardyta, jog buvimas bendradarbiaujančių organizacijų tinkle didina pranašumą. Atsižvelgiant į šio klausimo koreliacijas, išskirti tokie sąryšiai:

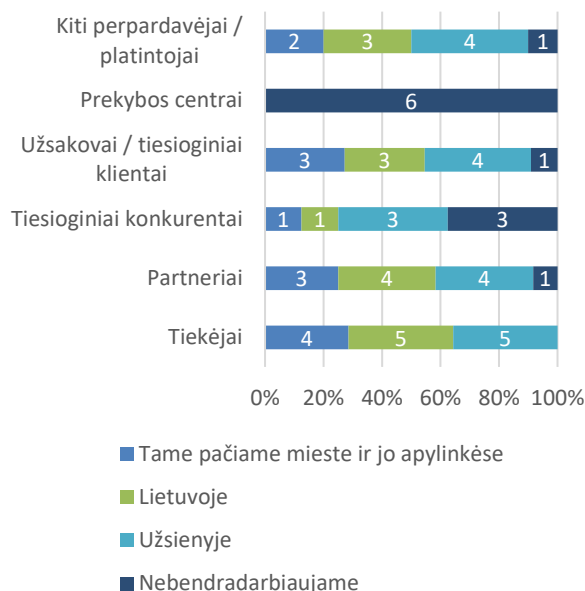
- kuo didesnis personalo kvalifikacijos lygis, tuo daugiau teigiamos įtakos konkurenciniam pranašumui turi asmeninis dėmesys kliento poreikiams (koreliacijos koeficientas lygus 0,914);
- kai teigiamą poveikį daro buvimas bendradarbiaujančių organizacijų tinkle, auga ir kvalifikuoto personalo įtaka (korel. koef. lygus 0,856);
- kuo palankiau yra vertinama produkto kaina, tuo palankiau bus vertinamos produkto variacijų skirtingiems kliento poreikiams pasirinkimo galimybės (koreliacijos koeficientas lygus 0,775);
- kuo stipresnė gera įmonės reputacija, tuo mažiau įtakos turi produkto variacijų skirtingiems klientų poreikiams gausa ar trūkumas (koreliacijos koeficientas lygus -0,775);
- augant įmonės reputacijai mažėja kainos įtaka konkurencingumui (korel. koef. lygus -0,750).

Pagal koreliacijas galima pastebėti, jog keliose vietose pasikartoja personalo kvalifikacijos lygio bei įmonės reputacijos įtaka. Galima daryti prielaidą, jog į šiuos du faktorius reikėtų susitelkti daugiau, siekiant didesnio konkurencinio pranašumo rinkoje, nes kvalifikuotas darbuotojas turi daug įtakos produkto įvaizdžiui ir klientams, o reputacija gali kompensuoti silpnesnius produkto aspektus, tokius kaip kaina, variacijų trūkumas.

Remiantis problemų įtakos įmonei vertinimu, opiausia vieta yra apyvartinių lėšų stoka bei biurokratija. Prie-

šingai išskirtoms problemoms, respondentai pažymėjo, jog beveik nesusiduria su korupcija.

Nagrinėjant esamą situaciją svarbu įvertinti, kokios yra tendencijos įmonių tiekimo grandinėse. Pagal 7 paveikslą pateikiamą organizacijų, su kuriomis įmonės bendradarbiauja, vietą, galima pastebėti, jog dirbama tiek su vietinėmis, tiek su užsienio bendrovėmis.



7 pav. Partnerių veiklos vieta (šaltinis: parengta autorės)

Vertinant įmonių partnerių skaičiaus kitimą per pastutinius vienerius metus, galima pastebėti, jog 66,7 % liko tie patys partneriai, 16,7 % padaugėjo nedaugiau trijų, kiti 16,7 % pritraukė daugiau negu šešis naujus partnerius. Paklausus, kas stabdo įmonės ryšių plėtimą, pagrindine problema įvardintas informacijos apie tinkamas verslo įmones bendradarbiauti trūkumas. Šioje vietoje galima atkreipti dėmesį, jog neigiama patirtis praityje buvo įvardyta kaip labiau nestabdantis veiksnys. Atsižvelgiant į šio klausimo koreliacijas, išskirti tokie sąryšiai:

- nenorą bendradarbiauti su kitomis organizacijomis gali lemti neigiama patirtis praityje, kai yra informacijos apie tinkamas verslo įmones partnerystei trūkumas (koreliacijos koeficientas lygus 0,913).

Nors pagal pradinį įvertinimą galima susidaryti įspūdį, jog respondentai neturi neigiamos patirties praityje arba ji jų neatbaido, tačiau pagal išskirtą koreliaciją galima daryti prielaidą, jog esant prastam informavimui apie organizacijas ir jų tinkamumą bendradarbiauti, susidaro kliūčių ir prisibijoma neužtikrintų sprendimų.

Paklaustos, kokie veiksniai paskatintų bendradarbiauti su kitomis organizacijomis, įmonės visus pateikiamus variantus įvertino teigiamai. Pagal surinktus

atsakymus ir koreliacijas, būtų galima išskirti šiuos pagrindinius sąryšius:

- kai didėja noras bendradarbiauti su kitomis organizacijomis dėl galimybės sumažinti prekės ar paslaugos savikainą, tokie ryšiai palengvina ir priėjimą prie žmoniškųjų išteklių (koreliacijos koeficientas lygus 0,894);
- galimybė padidinti darbo našumą motyvuoja įmones siekti bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis, nes tai gali padėti lengviau spęsti žmoniškųjų išteklių poreikio klausimą (koreliacijos koeficientas lygus 0,878);
- mintis, jog atsivers galimybė prieiti prie pažangių technologijų ir kitų „know-how“, prisideda prie noro pradėti partnerystę su kitomis įmonėmis, nes tai gali užtikrinti ir lengvesnį priėjimą prie naujų ir didesnių rinkų (koreliacijos koeficientas lygus 0,878).

Pagal sąryšius galima matyti, jog norui bendradarbiauti su kitomis organizacijomis labiausiai veikia galimybė prieiti prie žmoniškųjų išteklių. Tai galima suprasti kaip specialistų įžvalgas, patirtį, darbų pasidalinimą ar paslaugų užsakymą, kai tam tikroms užduotims pasirenkama pagalba iš išorės (angl. *outsourcing*). Tai yra įprasta praktika inovacijas plėtojančioms didelėms įmonėms, tad natūralu, jog ir mažas ir vidutinis verslai gali būti motyvuoti elgtis panašiai.

Nuo 2020 metų I-o ketvirčio Lietuvos ekonomikai nemažai įtakos turėjo COVID-19 pandemija, tačiau paklaustos, kaip kito įmonės pajamos per paskutinius trejus metus, visos apklausiamos įmonės vis tiek nurodė, jog pajamos padidėjo.

Plėtojant pandemijos poveikio verslui klausimą, išryškėjo tokios tendencijos: padidėjo gamybos / pardavimų apimtys, tiekimo laikas pailgėjo, klientų skaičius padidėjo ir darbuotojų skaičiaus mažinti nereikėjo. Atsižvelgiant į šio klausimo koreliacijas, išskirti tokie sąryšiai:

- kuo stipriau įmonėje didėja klientų skaičius, tuo labiau ilgėja tiekimo laikas (koreliacijos koeficientas lygus 0,862).

Pagal susidariusį sąryšį galima daryti prielaidą, jog norėdamos priimti kuo daugiau užsakymų įmonės turi sudaryti gamybos užsakymų eilę ir kuo vėliau klientas pateikia užsakymą, tuo ilgiau turės laukti, nes prieš jį yra iš anksčiau susikaupusių užsakovų.

Paklausti, kaip vertina įmonės gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir spręsti problemas, 50 % respondentų atsakė, jog vertina teigiamai, 33,3 % – labiau teigiamai negu neigiamai, o 16,7 % – negalėjo įvertinti nei teigiamai, nei neigiamai.

D. Baigiamieji klausimai

Respondentams suteikta galimybė papildyti, jei anketoje nebuvo įvardinta aktuali problema, į kurią jie norėtų atkreipti dėmesį. Sulaukta tokių papildymų:

- susidurta su iššūkiais patentuojant produktą ir ieškant paramos patentavimui bei užsiimant marketingu tarptautiniu lygiu;
- korupcija bei infrastruktūros ir lėšų stoka jaunoms įmonėms, susijusioms su maisto pramone;
- neapibrėžtumas ir neaiški tolimesnė paklausa.

Įmonių atstovams buvo užduotas klausimas apie klaidas, kurių vengtų steigdami verslą iš naujo. Tokie buvo jų atsakymai:

- verslo finansavimas nuosavomis lėšomis stabdo greitą įmonės augimą, todėl šioje vietoje būtų naudinga iš karto atrasti strateginį investuotoją produktui plėtoti;
- būtų stengiamasi diegti LEAN metodą;
- būtų labiau automatizuojama gamyba;
- visas verslo ir produkto kūrimo procesas būtų daromas žymiai greičiau;
- reikėtų atidžiau vertinti investicijas, skirtas naujiems projektams, bei išskirti aiškesnius veiklos prioritetus;
- užtikrintų, jog liktų daugiau nei 50 % investuotojų bei turėtų mažiau dalininkų.

Respondentų buvo paprašyta pasidalinti patarimais, kurie jų nuomone būtų padėję jiems patiems, kai pradėjo plėtoti verslą. Tokie buvo jų atsakymai:

- pirmiausia – projekto vystymo finansavimas, antroje vietoje – produkto plėtros galimybės, kuriose rinkose bus dirbama ir kokie bus potencialūs klientai, trečia – būsimo produkto savikaina, ketvirta – marketingas ir kanalai, kuriais bus vykdoma sklaida ir pardavimai;
- pirmiausia – komanda, antroje vietoje – rinkos dydis, trečia – ar tinkamas laikas žengti į rinką, ketvirta – produktas;
- niekada nenuleisti rankų;
- apgalvoti, kas pirsks produktą ir taikyti į nusistatytą kliento ar rinkos poreikį;

nutarti, kokią problemą padės išspręsti pasiūlytas sprendimas.

Paklausti, kaip vertintų verslo steigimo galimybes inovatyvių produktų verslą pradedančioms įmonėms nuo 1 (labai neigiamai) iki 5 (labai teigiamai), respondentų skirtų balų vidurkis – 3,67 balo (standartinis nuokrypis $\pm 1,03$). Tai rodo, jog bendrai paėmus, verslo steigimo galimybės vertinamos labiau teigiamai.

Paprašyti įvertinti „startuoliams“ suteikiamas finansines galimybes nuo 1 (labai neigiamai) iki 5 (labai teigiamai), respondentų skirtų balų vidurkis – 2,67 balo

(standartinis nuokrypis $\pm 1,21$). Tai rodo, jog finansavimo galimybės nėra pakankamos arba nėra tinkamos.

Paklausti, kokie trukdžiai stabdo smulkaus ir vidutinio verslo sektoriaus plėtrą, respondentai kaip pagrindinį išskyrė nekonkurencingus produktus ir paslaugas. Įmonių nepasiruošimą konkuruoti Europos Sąjungoje, nepakankamą valdžios paramą, nepakankamai susiformavusius mažų ir vidutinių įmonių tinklus, sunkiai gaunamą kreditą, kvalifikuotų specialistų trūkumą bei įstaigų, remiančių smulkųjį verslą, nekoordinuotą veikimą įvertino kaip labiau stabdančius plėtrą negu nestabdančius. Atsižvelgiant į šio klausimo koreliacijas, išskirti tokie sąryšiai:

- nekoordinuoti įstaigų, remiančių smulkųjį verslą, veiksmai dar labiau apsunkina kredito gavimą (koreliacijos koeficientas lygus 0,914);
- išliekantys nekoordinuoti įstaigų, remiančių smulkųjį verslą, veiksmai stabdo mažų ir vidutinių įmonių tinklų formavimą (koreliacijos koeficientas lygus 0,804);
- didėjantis kvalifikuotų specialistų trūkumas dar labiau skatina produktų ir paslaugų nekonkurencingumą (koreliacijos koeficientas lygus 0,791);
- kliūtys, apsunkinančios kredito gavimą, neleidžia konkuruoti su varžovų produktais ir paslaugomis (koreliacijos koeficientas lygus 0,775).

Atsižvelgiant į susidariusius ryšius galima pastebėti, jog nekoordinuoti įstaigų, remiančių smulkųjį verslą, veiksmai turi įtakos keliems kitiems trukdžiams ir gali būti iš dalies jų priežastimi. Kita aktuali problema yra sudėtingas kredito gavimas, kuris minimas dviejose koreliacijose.

Paklaustos, kokie veiksniai padėtų plėtoti smulkaus ir vidutinio verslo sektorių, įmonės visus pateikiamus variantus įvertino teigiamai. Pagal surinktus atsakymus ir koreliacijas, būtų galima išskirti šiuos sąryšius:

- kuo labiau šalinamos kliūtys steigti verslą, tuo didesnės galimybės kelti atlyginimą darbuotojams (koreliacijos koeficientas lygus 1,000);
- kuo geresnės konkurencinės sąlygos su stambiomis įmonėmis sudaromos, tuo daugiau paskatintų mažas ir vidutines įmones jungtis į tinklus (koreliacijos koeficientas lygus 0,914);
- inovatyvių verslo įmonių rėmimo gerėjimas priklauso nuo palankesnių sąlygų kreditui gauti sudarymo (koreliacijos koef. lygus 0,878);
- kai įmonėms sudaromos naudingesnės sąlygos kreditą gauti, pašalinama daugiau kliūčių, susidarantių steigiant verslą (koreliacijos koeficientas lygus 0,794);
- kai įmonėms sudaromos naudingesnės sąlygos kreditą gauti, didėja galimybės kelti atlyginimus darbuotojams (koreliacijos koef. lygus 0,794);

- kuo glaudžiau bendradarbiauja verslo, valdžios ir mokslo įstaigos, tuo stipriau mažinamos verslo steigimo kliūtys (koreliacijos koef. lygus 0,728);
- kai verslo, valdžios ir mokslo įstaigos stipriau bendradarbiauja, susidaro sąlygos didinti darbuotojų atlyginimus (koreliacijos koeficientas lygus 0,728);
- kuo stipriau mažinamos kliūtys steigti verslą, tuo mažiau įtakos turi paramos verslui infrastruktūros plėtra (koreliacijos koef. lygus -0,759);
- kai sudaromos geresnės sąlygos kelti darbuotojams atlyginimus, mažiau įmonės riboja paramos verslui infrastruktūra (koreliacijos koeficientas lygus -0,759).

Atsižvelgiant į susidariusias koreliacijas galima daryti prielaidą, jog, norint skatinti smulkaus ir vidutinio verslo sektoriaus plėtrą bei sudaryti palankesnes sąlygas jame, reikia imtis sisteminių pokyčių ir įvardijamas problemas nagrinėti kartu, nesumenkinant vienu organizacijų poveikio kitoms.

Į atvirą klausimą, kokių pokyčių reikia, jog inovatyvių produktų gamybos verslą plėtojančių įmonių ilgalaikio įsitvirtinimo rinkoje rodiklis kiltų, respondentai pateikė tokius siūlymus:

- „lengvai prieinama (ne biurokratinė) parama prototipų kūrimui, marketingo išlaidų finansavimui (WEB dizaino, SEO tvarkymams, Adds), dalyvavimui parodose“;
- „kuo daugiau inovacijų hub'ų, kur žmonės burtųsi kartu spręsti problemas; kaip įmanoma stipresnis universitetų inovacijų skatinimas; itin lengvas kelias idėjos lygio kolektyvams gauti finansavimą paruošti konceptą ir produktą ištestuoti; kuo platesni ryšiai su pasaulio specialistais ir didelėmis įmonėmis“;
- „sudaryti palankesnes sąlygas ir paramas (išvardintos 46 ir 47 klausimuose)“;
- „eduoti ikūrėjus, kaip vystyti verslą, prijungti verslo angelus, kurie suteiktų priėjimą prie savo kontaktų“;
- „kuo anksčiau skatinti pardavimus“.

E. Nustatytos pagrindinės problemos ir prielaidos

Apibendrinant tyrimo rezultatų analizę, galima išskirti šias problemas:

1. skiriama per mažai dėmesio verslo plano ir / ar modelio paruošimui;
2. neišnaudojamos specialios programos jauno verslo skatinimui;
3. kai ankstyvojoje idėjų stadijoje daugiau dirbama savarankiškai ir nesuburiama specialistų komanda, reikia investuoti į išorinę pagalbą;

4. ankstyvojoje stadijoje per daug pasikliaujama nuosavomis lėšomis ir neišnaudojamos kitos, patikimesnės finansavimo galimybės;
5. nors verslą steigti Lietuvoje motyvuoja išvystyta infrastruktūra, kiti rodikliai yra nepakankamai motyvuojantys arba apie juos steigėjai prastai informuoti;
6. kūrimosi stadijoje liekama prie pradinių finansavimo šaltinių – nuosavų lėšų, kas mažina galimybę sparčiau plėtoti verslą;
7. dėl nepakankamų rėmimo šaltinių ir nepritrauktų investuotojų atsiranda apyvartinių lėšų stoka;
8. susiduriama su didele sistetine biurokratija;
9. įsteigus verslą ganėtinai lėtas verslo partnerių skaičiaus augimas;
10. informacijos apie tinkamas bendradarbiauti organizacijas / verslo įmones trūkumas;
11. nepakankamai išplėtotą ar sunkiai prieinama kūrėjų / novatorių bendruomenė;
12. įstaigų, remiančių smulkųjį verslą nekoordinuoti veiksmai, neaiški procedūrų eiga;
13. silpnas pradinis pasiruošimas (neišsami rinkos analizė, neaiškūs klientų pasiekimo kanalai,

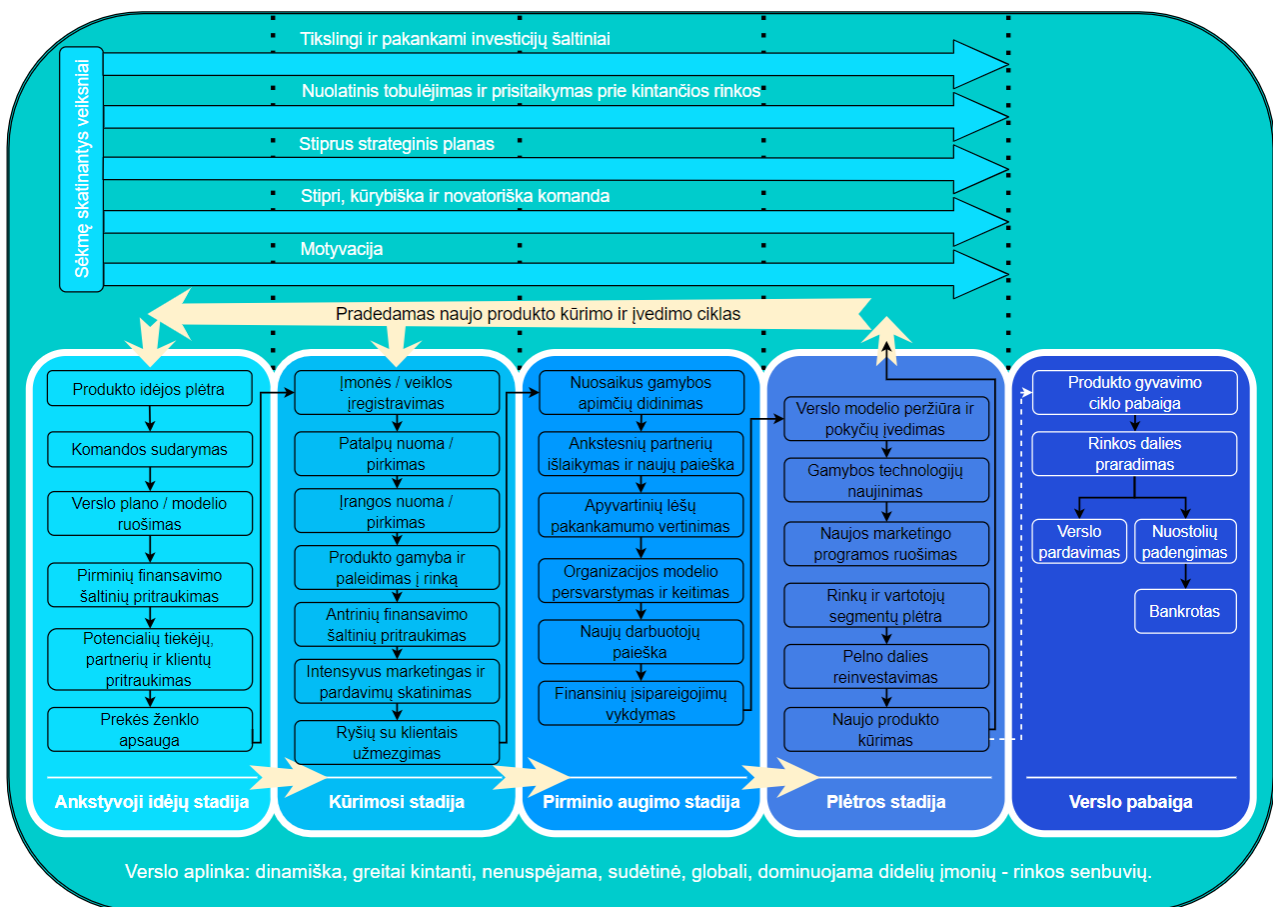
marketingo plano stoka) apsunkina įžengimą į ES rinką ir konkuravimą joje;

14. trūksta lengviau prieinamos (ne biurokratinės) paramos prototipų kūrimui;
15. jaučiama diskriminacija, jog sudaromos nelygios paramos galimybės skirtingiems gamybos sektoriams (pavyzdžiui, maisto pramonė);
16. įkūrėjai jaučiasi nepakankamai informuojami ir edukuojami verslo plėtojimo klausimais.

Sudarant verslo steigimo ir plėtojimo tobulinimo modelį, išskirtos problemos integruojamos į sprendimų priėmimo medį.

4. Smulkiojo verslo steigimo tobulinimo modelis

Remiantis anksčiau minėta moksline literatūra ir tyrimo metu nustatytais problemomis, sudarytas verslo steigimo ir plėtojimo modelis inovatyvių produktų gamybos sektoriuje veikiančioms įmonėms (žiūrėti 8 pav.). Jis pagrįstas verslo ir produkto gyvavimo ciklo etapais bei pagrindiniais veiklos blokais. Taip pat įvertinama verslo aplinka bei įvedami veiklos sėkmę skatinantys veiksniai.



8 pav. Preliminarus verslo steigimo ir plėtojimo modelis inovatyvių produktų gamybos sektoriuje veikiančioms įmonėms (šaltinis: parengta autorės)

Verslininkystės procesas vaizduojamas nuosekliai, pradedant nuo ankstyvosios idėjų stadijos, pereinant į kūrimosi stadiją, toliau keliaujant prie pirminio augimo stadijos, o tada prie plėtros stadijos. Priėjus šį etapą galimos dvi kryptys. Pirmasis scenarijus: kai baigiasi pradinio produkto gyvavimo ciklas, pradedamas kurti naujas produktas ir pereinama prie jo įvedimo į rinką, taip grįžtant į gyvavimo ciklo pradžią ir užtikrinant veiklos tęstinumą. Šioje vietoje galima pradėti gaminti panašų produktą į ankstesnį, inicijuoti naują produktų liniją arba net atskirą prekės ženklą. Priklausomai nuo to grįžtama į ankstyvąją idėjų stadiją arba kūrimosi stadiją. Antrasis scenarijus: pastebėjus, jog pradinio produkto gyvavimo ciklas eina į pabaigą, nesiimama jokių veiksmų, tikimasi, jog konkurentai ir nauji rinkos žaidėjai neišstums iš pozicijų, plėtros stadijoje neįvedama jokių pokyčių. Tokiu atveju ilgainiui verslas gali tapti nepelningas ir galiausiai net žlugti. Pasiekus tokį momentą, verslas parduodamas arba nutraukiama veikla.

Pasiūlytame modelyje atkreipiamas dėmesys į komandos sudarymą iki verslo kūrimo stadijos, strateginio plano bei modelio paruošimą, skirtingų finansinių šaltinių pritraukimą, nuolatinį ryšių plėtimą tiek su klientais, tiek su partneriais bei periodišką veiklos peržvelgimą ir įsivertinimą. Patartina kiekviename etape atkreipti dėmesį į verslininkystės aplinką bei sėkmę lemiančius veiksnius.

Išvados ir pasiūlymai

Atlikto tyrimo rezultatai leidžia susidaryti įspūdį, kad skiriama parama iš valstybinių ir privačių organizacijų nėra pakankama gamybos sektoriaus atstovėms. Tačiau ir pačios įmonės ne visais aspektais būna pasiruošusios pradėti veiklą savarankiškai, todėl tikisi, jog turėtų sulaukti daugiau paramos, neįvertina visų siūlomų alternatyvų, ar tiesiog jų nepasiekia informacija apie suteikiamas lengvatas, skatinamąsias programas.

Tikėtina, jog įmonių įvardijama biurokratija yra viena pagrindinių priežasčių, kodėl dabartinės siūlomos išeitys yra nepatrauklios.

Vienas svarbiausių siūlymų analizės metu išskirtoms problemoms spręsti būtų nesumenkinti verslo plano paruošimo svarbos bei naudos ir skirti jam laiko. Tai turėtų būti vertinama kaip strateginis veiksmų planas, kurį papildomai būtų rekomenduojama iliustruoti skirtingais verslo modelio variantais. Toks žingsnis leis netik įsitraukti į planą anksčiau praleistus klausimus, atlikti išsamesnę rinkos, potencialių klientų bei konkurentų analizę, sudėlioti pagrindinius tiekimo grandinės kompo-

nentus, o ir pasiruošti keletą galimų scenarijų ateičiai, kai bus poreikis koreguoti veiklos plano dalis.

Kitas verslo plano privalumas – didesnė galimybė pritraukti investuotojų. Kuo išsamesnis, tikslesnis ir ambicingesnis idėjos pateikimas, tuo palankesnio vertinimo galima sulaukti iš potencialaus partnerio. Be to, turint verslo planą atsiveria galimybė finansavimo kreiptis ne tik į privačius investuotojus, o ir bankus. Turint konkrečias finansines prognozes lengviau argumentuoti prašomos paramos sumos dydį bei užtikrinti pakankamą veiklos gražos perspektyvą.

Antras siūlymas siejasi su finansavimo šaltiniais. Su kiekviena verslo plėtros stadija reikėtų mažiau susitelkti į veiklos rėmimą savomis lėšomis ir rinktis ambicingesnius investuotojus. Kai padengiamos ankstesnės investicijos ir verslas yra pelningas, tada galima svarstyti apie pelno dalies reinvestavimą.

Trečias pasiūlymas būtų skirti dėmesio specialistų komandai suburti iki įmonės steigimo žingsnio. Kai pradedama ieškoti marketingo specialisto, buhalterio, logistikos ar pardavimo vadybininko po veiklos įregistravimo, nepasiekiamas tikėtasis pagreitis ir išryškėja ankstesniame etape neapsvarstytos problemos. Kita personalo trūkumo problema – didelis darbų krūvis, tenkantis vienam žmogui, todėl gali strigti veiklos organizavimas.

Ketvirtas pasiūlymas, apie kurį užsiminta ir pirmajame, yra atlikti kuo išsamesnę produkto analizę iš vartotojų perspektyvos, išsiaiškinti, kas tikrai svarbu potencialiam klientui, kaip jį pasiekti, pritraukti, kaip konkuruoti su kitais gamintojais ir pozicionuoti savo produktą, įsivertinti, ar gamyba užsiimti paties, ar pelningiau dalį paslaugų pirkti. Pagal minėtus kriterijus didesnis šansas racionaliai nustatyti gaminio kainą, kuri turi nemažai įtakos pirkėjų sprendimams, kol jauna įmonė neturi reputacijos tiek tarp vartotojų, tiek tarp konkurentų.

Penktasis siūlymas yra orientuotas į verslininkystės edukacinę programą. Lietuvoje, lyginant su labiau pažengusiomis šalimis, dar nėra labai populiarus antreprenieriškų įmonių verslo modelis ir neretai bandoma žengti į rinką pilnai neišmanant, ko tikėtis, ypač užsiimant gamyba, o ne paslaugų teikimu. Reikia ugdyti naują verslininkų kartą, todėl būtų naudinga organizuoti būtent į skirtingus gamybos sektorius orientuotus mokymus, seminarus, konferencijas, žinių lygio kėlimo kursus.

Šeštasis siūlymas būtų inovatyvų verslą remiančioms organizacijoms peržvelgti, ar sudaromos vienodos sąlygos kreipti paramos ar pagalbos skirtingų sektorių atstovams. Taip pat būtų naudinga papildomai įvertinti, ar verslo steigimo klausimais susijusios įstaigos dirba koordinuotai, pateikiama informacija yra atnaujinta ir ar tai-

komas biurokratijos lygis yra pagrįstas. Šiuo klausimu rekomenduotina atlikti atskirą susijusių organizacijų tyrimą, įtraukiant Ekonomikos ir inovacijų ministeriją.

Literatūra

- Banelienė, R. (2020). Inovatyvių gaminių rinkodara ir investicijų valdymas paskaitų medžiaga. Vilnius.
- Bielinė, V. (2017). *Startuolių ekosistema startuolio akimis*. <https://bznstart.lt/verslas/startuolis/startuoliu-ekosistema-startuolio-akimis>
- Brillois, B. (2000). *Successful start-ups & key success factors*. Linköping: Linköping universitet. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:22360/FULLTEXT01.pdf>
- Chockevičiūtė, V. (2016). *Nepasisekimas – kelias į sėkmę. Kaip pradėti savo verslą?* <https://www.tv3.lt/naujiena/verslas/nepasisekimas-kelias-i-sekme-kaip-pradeti-savo-versla-n860868>
- Jakubavičius, A., Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriaucionienė, M., & Keršys, M. (2008). *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
- Jankaitytė, G. (2015). *20 priešasčių, kodėl žlunga „startuoliai“*. <https://www.vz.lt/sektoariai/informacines-technologijos-telekomunikacijos/2015/08/17/20-priezasciu-kodel-zlunga-startuoliai>
- KTU. (2020). *Ekspertai: ketvirtosios pramonės revoliucijos sukelti pokyčiai yra didesni nei kada nors matėme*. <https://ktu.edu/news/ekspertai-ketvirtosios-pramones-revoliucijos-sukelti-pokyciai-yra-didesni-nei-kada-nors-mateme>
- LR ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2021). *Pramonė 4.0*. <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/pramone/pramone-4-0>
- LR Seimas. (2018). *Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymas*. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3a00ca517f7d11e89188e16a6495e98c?positionInSearchResults=4&searchModelUID=8b66d38c-5c80-40d2-8f90-2eafd23a1e57>
- LRT. (2020). *Startuoliai Lietuvoje vienu iš didžiausių iššūkių įvardija finansavimo stoką*. https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1143331/startuoliai-lietuvoje-vienus-is-didziausiu-issukiu-ivardija-finansavimo-stoka?gclid=Cj0KCQiA2uH-BRCCARIsAEeef3nysmVzb_RvuNSmrTBYZ20EqPMpQ4lPwk1UY4Ou_g3ACTNuxFKQK_EaAiy2EALw_wcB
- MITA. (2020). *Kviečiame kreiptis dėl inovatyvios įmonės statuso suteikimo*. <https://mita.lrv.lt/lt/naujienos/kvieciame-kreiptis-del-inovatyvios-imones-statuso-suteikimo>
- Prohova, A., Bistova, J., & Ten, D. (2018). Startup Success Factors in the Capital Attraction Stage: Founders' Perspective. *Journal of East-West Business*. [doi:10.1080/10669868.2018.1503211](https://doi.org/10.1080/10669868.2018.1503211)
- Strategyzer AG. (2020). *The Business Model Canvas*. <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
- Stripeikis, O. (2008). *Antrepreneriškumo formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

VERSLI LIETUVA. (n.d.). *Verslo steigimo procedūros*. <https://www.versli Lietuva.lt/verslauk/verslo-formos-ir-mokesciai/verslo-steigimo-proceduros/>

VERSLO ŽINIOS. (n.d.). *Startuolis*. <http://zodynas.vz.lt/startuolis>

DEVELOPMENT OF INNOVATIVE PRODUCT MANUFACTURING BUSINESS IN LITHUANIA

G. Paulavičiūtė

Abstract

This article examines the issue of establishing and developing start-up business. Possibilities of establishing a business in Lithuania, tendencies of promoting young and innovative companies and problems of long-term establishment in the market are reviewed. According to the tendencies and methods described in the scientific literature, a survey of Lithuanian small and medium business was conducted. The business environment and opportunities in the eyes of developers, the steps of business development and the obstacles encountered were examined. The paper presents the generalized results of the surveyed companies. Based on the problems identified during the study, the model is presented, as well as conclusions and suggestions on what essential mistakes should be avoided.

Keywords: establishment of companies, innovative product manufacturing businesses, start-ups, business life cycle, business development, small and medium-sized enterprises, entrepreneurship.