

Mechanics and materials engineering Mechanika ir medžiagų inžinerija

INOVATYVIŲ PRODUKTŲ GAMYBOS VERSLO PLĖTOJIMAS LIETUVOJE

Gintarė PAULAVIČIŪTĖ *

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Vilnius, Lietuva

Gauta 2022 m. sausio 12 d.; priimta 2022 m. birželio 8 d.

Santrauka. Šiame straipsnyje nagrinėjama inovatyvių produktų gamybos verslo steigimo ir plėtojimo problematika. Apžvelgiamos verslo steigimo Lietuvoje galimybės, jaunų ir inovatyvių įmonių skatinimo tendencijos, ilgalaikio išvirtinimo rinkoje problematika. Pagal mokslinėje literatūroje aprašomas tendencijas ir metodus atlikta 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.

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

Įvadas

Žvelgiant į žmonijos evoliucijos istoriją, galima daryti prielaidą, jog inovacijų poreikis atsirado su pirmaisiais pirmykščių žmonių sukurtais įrankiais. Pirmuosius primitivius 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 (Lietuvos Respublikos Seimas, 2018).

Palyginus su praeitimi, dabartinis technologijų plėtojimo ir integracijos tempas yra neįtikėtinai intensyvus, 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 pristatyti potencialiems vartotojams, gali tapti visų trokštamu sėkmingu produktu. Dažnai tokiomis aplinkybėmis ir atsiranda vadinamieji startuoliai. Pagal „Verslo žinių“ žodyną šis terminas api-

brėžiamas kaip aukštos pridėtinės vertės sektoriuose veikiančios įmonės, turinčios itin didelį augimo potencialą ir galinčios sėkmingai veikti didėjančiam verslo mastams (Verslo žinios, n. d.). Deja, dėl netvaraus verslo modelio, nepakankamų pajamų, didelių operacinių ar mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros kaštų ilguoju laikotarpiu tokios jaunos įmonės neveiktų, todėl veiklai finansuoti būtina ieškoti išorinių investuotojų.

Įžvelgiat 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.

Atsižvelgiant į kylančius klausimus, formuojamas tyrimo 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.

*Autorius susirašinėti. El. paštas gintapaula@gmail.com

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.

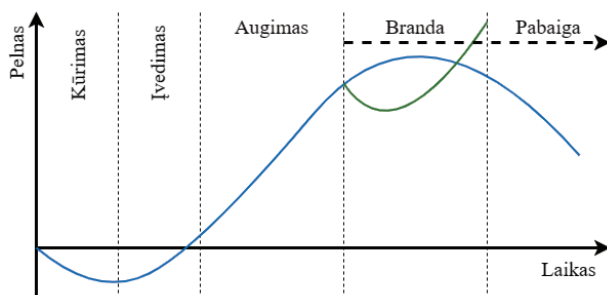
Pastaruoju metu rinkoje galima stebėti jėgų ir įtakos pokyčius. Anksčiau žmonės daugiausia rinkdavosi didelių korporacijų siūlomus sprendimus, dabar neretai atsigręžiama į smulkųjų verslą, ieškant originalių produktų. Kaina ir prekės ženklo prestižas praranda įtaką, kai pirkėjai priima sprendimą „pirkti 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 pridėtinė vertė. KTU suburta ekspertų grupė teigia, kad šiuos pokyčius paskatino 4-oji pramonės revoliucija, dar vadinama „Pramone 4.0“ (Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija, 2021), o jos poveikis darbo santykiams, verslams, verslo modeliams, mokesčių sistemai bei visuomenei dar nevisiškai iširtas (Kauno technologijos universitetas, 2020). Reaguodamos į šiuos pokyčius ir išvelgdamos naudą, valstybinės institucijos bei privačios iniciatyvos stengiasi kurti ir užtikrinti kuo palankesnes sąlygas.

1.1. Pirminio verslo modelio kūrimas

Vienas iš faktorių, galinčių nulemti veiklos sėkmę arba nesėkmę, yra planas. Kuo jis detalesnis, tuo stipriau pasiruošiama kiekvienam iš inovacijų plėtros etapų (Jakubavičius et al., 2008):

1. ankstyvasis idėjų etapas;
2. kūrimosi etapas;
3. pirminio augimo etapas;
4. plėtros etapas.

Šie etapai koreliuoja su produkto ir technologijų gyvavimo ciklu (1 pav.). Inovacijų plėtros etapą galima sulyginti su augimo etapo perėjimu į brandos etapą, kai svarbu tęsti inovacijas, pristatyti naujus produktus ar pasiekti



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

Figure 1. Product life cycle (source: prepared by the author based on Jakubavičius et al., 2008)

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.

Tai yra nepertraukiamas procesas, kurį būtų sunku apibrėžti tiksliais laiko ribomis, todėl kiekvienam etapui 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 pradiniam etape, tuo daugiau laiko ir lėšų sutaupoma ateityje.

Vienas populiariausių verslo modelio kūrimo metodų yra „Stratagyzer“ siūlomas principas (Stratagyzer AG, 2020).

Verslo planas gali būti rašomas laisva forma, tačiau literatūroje yra išskiriami pagrindiniai klausimai, į kuriuos reikėtų atsakyti.

1.2. 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 (IĮ),
- 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 palyginimą 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 pačiam, tam yra specializuotos įmonės, kurios teikia konsultacines ir įregistravimo paslaugas, pavyzdžiui, „LC paslaugų centras“, „Finance LT“, „4T Finance“ ar B1.LT.

1.3. Finansavimo galimybės

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

Finansavimo šaltinių pasirinkimas yra gana 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 Europe“, sutelktinis finansavimas (Banelienė, 2020). Ankstyvajame idėjų etape dažniausiai pasitelkiamos nuosavos lėšos, draugų ir / ar šeimos narių parama. Jeigu produkto kūrimo etape reikalingos papildomos lėšos, galima pasinaudoti sutelktinio finansavimo galimybėmis, pavyzdžiui, „Indiegogo“ platforma. Įmonės steigimo etape dažnai kreipiamasi į banką ir imama paskola, o inovacijas kuriančioms įmonėms IN-VEGA siūlo iki 80 % garantijas už paskolą. Plėtros etape įmonės dažnai būna sukaupusios nuosavo kapitalo ir gali panaudoti jį reinvesticijoms. Kitas variantas būtų viešasis akcijų platinimas.

1.4. Iškylančios problemos

Reikėtų atkreipti dėmesį, jog plėtojant inovatyvią idėją ir steigiant verslą, tai dažniausiai atlieka ne ekspertų komanda. Iš dabar jau sėkmingų rinkos senbuvių pasakojimų galima matyti, 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 gana 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 (Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija [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).

1.5. 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“ (Chockevičiūtė, 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 išvelgiama ir kokios būtų pastabos, galinčios pastūmėti produkto plėtojamą teigiama linkme.

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

Kita „CBInsights“ įvardinta 29 % įmonių bankroto priežastis – lėšų stoka (Jankaitytė, 2015). Tai, 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 gana 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 plėtojimo programas, tačiau jų aktyviai veikiančių Baltijos regiono šalyse yra mažai, o turimi išteklių yra riboti.

Žvelgiant iš kitos pusės, kūrėjai patys nėra gerai informuoti apie galimus finansavimo šaltinių variantus ir nevisiškai išnaudoja potencialą. Dažnai pasirenkami tradiciniai lėšų rinkimo būdai, kurie yra gana apriboti ir ilgalaikėje perspektyvoje gali duoti mažiau naudos, negu tikimasi. Tomas Medeckis atkreipia dėmesį, jog tik kelios lietuvių komandos pateikia paraišką 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 (Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra, 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 įmonės 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.

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 neoklasikinės paradigmų palyginimas pateikiamas 1 lentelėje.

Pagal 1 lentelėje pateikiamus bruožus galima pastebėti, jog neoklasikinės paradigmos bruožai yra priešingybė antrepreneriškai paradigmai. Pirmoji susitelkia į konservatyvumą ir atrodo nepaslanki 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. 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 kon-

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

Table 1. Comparison of neoclassical and entrepreneurial paradigms (source: prepared by the author based on Stripeikis, 2008)

Neoklasikinės paradigmos bruožai	Antrepreneriškos paradigmos bruožai
– Technokratinė	– Noras pažinti, smalsumas
– Racionali	– Kūrybiškumas
– Orientuota į tikslą	– Polinkis improvizuoti
– Tobula informacija	– Netikrumas, neapibrėžtumas
– Pusiausvyra	– Įvairovė
– Optimizacija	– Atranka
– Konkuruojimas kaina	– Konkuruojimas idėjomis

kurencingas 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.

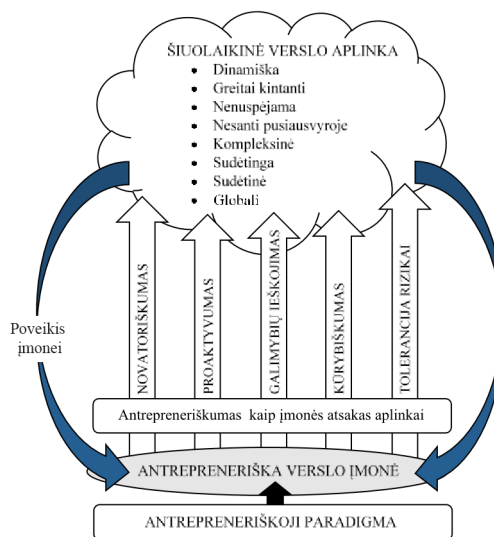
Apibendrintos metodologinės nuostatos, sujungiančios antreprenerišką paradigmą, kaip būdą suprasti ir valdyti verslo aplinką, pavaizduotos 2 paveiksle.

Verslininkystės procese vienas pagrindinių veiksnių 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 antrepreneriško 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 patiem 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.

Remiantis Anatolijus Prohorovs, Julija Bistрова ir Daria Ten tyrimu „Startuolio sėkmės faktoriai finansavimo pritraukimo etape: ikūrėjų perspektyva“ (Prohorovs et al., 2018), kuriame nagrinėta, kokie yra investuotojų nusistatyti 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



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

Figure 2. The relationship between the business environment and the company (source: prepared by the author based on Stripeikis, 2008)

įgūdžiai yra reikšmingiausi veiksniai, prognozuojant finansavimo pritraukimo sėkmę.

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, pasirusimo etapus ir požiūrį bei pateikė pasiūlymų, kaip reikėtų žvelgti į kiekvieną etapą.

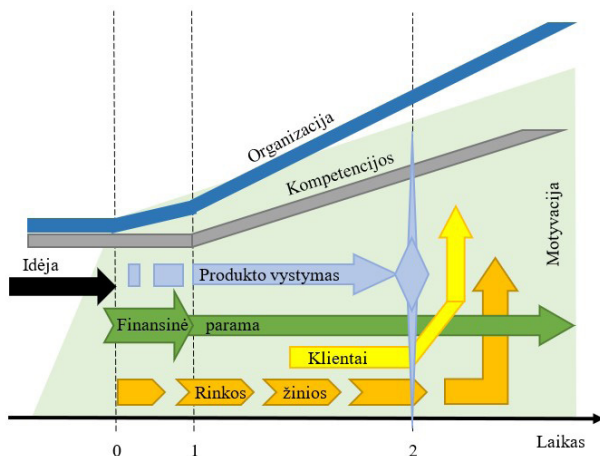
Pagal tyrime išskirtas proceso problemines sritis, vaidmenis bei papildomus išorės išteklius autorius suformavo aštuonis kertinius akmenis:

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.

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).
- Užbaigto 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.

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



3 paveikslas. Aštuonių kertinių akmenų pasiskirstymo seka laike (šaltinis: parengta autorės remiantis Brillois, 2000)
Figure 3. The distribution of the eight cornerstones in sequence of time (source: prepared by the author based on Brillois, 2000)

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 sukauptos žinios yra efektyvaus 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.

Tyrimas atliekamas kiekybinio ir kokybinio tyrimo principu, pasitelkiant apklausą empiriniams duomenims rinkti. 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 sudaro 48 klausimai, kurie suskirstyti į penkias klausimų sekijas: bendra informacija apie respondentą ir įmonę, idėjos kūrimo ir plėtojimo 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 išskirtų stebėjimo objektų grupių tipiškai 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 (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 2 lentelėje.

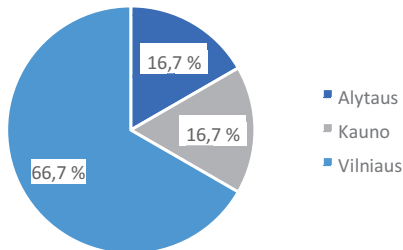
2 lentelė. Respondentų aktyvumas (šaltinis: parengta autorės)
Table 2. Respondent's engagement (source: prepared by the author)

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

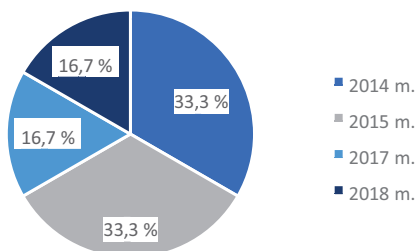
Pagal 2 lentelėje pateikiamą informaciją galima matyti, jog grįžtamasis ryšys iš respondentų yra apytiksliai 67 %.

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 etape;
- 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 tyrimo dalyvavusių įmonių seniausiai įregistruota yra 2014 metais, o jauniausia – 2018 metais (5 pav.);
- visi apklaustieji yra labai mažos įmonės;
- pagal gamybos sektorių 50 % įmonių veikia mechanikos inžinerijos sektoriuje, 33,3 % pasirinko maisto ir gėrimų pramonės sektoriuose, likusius atsakymus 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 paveikslas. Įmonės registravimo vieta (šaltinis: parengta autorės)
Figure 4. Place of company registration (source: prepared by the author)



5 paveikslas. Įregistravimo data (šaltinis: parengta autorės)
Figure 5. Date of registration (source: prepared by the author)

3.1. Idėjos kūrimo ir plėtojimo 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 pasirinktą poreikį (įvertinimas $4,33 \pm 0,82$).

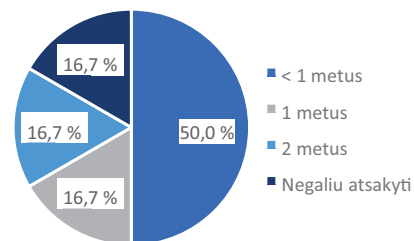
Kalbant apie intelektinės nuosavybės apsaugos svarbą, visi apklaustieji nurodė, jog jiems tai yra svarbu ir nurodė, kokiais būdais apsaugojo plėtojamą idėją. Populiariausias apsaugos metodas buvo prekės ženklo registravimas (66,7 %), rečiau rinktas – išradimo / produkto patentavimas (33,3 %).

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 sugeneravimo iki produkto pateikimo klientams (6 pav.), galima daryti išvadą, kad stengtasi kuo įmanoma greičiau įžengti į rinką.

Remiantis surinktais atsakymais į klausimą, ar buvo pasitelkta pagalba pirminiame etape, galima matyti, 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 kituose šaltiniuose. Likusi respondentų dalis nurodė, jog papildomos pagalbos neprireikė.

Pagal mokslinę literatūrą produkto kūrimo ir pasiruošimo verslo steigimui etape dažniausiai renkamasi veiklą



6 paveikslas. Laikas iki produkto paleidimo į rinką (šaltinis: parengta autorės)
Figure 6. Time duration until product launch (source: prepared by the author)

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.

3.2. 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 siekiant projekto sėkmės.

Paklausti, kokie veiksniai lėmė verslą steigti Lietuvoje, teigimai įvertinta buvo tik išplėtotą infrastruktūrą. Teikiamos finansinės lengvatos, nuomos ir įrangos kaina, kredito gavimo sąlygos ir bendra mokestinė sistema buvo įvertinti labiau neigiamai, tai skatina daryti prielaidą, jog nebuvo lyginamos steigimo sąlygos kitose šalyse, nebuvo iki galo išanalizuotos vietinės galimybės.

Kalbant apie sprendimą, kada tinkamas laikas žengti į rinką, 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 matyti, 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);
- yra 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 tai, kaip lengva vartotojams

rasti ir atpažinti gamintoją, ar patogiu naršyti jų svetainėje, ieškant produkto, bei bendras matomumas. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, jog nuo pasirinktos komandos stipriai priklauso, kaip bus kuriamas produktas ir ar bus iki galo 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, sutelktinio finansavimo (angl. *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.

3.3. Esama įmonės padėtis

Paprastus 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 atitiktinų 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 (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 konkurenciniam pranašumui (koreliacijos koeficientas lygus $-0,750$).
- Pagal koreliacijas galima matyti, jog keliuose 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. Priešingai išskirtoms problemoms, respondentai pažymėjo, jog beveik nesusiduria su korupcija.

Nagrinėjant esamą situaciją svarbu įvertinti, kokios yra tendencijos įmonių tiekimo grandinėse. Pagal įmonių atsakymus apie organizacijų, su kuriomis jos bendradarbiauja, vietą, galima matyti, jog dirbama tiek su vietinėmis, tiek su užsienio bendrovėmis.

Vertinant įmonių partnerių skaičiaus kitimą per paskutinius vienus metus, galima matyti, jog 66,7 % liko tie patys partneriai, 16,7 % padaugėjo ne daugiau kaip trys, kiti 16,7 % pritraukė daugiau negu šešis naujus partnerius.

Paklausus, kas stabdo įmonės ryšių plėtimą, pagrindinė problema įvardintas informacijos apie bendradarbiauti tinkamas verslo įmones trūkumas. Šioje vietoje galima atkreipti dėmesį, jog neigiama patirtis praeityje buvo įvardyta kaip labiau nestabdantis veiksnys. Atsižvelgiant į šio klausimo koreliacijas, išskirti tokie sąryšiai: nenorą bendradarbiauti su kitomis organizacijomis gali lemti neigiama patirtis praeityje, kai yra informacijos apie tinkamas partnerystei verslo įmones trūkumas (koreliacijos koeficientas lygus 0,913).

Pagal pradinį įvertinimą galima susidaryti išpūdį, 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.

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 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 kitos praktinės patirties (angl. *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 turi įtaką galimybė

prieiti prie žmogiškųjų išteklių. Tai galima suprasti kaip specialistų išvalgas, 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 1-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 apimtis, 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 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.

3.4. Baigiamieji klausimai

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

- susidurta su iššūkiais patentuojant produktą ir ieškant paramos patentavimui bei užsiimant rinkodara 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;
- verslo steigėjas užtikrintų, jog liktų daugiau nei 50 % investicijų savininku 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.

Respondentų buvo paprašyta pasidalinti 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 – rinkodara 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 nusistatyto kliento ar rinkos poreikį;
- nutarti, kokią problemą padės išspręsti pasiūlytas sprendimas.

Apibendrinant patarimus, matyti, 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), respondentai skyrė balų, kurių 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), respondentai skyrė balų, kurių vidurkis – 2,67 balo (standartinis nuokrypis $\pm 1,21$). Tai rodo, jog finansavimo galimybės nėra pakankamos arba nėra tinkamos.

Paklausti, kokie trukdžiai stabdo smulkiojo 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 matyti, 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 smulkiojo 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 tai paskatintų mažas ir vidutines įmones jungtis į tinklus (koreliacijos koeficientas lygus 0,914);
- inovatyvių verslo įmonių rėmimo gerėjimas priklausau nuo palankesnių sąlygų kreditui gauti sudarymo (koreliacijos koeficientas lygus 0,878);
- kai įmonėms sudaromos naudingesnės sąlygos kreditui gauti, pašalinama daugiau kliūčių, susidarančių steigiant verslą (koreliacijos koeficientas lygus 0,794);
- kai įmonėms sudaromos naudingesnės sąlygos kreditui 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 $-0,759$).

Atsižvelgiant į susidariusias koreliacijas galima daryti prielaidą, jog, norint skatinti smulkiojo 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 išitvirtinimo rinkoje rodiklis kiltų, respondentai pateikė tokius siūlymus: lengvai prieinama (ne biurokratinė) parama prototipų kūrimui, rinkodaros išlaidų finansavimui (interneto svetainių dizainas, SEO tvarkymams, „Adds“), dalyvavimui parodose; kuo daugiau inovacijų centrų, 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 naudingus kontaktus; kuo anksčiau pradėti skatinti pardavimus.

3.5. Nustatytos pagrindinės problemos ir prielaidos

Apibendrinant tyrimo rezultatų analizę, galima išskirti šias problemas:

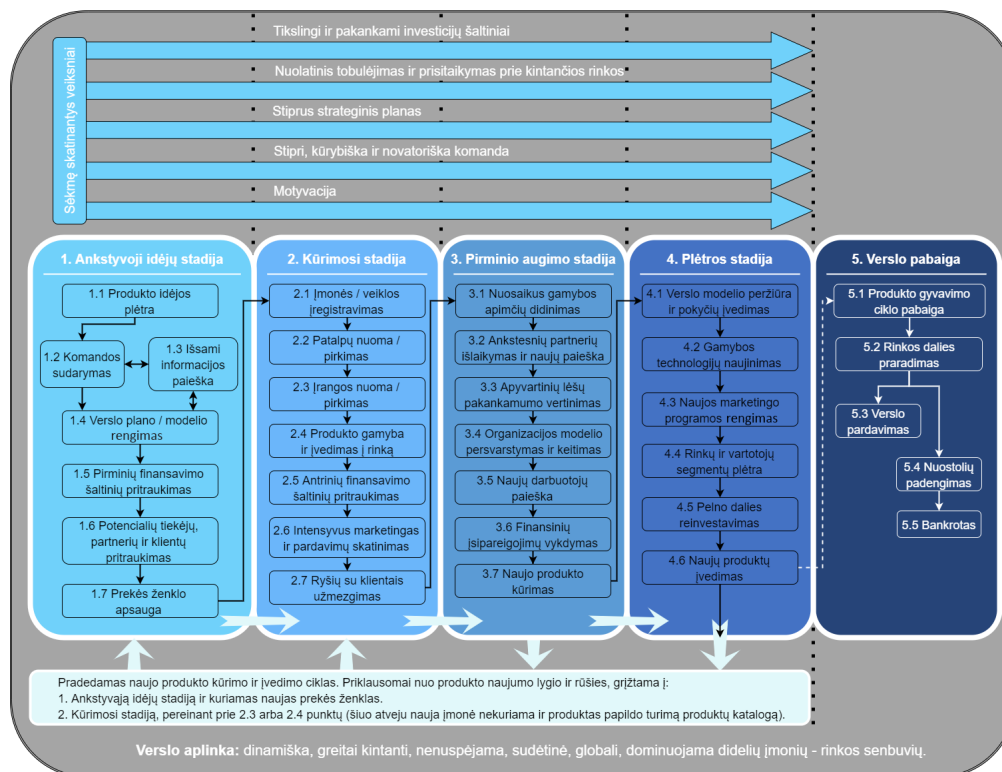
1. Skiriama per mažai dėmesio verslo plano ir / ar modelio parengimui.
2. Neišnaudojamos specialios programos jaunam verslui skatinti.
3. Kai ankstyvajame idėjų etape daugiau dirbama savarankiškai ir nesuburiama specialistų komanda, reikia investuoti į išorinę pagalbą.
4. Ankstyvajame etape per daug 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 etape liekama prie pradinių finansavimo šaltinių – nuosavų lėšų, tai 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 gana 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, neiški procedūrų eiga.
13. Silpnas pradinis pasiruošimas (neišsami rinkos analizė, neiškūs klientų pasiekimo kanalai, rinkodaros plano stoka) apsunkina įžengimą į ES rinką ir konkuravimą joje.
14. Trūksta lengviau prieinamos (ne biurokratinės) paramos prototipams kurti.
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. 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 veiklą pradėti planuojančioms bei jau veikiančioms įmonėms (žr. 7 pav.). Jis pagrįstas verslo ir produkto gyvavimo ciklo etapais bei pagrindiniais veiklos blokais. Taip pat įvertinama verslo aplinka bei įvedami veiklos sėkmę skatinantys veiksniai.



7 paveikslas. Verslo steigimo ir plėtojimo modelis inovatyvių produktą kuriančioms ar veiklą pradėti planuojančioms įmonėms (šaltinis: parengta autorės)

Figure 7. A business establishment and development model for companies creating an innovative product or planning to start operations (source: prepared by the author)

Verslininkystės procesas vaizduojamas nuosekliai, pradedant nuo ankstyvojo idėjų etapo, pereinant į kūrimosi etapą, toliau keliaujant prie pirminio augimo, o tada prie plėtros etapo. Norint užtikrinti veiklos tęstinumą ir stabilią įmonės poziciją rinkoje, jau pirminio augimo etape reikėtų pradėti mąstyti apie naujo produkto kūrimą, nes, pasiekus plėtros etapą, gali būti per vėlu. Produktas turėtų būti įvedinėjamas įmonei esant pakilimo būklės. Pasiekus plėtros etapą, veiklą pravartu peržvelgti ir įvesti pakeitimų, kurie skatintų tolesnę 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 produktą, panašų į ankstesnį, inicijuoti naują produktų liniją arba net atskirą prekės ženklą. Priklausomai nuo to grįžtama į ankstyvąjį idėjų etapą arba kūrimosi etapą. Antrasis scenarijus: pastebėjus, jog pradinio produkto gyvavimo ciklas eina į pabaigą, nesiimama jokių veiksmų, tikimasi, jog konkurentai ir nauji rinkos žaidėjai neištums iš pozicijų, plėtros etape 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 etapo, strateginio plano bei modelio parengimą, skirtingų finansinių šaltinių pritraukimą, nuolatinį ryšių plėtimą tiek su klientais, tiek su partneriais bei periodišką veiklos peržvelgimą ir įšivertinimą. 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

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 priežasčių, kodėl dabartinės siūlomos išeitys yra nepatrauklios.

Įvertinus tyrimo metu nustatytas problemas, būtų teikiami tokie siūlymai:

1. Paruošti išsamų verslo planą. Tai turėtų būti vertinama kaip strateginis veiksmų planas, kuriame kuo išsamiau ir tiksliau pateikiama verslo idėja, kuri gali būti iliustruojama skirtingais verslo modelio variantais, papildomo

ma rinkos, potencialių klientų bei konkurentų analize, pagrindiniais tiekimo grandinės komponentais bei finansiniais skaičiavimais.

2. Ieškoti skirtingų finansavimo šaltinių kiekvienam plėtros etapui. Su kiekvienu verslo plėtros etapu reikėtų atsisakyti veiklos rėmimo savomis lėšomis ir rinktis ambicingesnius investuotojus. Kai padengiamos ankstesnės investicijos ir verslas yra pelningas, galima svarstyti apie pelno dalies reinvestavimą.
3. Skirti dėmesio specialistų komandai suburti iki įmonės steigimo etapo. Kai pradedama ieškoti rinkodaros specialisto, buhalterio, logistikos ar pardavimo vadybininko po veiklos įregistravimo, nepasiekiamas tikėtasis pagreitis ir išryškėja ankstesniame etape neįvertintos problemos. Kita personalo trūkumo problema – didelis darbų krūvis, tenkantis vienam žmogui, todėl gali strigti veiklos organizavimas.
4. Atlikti išsamią produkto analizę. Svarbu išsiaiškinti, kas aktualu potencialiam klientui, kaip jį pasiekti, pritraukti, kaip konkuruoti su kitais gamintojais ir pozicionuoti savo produktą, įšivertinti, ar gamyba užsiimti patiems, ar pelningiau dalį paslaugų pirkti.
5. Tobulinti verslininkystės edukacinę programą. Lietuvoje, lyginant su labiau pažengusiomis šalimis, dar nėra labai populiarus antrepreneriškų įmonių verslo modelis ir neretai bandoma žengti į rinką iki galo neišmanant, ko tikėtis, ypač užsiimant gamyba, o ne paslaugų teikimu.
6. Peržvelgti inovatyvų verslą remiančių organizacijų suteikiamas paramos sąlygas ir tvarką. Išsiaiškinti, ar sudaromos vienodos sąlygos kreiptis paramos ar pagalbos skirtingų sektorių atstovams, ar verslo steigimo klausimais susijusios įstaigos dirba koordinuotai, pateikiama informacija yra atnaujinta ir ar taikomas biurokratijos lygis yra pagrįstas.

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 University. <https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:22360/FULLTEXT01.pdf>
- Chockeivičiūtė, 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., Kriauciūnienė, M. ir Keršys, M. (2008). *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*. Lietuvos inovacijų centras.
- Jankaitytė, G. (2015). *20 priežasčių, kodėl žlunga „startuoliai“*. <https://www.vz.lt/sektoariai/informacines-technologijos-telekomunikacijos/2015/08/17/20-priezasciu-kodel-zlunga-startuoliai>
- Kauno technologijos universitetas. (2020). *Ekspertai: ketvirtosios pramonės revoliucijos sukelti pokyčiai yra didesni nei kada nors matėme*. <https://ktu.edu/news/ekspertai-ketvirtosios-pramonės-revoliucijos-sukelti-pokyčiai-yra-didesni-nei-kada-nors-mateme>

- Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministerija. (2021). *Pramonė 4.0*. <https://eimin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/pramone/pramone-4-0>
- Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija. (2020). *Startuoliai Lietuvoje vienu iš didžiausių iššūkių įvardija finansavimo stoką*. <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1143331/startuoliai-lie-tuvoje-vienu-is-didziausiu-issukiu-ivardija-finansavimo-stoka>
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2018). *Lietuvos Respublikos technologijų ir inovacijų įstatymas*. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/3a00ca517f7d11e89188e16a6495e98c>
- Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra. (2020). *Kviečiame kreiptis dėl inovatyvios įmonės statuso suteikimo*. <https://mita.lrv.lt/lt/naujienos/kvieciame-kreiptis-del-inovatyvios-imonės-statuso-suteikimo>
- Prohorovs, A., Bistrova, J., & Ten, D. (2018). Startup success factors in the capital attraction stage: Founders' perspective. *Journal of East-West Business*, 1–27. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3523990>
- Stratagyzer AG. (2020). *The business model canvas*. <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
- Stripeikis, O. (2008). *Antrepreneriško formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse*. 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>

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, start-ups, business life cycle, business development, small and medium-sized enterprises, entrepreneurship.