

# **KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS**

Socialinių mokslų fakultetas

Vadybos katedra

SMIV-13101

Jurgita Kasnauskė

## **STARTUOLIŲ (START UP) STEIGIMAS KLAIPĖDOS REGIONE**

Inovacijų vadybos ir technologijų studijų programos

Magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2015

**MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS**Pildo magistro baigiamojo darbo autorius**JURGITA KASNAUSKĖ**

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

**STARTUOLIŲ (START UP) STEIGIMAS KLAIPĖDOS REGIONE**

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

**Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.**

.....  
(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

**Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.**

.....  
(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas**Magistro baigiamąjį darbą ginti**

.....  
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....  
(data )

.....  
(magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje

.....  
(data)

.....  
(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vedėjas**Magistro baigiamąjį darbą ginti**

.....  
(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....  
(data )

.....  
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

**Recenzentu(-ais) skiriu**

.....  
(įrašyti recenzento(ų) vardą, pavardę)

.....  
(data )

.....  
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

## VADYBOS KATEDRA

**MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS**

Darbo vadovas: Algirdas Giedraitis

SMIV-13101 gr. studentui (-ei) **Jurgitai KASNAUSKEI** patvirtinta inovacijų vadybos ir technologijų magistro baigiamojo darbo tema:

**STARTUOLIŲ (START UP) STEIGIMAS KLAIPĖDOS REGIONE**

Darbo tikslas: verifikuoti startuolių (Start up) kūrimo modelį Klaipėdos regione.

Darbo uždaviniai:

- 1) Parinkti mokslinę literatūrą pagal baigiamojo darbo temą;
- 2) Palyginti regioninius startuolių (Start up) steigimo skirtumus;
- 3) Verifikuoti startuolių (Start up) steigimo regioninį modelį Klaipėdos regione.

Parengtas baigiamasis darbas registruojamas katedroje ne vėliau kaip: dieninėse ir vakarinėse studijose – paskutinę paskaitų semestro savaitę; neakivaizdinėse studijose – birželio 1 d., studijose, kurios baigiasi vasario mėn., ne vėliau kaip gruodžio 20 d.

Vadovo (-ės) konsultacijos laikas: pirmadieniais, nuo 17.00 iki 18.00 valandos.

Studentas (-ė) Jurgita Kasnauskė

---

(parašas, data)

Darbo vadovas (-ė) Algirdas Giedraitis

---

(parašas, data)

**Kasnauskė J. Startuolių (Start up) steigimas Klaipėdos regione. Inovacijų vadybos ir technologijų magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas lekt. dr. A. Giedraitis, Klaipėdos universitetas, 2015. 61 p., 2 priedai.**

Šiame magistro baigiamajame darbe atliktas startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione tyrimas. Nustatytos pagrindinės startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione problemos: regioninių įstaigų, skirtų startuolių (Start up) poreikių realizavimui ir sėkmingai komunikacijai užtikrinti, nebuvimas, technologijų prieinamumo ir jų optimalaus taikymo trūkumai, finansavimo ribotumas, Klaipėdos regiono verslumo ypatumai, gretinant su kitais Lietuvos regionais. Kiekybinio ir kokybinio tyrimų metu nustatytų problemų sprendimui verifikuotas ir koreguotas darbo autorės sukurtas modelis, įgalinantis apjungti Lietuvos verslumo atmosferos ir Klaipėdos regiono išorinės aplinkos veiksnių tarpusavio suderinamumą. Pateiktos rekomendacijos startuolių (Start up) steigimui Klaipėdos regione skatinti, kurių pagrindinės kryptys: žinių įgijimo ir informacijos sklaidos regionuose užtikrinimas, švietimo ir mokymo orientacijos į verslumą plėtojimas, inovacijų kultūros regionuose skatinimas, regioninio finansavimo didinimas. Gauti tyrimo rezultatai aktualūs ir taikytini steigiamiems startuoliams (Start up) visuose šalies regionuose.

*Pagrindiniai raktažodžiai: startuolis (Start up), steigimas, regionas, išorinė regioninė aplinka, verslumo atmosfera.*

**Kasnauskė J. The establishment of startups in the region of Klaipėda. Master thesis of Innovation Management and Technology study program. Supervisor of thesis lect. Dr. A. Giedraitis, Klaipėda University, 2015. 61 p. 2 annexes.**

The research of the establishment of startups in Klaipėda region was made in this master thesis. The main problems of startups establishment in Klaipėda region were set out: the realization of regional needs and the absence of regional institutions that allow ensure their successful communication, availability of technologies and the absence of their optimal application, funding limitations, entrepreneurial qualities of Klaipėda region, compared with other regions of Lithuania. A model, which allows combining the regional entrepreneurship of Lithuania and the factors of the external environment compatibility of Klaipėda region verified and adjusted by the author to the solution of the problems identified through quantitative and qualitative studies, recommendations of establishment of startups in the region of Klaipėda were promoted. The main recommendations are: knowledge acquisition and dissemination of information in the regions enforcement, the promotion of orientation of entrepreneurship of education and training, the development of cultural innovation of the region, the increase of regional funding. The results of research are relevant and applicable to all regions of the country.

*Key words: Startup, establishment, region, external regional environment, atmosphere of entrepreneurship.*

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>8</b>
<b>1. STARTUOLIŲ (START UP) STEIGIMO TEORINIS PAGRINDIMAS</b> .....	<b>11</b>
1.1. Startuolių (Start up) samprata ir steigimo tikslai .....	11
1.2. Startuolių (Start up) steigimo ypatumai.....	16
1.2.1. Išorinės regioninės aplinkos veiksniai, turintys įtakos startuolių (Start up) steigimui.....	16
1.2.2. Verslumo atmosferos veiksniai, turintys įtakos startuolių (Start up) steigimui .....	19
1.3. Startuolių (Start up) steigimo regioninės problemos .....	21
<b>2. STARTUOLIŲ (START UP) STEIGIMO KLAIPĖDOS REGIONE TYRIMO METODIKA</b> .....	<b>27</b>
2.1. Tyrimo metodika.....	27
2.2. Tyrimo organizavimas .....	27
2.3. Startuolių (Start up) steigimo regioninis modelis .....	32
<b>3. STARTUOLIŲ (START UP) STEIGIMO KLAIPĖDOS REGIONE TYRIMO REZULTATAI</b> .....	<b>37</b>
3.1. Startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione ypatumų tyrimo rezultatai .....	37
3.1.1. Išorinės regioninės aplinkos veiksnių kokybinis tyrimas.....	37
3.1.2. Verslumo atmosferos veiksnių kiekybinis tyrimas .....	41
3.2. Startuolių (Start up) steigimo problemos .....	50
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>54</b>
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>56</b>
<b>ŽODYNAS</b> .....	<b>60</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>62</b>
1 priedas .....	62
2 priedas .....	63
<b>MAGISTRANTO PUBLIKACIJOS</b> .....	<b>66</b>

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Startuolių (Start up) steigimo procesas	14
2 pav. Startuolių (Start up) steigimo sėkmės veiksniai, kuriems įtakos turi startuolių (Start up) ir regiono sąveika	17
3 pav. Startuolių (Start up) steigimas trikryptėje regioninėje sistemoje	21
4 pav. Startuolių (Start up) steigimo regioninių problemų sprendimo konceptualus modelis	22
5 pav. Lietuvoje veikiančių startuolių (Start up) įsteigimo metai, proc.	33
6 pav. Klaipėdos regiono geografinė padėtis	35
7 pav. Startuolių (Start up) steigimo regioninis modelis	36
8 pav. Teiginių apie startuolių (Start up) steigimui skirtą finansavimą vertinimas (balų vidurkis)	42
9 pav. Teiginių apie Vyriausybės politikos ir programų, orientuotų į startuolių (Start up) steigimą, vertinimas (balų vidurkis)	43
10 pav. Teiginių apie švietimo ir mokymo orientaciją verslumo atžvilgiu vertinimas (balų vidurkis)	44
11 pav. Teiginių apie startuolių (Start up) ekosistemą Lietuvoje vertinimas (balų vidurkis)	45
12 pav. Teiginių apie startuolių (Start up) intelektinės nuosavybės apsaugos galimybes Lietuvoje vertinimas (balų vidurkis)	46
13 pav. Teiginių apie verslo kultūrą ir socialines normas steigiant startuolius (Start up) regionuose vertinimas (balų vidurkis)	47
14 pav. Teiginių apie tyrimų ir plėtros sklaidą (R & D) steigiant startuolius (Start up) regionuose vertinimas (balų vidurkis)	48
15 pav. Sritys, kuriose regionams būtina intervencija, siekiant paskatinti startuolių (Start up) steigimą, proc.	49
16 pav. Startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione modelio verifikacija – teorinio modelio korekcijos	51

**LENTELIŲ SĄRAŠAS**

1 lentelė. Startuolių (Start up) bruožai ir juos išskiriantys autoriai	12
2 lentelė. Startuolių (Start up) steigimo tikslai ir juos išskiriantys autoriai	13
3 lentelė. Startuolių (Start up) steigimo privalumai ir trūkumai	15
4 lentelė. Išorinės regioninės aplinkos veiksniai, turintys įtakos startuolių (Start up) steigimui	18
5 lentelė. Verslumo atmosferos veiksniai, turintys įtakos startuolių (Start up) steigimui	19
6 lentelė. Kokybinio tyrimo dalyviai – ekspertai	28
7 lentelė. Interviu klausimai ir jų pateikimo tikslas	29
8 lentelė. Anketos klausimai ir jų pateikimo tikslas	31
9 lentelė. Ekspertų vertinimo duomenys	39
10 lentelė. Startuolių (Start up) steigimo regionuose problemos ir perspektyvos	40
11 lentelė. Startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione problemų sprendimui teikiamų rekomendacijų kryptys	52

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Lietuvoje startuoliai (Start up) aktyviai pradėjo formuotis maždaug prieš porą metų, o pastaruosiu metu jų smarkiai padaugėjo, nes tai yra originalus ir inovatyvus verslas, skatinantis vystyti inovacijas. Startuolių (Start up) spartesniam steigimui įtakos turėjo ir 2010-2011 metais šalyje pradėta realizuoti Europos Sąjungos JEREMIE iniciatyva, kurios lėšomis sėkmingai kūrėsi rizikos kapitalo rinka: „Practica Capital”, „LitCapital”, „Verslo angelų fondas I” bei kiti investuotojai. Investuotojams atrinkti perspektyvius startuolius (Start up) padeda skirtingi kriterijai: idėjos novatoriškumas ir išsivystymo lygis, veiklos niša, komandos kompetencija ir patirtis, finansinės galimybės, ateities perspektyvos, augimo potencialas ir geografinė apimtis. Todėl startuolių (Start up) steigimui regionuose labai svarbi palanki aplinka: įvairios bendravimo erdvės, įsitraukiančios korporacijos, valdžios ir viešosios įstaigos, atvykstantys vadovai, rizikos kapitalo rinka, kiti investuotojai. Didelę įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose Lietuvoje turi Europos Sąjunga (toliau – ES) bei privataus sektoriaus lėšas į jaunus verslus investuojantis JEREMIS kontroliuojantysis fondas, kurį administruoja Ūkio ministerija, Ūkio ir Finansų ministerijų vardu. Šio fondo valdomi penki rizikos kapitalo fondai padeda išskirtinėms idėjoms ir jau veikiantiems verslams augti, plėstis ir pritraukti ne tik Lietuvos, bet ir užsienio investicijas.

Daugelis tyrimų (Laurinavičius, 2014; Venckuvienė, Snieška, 2010; Homburg, Hahn, Bornemann, Sandner, 2014; Lipuma, Park, 2013 ir kt.) rodo, kad startuolių (Start up) steigimas itin padeda mažinti nedarbą. Pavyzdžiui, Danijoje jaunos technologijų bendrovės šiuo metu sukuria kiek mažiau nei 1 proc. bendrojo vidaus produkto, tačiau būtent jos padėjo užimtumo lygį šalyje padidinti 6 proc. Jaunos technologijų įmonės ne tik kuria naujas darbo vietas, bet ir diegia inovacijas rytdienai, kurios ateityje irgi lems darbo vietų skaičiaus augimą. Pabrėžtina, kad startuolių (Start up) steigimas turi reikšmės ne tik naujų ir inovatyvių įmonių atsiradimui, darbo vietų kūrimui, bet ir bendram šalies verslumo lygio ugdymui, žinių generavimui ir bendro žinių lygio palaikymui, kuris turi būti orientuotas į regioninę raidą dėl jų skirtumų. Startuoliai (Start up) dažniausiai veikia didelį potencialą turinčiuose sektoriuose. Be to, nors startuolių (Start up) steigimo skaičiai pastaraisiais metais auga, tačiau, remiantis VŠĮ „Versli Lietuva” atliktos „Startup Lithuania” 2013 metų apžvalgos duomenimis, vis dar išlieka didmiesčių mada: absoliuti startuolių „Start up” dauguma yra įsteigta Vilniaus regione. Kituose regionuose startuoliai (Start up) steigiami labai vangiai, todėl prarandami visi tikėtini pasiekimai ir spartesnio vystymosi perspektyvos, neišnaudojamas verslių žmonių potencialas Lietuvoje. Dėl šių priežasčių būtina spręsti regioninės aplinkos patrauklumo problemas startuolių (Start up) steigimo atžvilgiu, siekiant išnaudoti Klaipėdos regiono potencialą, skatinti verslo idėjų plėtrą, užtikrinti investicijų pritraukimą, naujų darbo vietų kūrimą ir integruotų startuolių (Start up) veiklos sistemos kūrimą.

Sėkmingas startuolių (Start up) steigimas didina užsienio investuotojų dėmesį konkrečios teritorijos atžvilgiu, skatina Lietuvos, kaip inovatyvios šalies, įvaizdžio formavimą, todėl regioninių skirtumų išnaudojimas padidintų bendrą šalies konkurencinį pranašumą tarptautinėje erdvėje ir garantuotų perspektyvaus augimo potencialą. Startuoliai (Start up) yra orientuoti į tarptautines rinkas, kas taip pat diktuoja dinamikos ir lankstumo būtinybę. Dėl šių priežasčių, siekiant objektyviai įvertinti startuolių (Start up) steigimo regionuose problemas, svarbu išanalizuoti išorinės regioninės aplinkos ir verslumo atmosferos palankumą lemiančius veiksnius sisteminiu požiūriu. Palanki aplinka ne tik skatina steigti startuolius (Start up) regionuose, tačiau padeda išspręsti ir pirmines vykdomos veiklos problemas, atveria galimybes plėtrai. Nors Lietuva pasaulinėje rinkoje negali konkuruoti pagal žemus darbo jėgos kaštus, intelektinę veiklą, tačiau pabrėžtina, kad inovatyvių technologijų ir produktų kūrimas, vystymas, šiuo metu Lietuvai yra palanki alternatyva, kuri galėtų padidinti Lietuvos konkurencingumą. Todėl yra būtina skatinti startuolių (Start up) steigimą ir plėtrą regionuose (Lietuvos verslumo veiksmų 2014-2020 metų planas).

**Temos iširtumas.** Siekiant sėkmingo ir aktyvesnio startuolių (Start up) steigimo regionuose, kaip pažymi S. Moon (2014), T. Stucki (2013), M. Andersson, S. Koster (2011), T. Gries, W. Naude (2008) ir kt., būtina išspręsti šias akcentuojamas problemas: per jauni kūrėjai, patirties stoka, ryžto ir žinių apie verslą trūkumas. Dėl šių priežasčių spartesniam startuolių „Start up“ steigimui regionuose turi būti palanki išorinė aplinka, nes ji padeda surasti komandos narius, sėkmingai vystyti idėją, rasti investuotojus ir kt.

Regioninių problemų sprendimas būtinas šalies ūkio šakų ir potencialių inovatyvių idėjų ekonominio panaudojimo atžvilgiu. Tai padėtų padidinti Klaipėdos regiono įmonių inovatyvumą, plėtojant inovacijoms kurti ir diegti palankią aplinką, kuri įvardinama tarp Ūkio ministerijos 2014-2020 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos veiksmų programos prioritetų.

**Problema.** Regionai startuolių (Start up) steigime dalyvauja neaktyviai, neturi tinkamos ekosistemos. Visi startuoliai (Start up) Lietuvoje įsteigti didžiuosiuose šalies miestuose: 88 proc. Vilniuje, 10 proc. Kaune, 2 proc. Klaipėdoje. Trūksta detalesnių startuolių (Start up) steigimo tyrinėjimų Klaipėdos regione, kurie reikalauja kryptingo ir kompleksinio požiūrio į šį objektą.

**Tyrimo objektas:** startuolių (Start up) steigimas Klaipėdos regione.

**Tyrimo tikslas:** sukurti startuolių (Start up) steigimo regioninį modelį.

Siekiant tyrimo tikslo, išskelti tokie **tyrimo uždaviniai:**

1. Pagrįsti startuolių (Start up) steigimo regionuose tikslingumą.
2. Išnagrinėti startuolių (Start up) steigimo regioninius ypatumus.
3. Sukurti startuolių (Start up) steigimo regioninį modelį.

4. Verifikuoti startuolių (Start up) steigimo regioninį modelį Klaipėdos regione.
5. Pateikti rekomendacijas startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione problemoms spręsti.

#### **Tyrimo metodai:**

- **teoriniai metodai:** mokslinės literatūros sisteminė analizė, loginė analizė, sintezė, abstrakcijos, modeliavimo ir apibendrinimo metodai. Šie metodai taikyti susisteminant lietuvių ir užsienio autorių atliktus tyrimus apie startuolių (Start up) steigimo regionuose ypatumus, detalizuojant sampratą ir steigimo tikslus, esamas problemas.
- **empiriniai metodai:** statistinių duomenų ir dokumentų analizė, kiekybinis tyrimas, koreliacinė ir faktorinė analizė, ekspertinis vertinimas. Šie metodai taikyti atliekant startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione tyrimą, kuriame verifikuotas sukurtas modelis bei pateiktos rekomendacijos identifikuotų problemų sprendimui.

**Darbo struktūra.** Baigiamąjį darbą sudaro trys dalys – teorinė, metodologinė ir tiriamoji.

*Teorinėje darbo dalyje* pateiktas startuolių (Start up) steigimo pagrindimas: pateikta startuolių (Start up) samprata ir steigimo tikslai, steigimo ypatumai, apimantys išorinę regioninę aplinką ir verslumo atmosferą, susistemintos moksliniuose šaltiniuose pateikiamos startuolių (Start up) steigimo regioninės problemos.

*Tyrimo metodikoje* pateikta tyrimo organizavimo eiga, naudoti metodai, sukurtas ir paaiškintas startuolių (Start up) steigimo regioninis modelis.

*Tiriamojame darbo dalyje* atliktas empirinis tyrimas, kuriame pateikti kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatai, verifikuotas startuolių (Start up) steigimo regioninis modelis Klaipėdos regione. Nustatytos startuolių (Start up) steigimo problemos Klaipėdos regione, kurių sprendimui numatytos ir pateiktos rekomendacijos.

**Darbo rezultatai ir jų taikymo sritys.** Atliktas tyrimas sudaro galimybes išanalizuoti ir įvertinti startuolių (Start up) steigimo būklę, problemas ir perspektyvas Klaipėdos regione. Pateiktos rekomendacijos nustatytų startuolių (Start up) steigimo problemoms spręsti. Tyrimo rezultatai aktualūs ne tik Klaipėdos regionui, bet ir kitiems šalies regionams, nes startuolių (Start up) steigimas yra svarbus ekonomikos vystymo bei inovacijų skatinimo, diegimo ir plėtros atžvilgiu. Gebėjimas augant technologijų ir inovacijų svarbai garantuoti sėkmingą startuolių (Start up) steigimą regionuose yra svarbus iššūkis, įgalinantis garantuoti efektyvų sistemingą procesą.

# 1. STARTUOLIŲ (START UP) STEIGIMO TEORINIS PAGRINDIMAS

## 1.1. Startuolių (Start up) samprata ir steigimo tikslai

Daugelis tyrimų apie startuolius (Start up) yra atliekami tam, kad būtų pagrįsta jų steigimo svarba, garantuojanti būsimą sėkmę. Todėl dauguma autorių (Stucki, 2013; Press, 2008; Audretsch, 2007), kalbėdami apie startuolius (Start up), pirmiausiai pabrėžia jų svarbą ekonomikos augimui ir vystymuisi. Sąsajas ne tik su ekonomika, tačiau ir inovacijomis, akcentuoja kiti autoriai (Gries, Naude, 2008; Aghion ir kt., 2009), kurie startuolių (Start up) svarbą ekonomikos atžvilgiu sieja su bendru inovacijų vystymu ir produktyvumo didinimu šalyje.

Startuolių (start up) sąsajas su inovacijomis, ekonominiu augimu ir sparčiu vystymusi galima identifikuoti šios verslo formos apibrėžimuose.

Startuolis (Start up) – tai technologinė įmonė, kurianti aukštos pridėtinės vertės produktą ar paslaugą, realizuojanti inovaciją rinkoje (Moon, 2014, p. 37). Tuo tarpu A. Norris (2014) startuoliu (Start up) apibūdina naujai įsteigtą įmonę, turinčią unikalią verslo idėją, grįstą technologija ir/ar inovacija.

Pasak R. Decker ir kt. (2014), startuolis (Start up) yra įmonė, kuri steigiama neturint aiškaus ir konkretaus verslo modelio, tačiau ypač detalai atsižvelgiant į rinkos poreikius. Šie autoriai pabrėžia startuolių (start up) verslo modelio kūrimą steigimo pradžioje ir technologijų, orientuotų į ypač spartų augimą vystymą. Tam pritaria ir V. Zemlickienė (2011), kuri išryškina startuolių (Start up) tikslą plėtoti ar komercializuoti tam tikrą išradimą. Ši lietuvių autorė startuolių (Start up) apibūdina naują įmonę, kuri steigiama turint konkretų tikslą – specialiai plėtoti ar komercializuoti išradimą, licencijuotą iš viešos mokslinių tyrimų organizacijos, bet jai nedalyvaujant. Arba, kitaip tariant, startuoliai (Start up) yra verslo vienetai, įmonės ar prekyautojai, pavyzdžiui, asmenys užsiimančys verslu, kuris buvo priklausomas nuo institucijų, licencijavusių ar perdavusių technologiją vystymo inicijavimui.

Labai aiškiai startuolių (Start up) sampratą ir jo įvairiapusiškumą galima identifikuoti iš Lietuvos verslumo veiksmų 2014-2020 metų plano projekte pateikiamo apibrėžimo: tai spartaus augimo potencialą turintis ir į vieno produkto ar paslaugos kūrimą nukreiptas jaunas technologijomis paremtas verslas. Startuoliu (Start up) apibrėžiamas verslo modelis, o ne verslo plėtros etapas. Toks verslas yra identifikuojamas kokybinio vertinimo būdu. Vadinasi, galima teigti, jog startuoliai (Start up) yra kuriami technologijų pagrindu, orientuoti į naują produktą ar paslaugą, turintį spartų augimo potencialą. Tai sietina su inovacijų realizavimu ir naujų verslų skatinimu rinkoje. Išryškinant startuolių (Start up) reikšmę kai kurie autoriai (Press, 2008) papildomai pabrėžia lankstumą dinamikai, veiklos specializaciją, technologinį pranašumą bei rizikos kapitalo prieinamumą, o žinių sklaidos ir verslumo įtaką startuolių (Start up) steigimui akcentuojantys

autoriai (Audretsch, 2007) pažymi ir šių veiksnių sąsajas su ekonomikos augimu, išorinės aplinkos gebėjimu skatinti naujų idėjų generavimą, motyvuoti veiklos vykdymui.

Kaip pažymi M. J. Kaftan (2014, p. 21), startuolių (Start up) steigime labai praverčia numatomas opcionių taikymas, nes pagrindinis jų pranašumas prieš darbuotojų skatinimo priedais sistemą – nereikia didelių finansinių pajėgumų, kurių startuolis (Start up) neturi. Tam pritaria ir W. R. Kerr, R. Nanda ir M. Rhodes-Kropf (2014), kurie pabrėžia, jog startuolių (Start up) darbuotojas privalo turėti motyvą, kodėl jis dirba už mažesnę atlyginimą nei galėtų tikėtis gauti kaip sandomas specialistas įprastoje darbo rinkoje. Kitu atveju, profesionalų komandą tampa sudėtinga suformuoti ir išlaikyti, nuo ko tiesiogiai priklauso startuolių (Start up) steigimo sėkmė.

1 lentelėje pateikiami įvairių autorių išskiriami startuolių (Start up) bruožai, pagrindžiantys jų įvairiapusiškumą.

1 lentelė. Startuolių (Start up) bruožai ir juos išskiriantys autoriai

AUTORIUS	BRUOŽAI
Robles, 2015; Moon, 2014; Andersson, Koster, 2011; Aghion ir kt., 2009; Aghion ir kt., 2009; Gries, Naude, 2008	Inovacijos realizavimas rinkoje
Stucki, 2013; Gires, Naude, 2008	Orientacija ne tik į regionines, bet ir globalias rinkas
Homburg ir kt., 2014; Andersson, Koster, 2011; Laurinavičius, 2014; Stucki, 2013; Lipuma, Park, 2013; Venckuvienė, Snieška, 2010	Specifinis išorinio finansavimo poreikis: rizikos investicija
Pilinkienė, Mačiulis, Kurlavičiūtė, 2013; Aghion ir kt., 2009	Spartus augimas geometrine progresija
Robles, 2015; Moon, 2014; Lipuma, Park, 2013	Potencialo vystymas naudojant technologijas
Kerr, R. Nanda, Rhodes-Kropf, 2014; M. J. Kaftan, 2014	Darbuotojų motyvavimas ir investuotojų apsauga, naudojant opcionus

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Robles (2015); Homburg ir kt. (2014); Kaftan (2014); Kerr, R. Nanda, Rhodes-Kropf (2014); Moon (2014); Laurinavičius (2014); Lipuma, Park (2013); Stucki (2013); Pilinkienė, Mačiulis, Kurlavičiūtė (2013); Andersson, Koster (2011); Venckuvienė, Snieška (2010); Aghion ir kt. (2009); Gries, Naude (2008)

Remiantis 1 lentelėje pateiktais startuolių (Start up) bruožais teigtina, kad pagrindiniai jų skirtumai, lyginant su mažomis įmonėmis, smulkiuoju verslu, yra tai, jog šiam verslo modeliui yra būtina inovacija – produktas, paslauga, verslo procesas ar modelis, garantuojantis spartų augimą ir technologinį pranašumą. *Analizuoti autorių apibrėžimai ir identifikuoti esminiai bruožai leidžia startuoliu (Start up) apibrėžti verslo organizaciją, kuri kuriama tam, kad rinkoje būtų realizuota inovacija, kuriama pridėtinė vertė. Todėl jų steigimas turi būti atitinkamai orientuotas į specifinius startuolių (Start up) poreikius bei iniciatyvos perspektyvas.* Pasak V. Zemlickienės (2011, p. 306), svarbu, kad startuolių (Start up) steigimo metu būtų atsižvelgta į pagrindinius bruožus, kurie yra būdingi startuoliams (Start up) naujo produkto kūrimo procese:

- pradinėje stadijoje startuolių (Start up) klientai – investuotojai, kurie suteikia lėšas rizikingam verslui;
- projektų atrankos procesas yra nevaržomas, tačiau veikiamas ekonominių veiksnių;
- šios įmonės anksti pasirenka produkto strategiją ir remiantis ja kuria produktą;
- marketingo komanda sukuria projekto koncepciją ir taip per produkto strategiją daro įtaką įmonės ateičiai;
- įmonės dažniausiai naudoja technologijų „sekėjų“ strategiją;
- vidinė dokumentacija ribota, bet išorinė dokumentacija susijusi su klientais ir gamintojais ypač aukštos kokybės;
- ribota inžinerinių funkcijų pokyčių kontrolė;
- proceso kontrolė yra minimali, todėl būtina nuolat labai greitai reaguoti į kintančią situaciją.

Startuolių (Start up) steigimui įtakos turi jų tikėtini finansiniai suvaržymai, kadangi šios įmonės geba generuoti tik ganėtinai ribotą pinigų srautą, o pradinis kapitalas yra įgyjamas iš išorinių šaltinių, kurie susiję su rizikos kapitalo investicijomis (Stucki, 2013, p. 26). Dėl šių priežasčių labai svarbu tinkamai sukurti startuolių (Start up) steigimui aplinką, kurioje operatyviai dalintis informacija ir bendrauti galėtų kūrėjai bei potencialūs išoriniai investuotojai.

2 lentelė. Startuolių (Start up) steigimo tikslai ir juos išskiriantys autoriai

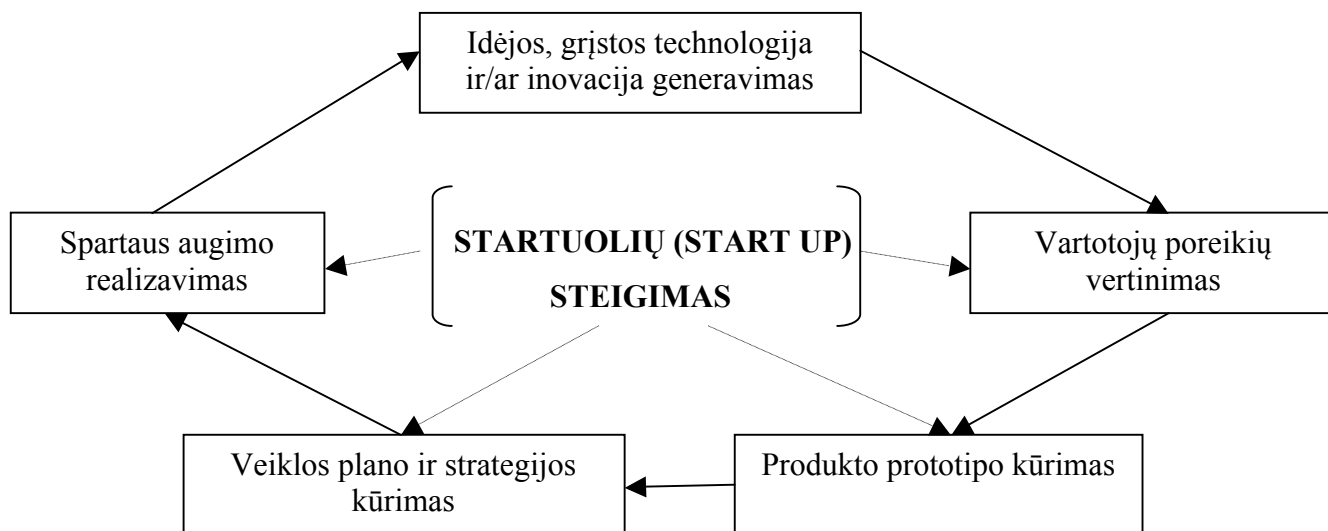
AUTORIUS	STARTUOLIŲ (START UP) STEIGIMO TIKSLAS
Kaftan 2014; Kerr, R. Nanda, Rhodes-Kropf, 2014; Korosteleva, Mickiewicz, 2011; Franke ir kt. 2008	Pelno gavimas
Robles, 2015; Moon, 2014; Fis, Cetindamar 2013; Andersson, Koster, 2011; Zemlickienė 2011	Naujo produkto / paslaugos kūrimas ir realizavimas rinkoje
R. Decker ir kt. 2014; Alexy, Block, Sandner 2011	Šiuolaikiškos ir perspektyvios darbo vietos steigimas
Damsgaard, Thursby, 2013; Werth, Boert 2013	Konkurencinio pranašumo, paremto technologija, įgijimas prieš rinkos senbūvius
Kaftan 2014; Pilinkienė, Mačiulis, Kurlavičiūtė, 2013; Aghion ir kt., 2009	Greito ir staigaus augimo rinkoje siekis

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Robles (2015); Decker ir kt. (2014); Kaftan (2014); Moon (2014); Damsgaard, Thursby (2013); Fis, Cetindamar (2013); Werth, Boert (2013); Pilinkienė, Mačiulis, Kurlavičiūtė (2013); Alexy, Block, Sandner (2011); Andersson, Koster (2011); Korosteleva, Mickiewicz (2011); Zemlickienė (2011); Franke ir kt. (2008)

Startuolis (Start up) dažniausiai kuriamas siekiant sukurti patogią, perspektyvią ir šiuolaikišką darbo vietą, kuri yra priešingybė samdomam darbui. Tačiau dauguma autorių (Kaftan,

2014; Kerr, R. Nanda, Rhodes-Kropf, 2014; Franke ir kt., 2008) greta šio tikslo akcentuoja ir populiariausią įprastų verslo organizacijų steigimo tikslą – gauti pajamas. Kiti moksliniuose šaltiniuose išskiriami startuolių (Start up) steigimo tikslai detalizuoti 2 lentelėje. Remiantis autorių išskirtais svarbiausiais startuolių (Start up) steigimo tikslais teigtina, kad pirminis ir svarbiausias startuolių (Start up) steigimo tikslas nėra pelno gavimas, nes neturima patikimo verslo modelio ir orientuojamasi į greitą augimą, todėl tam atitinkamai ieškomos investicijos sukurtam idėjos prototipui.

Remiantis atlikta startuolių (Start up) sampratos ir steigimo tikslų analize teigtina, kad startuolių (Start up) steigimas yra nuoseklus procesas, kurio metu turima idėja, grįsta technologija ir / ar inovacija yra vertinama rinkoje, t. y. atpažįstamos galimybės ir vertinami vartotojų poreikiai. Sukūrus produktą, tačiau neturint konkretaus verslo modelio, yra steigiamas verslas, po kurio kuriamas plėtros planas ir strategija (1 pav.).



1 pav. Startuolių (Start up) steigimo procesas

Šalt.: sudaryta autorės

Dauguma Lietuvoje steigiamų startuolių (Start up) savo veiklą globalioje rinkoje plečia, tačiau steigimas ir pradinė veikla vykdomi būtent Lietuvoje, vadinasi, išlieka ir steigimo teikiama nauda. Vienas garsiausių Lietuvos startuolių (Start up) „Vinted“ savo pagrindinę būstinę yra įkūręs Vilniuje, kurioje dirba didžioji dalis darbuotojų, o įmonės padaliniai veiklą vykdo užsienyje. Kaip pažymi verslo greitintuvas (aksceleratorius) „Startup Lithuania“, startuolis (Start up) „Vinted“ yra ypač sėkmingas dėl pasaulinio prekės ženklo vystymo ir iš JAV rizikos kapitalo fondo „Insight Venture Partners“ pritrauktos 20 mln. eurų investicijos – didžiausios vienu etapu gautos sumos Baltijos šalyse. Tokiu pačiu principu, kaip „Vinted“, Lietuvoje sėkmingai veikia ir kiti startuoliai (Start up): „Mobofree“, „Pixelmator“ ir kt.

Apžvelgus startuolių (Start up) sampratą ir steigimo tikslus, tikslinga apibendrinti startuolių (Start up) steigimo privalumus ir trūkumus (3 lentelė).

3 lentelė. Startuolių (Start up) steigimo privalumai ir trūkumai

<b>PRIVALUMAI</b>	<b>TRŪKUMAI</b>
Platesnė veiklos galimybių erdvė, kuri sumažina jautrumą sudėtingoms problemoms	Sprendimų sudėtingumas, kurį perpranta ne visi startuolių (Start up) steigėjai
Aktyvus bendradarbiavimas tarp startuolių (Start up), išorės finansuotojų, vartotojų ir kitų suinteresuotųjų	Pakankamai didelė išorinio finansavimo savikaina
Efektyvumas nestabiliose sąlygose, kai susiduriama su problemomis ir reikalavimais, kurių sprendimui spartaus augimo siekis įgalina našumą	Centrinio išlaidas koordinuojančio mechanizmo trūkumas, kuris tiesiogiai proporcingas startuolio (Start up) steigimo išlaidoms ir laiko sąnaudoms
Jautrumas rinkos sąlygoms: kiekvienas startuolis (Start up) yra arčiau įvairiapusių pirminių šaltinių, todėl reakcija į aplinką yra spartesnė ir tokiu būdu skatinamas pliuralizmas	Netinkamai ištirta rinka sukelia pervertintos idėjos pelningumo galimybes
Mažesnis neapibrėžtumo laipsnis dėl gausesnių ir specializuotesnių išteklių, būtinų problemų sprendimui	Gebėjimų augant atitinkamai koreguoti organizacinę struktūrą ir suburti naują komandą naujoms pozicijoms užimti iššūkiai
Galimybė rinktis aukštą rizikos lygį	Nestabilumas dėl spartaus augimo
Sinerginis efektas tarp skirtingų kompetencijų narių startuolių (Start up) ekosistemoje	Netinkamas darbuotojo pasirinkimas gali reikšti labai dideles ir dažnai pragaištingas sąnaudas
Autentiškumas dėl realizuojamos idėjos	Pinigų srautų objektyvaus valdymo poreikis
Didesnės rinkos užėmimo galimybės	
Proaktyvumas rinkoje ir technologijų / inovacijų plėtra	
Lankstumas ir dinamiškumas	
Gebėjimas išvelgti ir ryžtingai reaguoti į pokyčius rinkoje	
Opcionų siūlymas darbuotojams – teisė už tuo metu fiksuotą kainą ateityje įsigyti startuolių (Start up) akcijų	
Nereikia didelių pradinių finansumų pajėgumų	

Šalt.: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant galima teigti, kad startuolis (Start up) – tai didelį potencialą staigiai globaliai plėstis turintis inovatyvus verslas, pagrįstas informacinių ir aukštųjų technologijų bei gyvybės mokslų sprendimais. Startuolių (Start up) steigimas apima optimaliausio būdo technologijos ir / ar inovacijos komercializavimą rinkoje bei sparčiai augančios pozicijos ir išteklių nepertraukiamumo sintezę. Pagrindiniai startuolių (Start up) steigimo tikslai – perspektyvios ir šiuolaikiškos darbo vietos kūrimas, technologijos / inovacijos komercializavimas rinkoje, pelno

gavimas, konkurencinio pranašumo prieš rinkos senbūvius įgijimas ir greito bei staigaus augimo siekis.

## **1.2. Startuolių (Start up) steigimo ypatumai**

### **1.2.1. Išorinės regioninės aplinkos veiksniai, turintys įtakos startuolių (Start up) steigimui**

Kadangi rinka nuolat kinta, todėl įgyvendinant inovacinę veiklą būtina stebėti visus pasikeitimus, teisingai įvertinti ir operatyviai keisti inovacinės veiklos vyksmą, prisitaikant prie besikeičiančių sąlygų ir garantuojant inovacijų gyvybingumą (Sapiegienė ir kt., 2009). Tai ypač svarbu startuolių (Start up) steigimo atžvilgiu, kadangi inovacinė veikla yra jų veiklos pagrindas, be to, kaip pažymi V. Juščius ir A. Šneiderienė (2014, p. 66), spartūs technologijų kaitos procesai, didesnis kapitalo mobilumas lemia tarpregioninę konkurenciją ir susidomėjimą regioninio lygmens intervencijomis. Perėjus prie žinių ekonomikos, nebesitenkinama bendrovių verslo ir valdymo strategijomis, todėl užsiimama naujų žaliavų ir platesnės infrastruktūros regioniniu mastu plėtra. Ši transformacija lemia tai, kad regionai tampa pagrindiniai ekonominiai vienetai globaliu lygmeniu. Kai kuriose šalyse skatinama regioninė konkurencija ir bendradarbiavimas regionų viduje, siekiant pagerinti konkurencinę poziciją lyginant su kitais regionais ar valstybėmis.

Kaip teigia autoriai (Andersson, Koster, 2011; Delgado, Porter, Stern, 2010), startuolių (Start up) steigimas, pradinė veikla, jų veiklos rezultatai, plėtra ir konkurencingumas yra labai platus ir daug aspektų apimantis reiškinys, kuris gali būti lemiamas daugybės išorinės regioninės aplinkos veiksnių, priklausomai nuo to, kokio pobūdžio, kokiu atveju ar lygiu atliekama analizė.

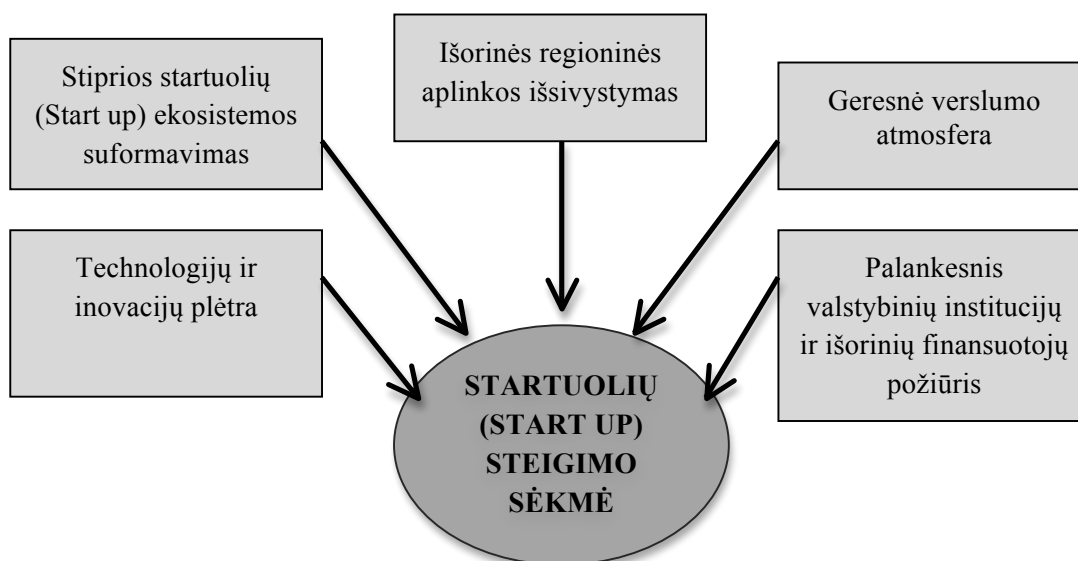
Inovacijos ir jų kaita verčia startuolius (Start up) nuolat mokytis, ieškoti galimybių modifikuoti savo produktus ir paslaugas, peržiūrėti ir tobulinti veikiančius procesus, taupiai ir kartu efektyviai panaudoti turimus organizacijos išteklius (Moon, 2014; Pogosian, Dzemyda, 2012). Inovacinė veikla ir jos plėtojimas – sudėtingi ir daugeliu požiūrių netgi prieštaringi procesai, reikalaujantys pagrįstai ir kompetentingai parengtų valdymo priemonių (Sapiegienė ir kt., 2009). Tam būtina įvertinti inovacinės veiklos keliamus reikalavimus, grėsmes ir teikiamas galimybes. Inovacinė veikla visada vyksta tam tikroje aplinkoje, kurios turinį ir poveikius mokslinei inovacinei raidai lemia daugialypės socialinio, ekonominio, politinio, technologinio, informacinio ir kitokio pobūdžio aplinkybės. Šių aplinkybių buvimą ir jų raišką galima traktuoti kaip tam tikrą inovacinio potencialo elementą (Baronienė, 2008).

Kaip teigia autoriai (Robles, 2015; Norris, 2014; Stucki, 2013), išorinės regioninės aplinkos aktualumas ypač padidėjo šiame šimtmetyje dėl globalizacijos, rinkos atvirumo, demokratizavimo procesų. Kai kurie autoriai (Pogosian, Dzemyda, 2012) teigia, kad inovacinė

aplinka yra pagrindinė šiuolaikinės rinkos startuolių (Start up) steigimo varomoji jėga. Ją lemia ne tik rinkos ir būsimos inovacijos galimybės, tačiau ir startuolių (Start up) supanti aplinka.

Siekiant objektyviai įvertinti inovacijų ir išorinės regioninės aplinkos keliamas problemas, svarbu išanalizuoti išorinę regioninę aplinką lemiančius veiksnius sisteminiu požiūriu. Inovacijos nėra vienkartinis veiksmas, bet nuolatinis atsakas į besikeičiančias aplinkybes. Tai sudėtingi ir daugeliu požiūrių netgi prieštaringi procesai. Gerai veikianči inovacijų diegimo sistema ir palanki išorinė regioninė aplinka ne tik padeda išspręsti bet kokioje vykdomoje veikloje išskylančias problemas, bet taip pat atveria galimybes plėtrai ir konkurencingumo didinimui (Povilaitis, Čiburienė, 2009).

Kaip pažymi V. Juščius ir A. Šneiderienė (2014, p. 69), regionai yra pagrindiniai ekonominiai vienetai, kurie tinkami verslumo strategijų lygmeniu: pagerinamas verslo konkurencingumas, kuriamos naujos darbo vietos. Pabrėžtina ir tai, kad regiono samprata vystėsi kaip inovacijų, ekonomikos augimo vienetas, siekiant išspręsti vystymosi problemas. Vadinasi, galima teigti, kad startuolių (Start up) steigimo regione sėkmė lemia ir tai, jog sukuriama geresnė verslumo atmosfera, be to, startuoliams (Start up) tampa palankesnės valstybės institucijos bei išoriniai finansuotojai (2 pav.). Atitinkamai greta vykdoma sėkminga technologijų ir inovacijų plėtra, lemianti stiprios startuolių (Start up) ekosistemos suformavimą.



2 pav. Startuolių (Start up) steigimo sėkmės veiksniai, kuriems įtakos turi startuolių (Start up) ir regiono sąveika

Šalt.: sudaryta autorės, adaptuojant Juščiaus, Šneiderienės (2014) išskirtus verslo sėkmės kintamuosius, atsiradusius iš įmonės ir regiono tarpusavio sąveikos

Sudaryti išsamaus išorinės regioninės aplinkos veiksnių, kurie daro įtaką startuolių (Start up) steigimui, modelio neįmanoma, nes, tikriausiai, nėra tokio veiksnio, kuris neturėtų įtakos

(Melnikas ir kt. 2011; Stucki, 2013). Inovacijos procesas yra sudėtinga dinaminė sistema, kurios efektyvumas daugiausiai priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo ir nuo jo sąveikos su išorine regionine aplinka, t. y. inovacijų sistema (Jakubavičius ir kt., 2003). Todėl teigtina, kad išorinės regioninės aplinkos veiksnių poveikis startuolių (Start up) steigimui turi sinerginį efektą – išorinės regioninės sąlygos sustiprina vidinių veiksnių reiškimosi galimybes.

Daugelis autorių nagrinėja išorinės regioninės aplinkos veiksnių įtaką startuolių (Start up) steigimui (4 lentelė).

*Išorinės regioninės aplinkos veiksniai* – veiksniai, darantys įtaką startuolių (Start up) steigimui (Norris, 2014); startuolių (Start up) steigimas gali daryti įtaką išorinės regioninės aplinkos veiksniams (Moon, 2014; Gries, Naude, 2008); reikalinga iš anksto pažinti šiuos veiksniai, prognozuoti jų vystymąsi ir prisitaikyti prie šių veiksnių pokyčio (Laurinavičius, 2014; Lipuma, Park, 2013).

4 lentelė. Išorinės regioninės aplinkos veiksniai, turintys įtakos startuolių (Start up) steigimui

<b>IŠORINIAI VEIKSNIAI</b>	<b>AUTORIAI</b>
Ekonominiai veiksniai	Laurinavičius, 2014; Lipuma, Park, 2013; Stucki, 2013; Gries, Naude, 2008; Audretsch, 2007
Technologiniai veiksniai	Norris, 2014; Pogosian, Dzemyda, 2012
Socialiniai veiksniai	Moon, 2014; Povilaitis, Čiburienė, 2009
Vartotojų poreikiai	Robles, 2015; Fis, Cetindamar, 2013; Fornahl, 2009; Povilaitis, Čiburienė, 2009
Konkurenciniai veiksniai	Robles, 2015; Povilaitis, Čiburienė, 2009; Baronienė, 2008; Press, 2008

*Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis Robles (2015); Moon (2014); Norris (2014); Laurinavičius (2014); Fis, Cetindamar (2013); Lipuma, Park (2013); Stucki (2013); Pogosian, Dzemyda (2012); Fornahl (2009); Povilaitis, Čiburienė (2009); Gries, Naude (2008); Press (2008); Audretsch (2007)*

Pateikti išorinės regioninės aplinkos veiksniai (1 lentelė) leidžia iš esmės padidinti startuolių (Start up) steigimo regionuose skaičių, tuo pačiu gerindami bendrą išorinę regioninę aplinką. Išorinės regioninės aplinkos analizėje svarbią vietą užima visų pateiktų rodiklių dinaminė analizė steigiant startuolius (Start up) regionuose.

Išorinės regioninės aplinkos veiksniai yra itin svarbūs ne tik startuolių (Start up) steigimui, tačiau ir jų plėtrai, konkurencingumui, veiklos rezultatams. Šiuolaikinėje rinkoje beveik kiekvienas startuolis (Start up) susiduria su pakankamai didele konkurencija. Konkurencinėje kovoje laimi ir išlieka tie startuoliai (Start up), kurie sugeba patenkinti vartotojų poreikius geriau nei konkurentai.

Apibendrinant galima teigti, kad išorinė regioninė aplinka startuolių (Start up)

steigimo atžvilgiu yra pagrindinė varomoji jėga. Steigiant startuolius (Start up) susiduriama su įvairiais išorinės regioninės aplinkos veiksniais, kurie susiję tarpusavyje ir lemia būsimos veiklos kintamumą konkurencingumo atžvilgiu. Steigiant startuolius (Start up) ir siekiant efektyvaus jų įsitvirtinimo rinkoje, spartaus augimo, būtina nuolat tyrinėti šiuos išorinės regioninės aplinkos veiksnius.

### 1.2.2. Verslumo atmosferos veiksniai, turintys įtakos startuolių (Start up) steigimui

Verslumo atmosfera – tai aplinka, kuri skatina ir palaiko į verslą orientuotą kūrybiškumą bei įvairius eksperimentus (Aghion, Blundell, Griffith, Howitt, Prantl, 2009), įgalina būsimus verslo kūrėjus naudotis šiomis galimybėmis (Laurinavičius, 2014) ir tokiu būdu padidinti inovacijos realizavimo ir komercializavimo rinkoje perspektyvas (Moon, 2014; Andersson, Koster, 2011). Kaip pažymi D. Laskienė (2012, p. 14), verslumo atmosferos analizė konkrečiame regione leidžia įvertinti atskiro regiono konkurencingumą ir numatyti jo vystymosi perspektyvas. Dėl šių priežasčių tikslinga verslumo atmosferą apibrėžti kaip daugybės organizaciją, jos veiklą, gaminamus produktus ar teikiamas paslaugas veikiančių jėgų visumą. Veiksniai, kurie didina verslo patrauklumą tam tikrame regione ir daro įtaką verslininkų investicijų pritraukimui, apibūdinami kaip verslo aplinką veikiantys veiksniai arba verslo sąlygų patrauklumo veiksniai.

5 lentelė. Verslumo atmosferos veiksniai, turintys įtakos startuolių (Start up) steigimui

IŠORINIAI VEIKSNIAI	AUTORIAI
Finansavimas startuolių (Start up) steigimui	Homburg, Hahn, Bornemann, Sandner, 2014; Kaftan, 2014; Lipuma, Park, 2013; Laurinavičius, 2014; Moon, 2014; Stucki, 2013; Korosteleva, Mickiewicz, 2011
Vyriausybės politika startuolių (Start up) atžvilgiu ir programos, skirtos verslumui	Pilinkienė, Mačiulis, Kurlavičiūtė, 2013; Melnikas, Jakubavičius, Leichteris, Vilys, 2011; Gries, Naude, 2008; Baronienė, 2008
Švietimas ir mokymas verslumo atžvilgiu	Moon, 2014; Fis, Cetindamar, 2013; Damsgaard, Thursby, 2013; Baronienė, 2008
Startuolių (Start up) ekosistema, infrastruktūra	Norris, 2014; Andersson, Koster, 2011; Press 2008
Verslo kultūra ir socialinės normos	Stucki, 2013; Delgado, Porter, Stern, 2010; Hvide, Moen, 2010; Povilaitis, Čiburienė, 2009; Baronienė, 2008
Intelektinės nuosavybės apsaugos galimybės	Damsgaard, Thursby, 2013; Fis, Cetindamar, 2013; Pogosian, Dzemyda, 2012; Aghion, Blundell, Griffith, Howitt, Prantl, 2009
Tyrimų ir plėtros (R & D) sklaida	Damsgaard, Thursby, 2013; Fis, Cetindamar, 2013; Pogosian, Dzemyda, 2012; Aghion, Blundell, Griffith, Howitt, Prantl, 2009

Šalt.: sudaryta darbo autorės, remiantis Homburg, Hahn Bornemann, Sandner (2014); Kaftan (2014); Moon (2014); Norris (2014); Laurinavičius (2014); Damsgaard, Thursby (2013); Lipuma, Park (2013); Stucki (2013); Pilinkienė, Mačiulis, Kurlavičiūtė (2013); Pogosian, Dzemyda (2012); Andersson, Koster (2011); Melnikas ir kt. (2011); Korosteleva, Mickiewicz (2011); Delgado, Porter, Stern (2010); Hvide, Moen (2010); Aghion, Blundell, Griffith, Howitt, Prantl (2009); Povilaitis, Čiburienė (2009); Gries, Naude (2008); Press (2008); Baronienė (2008)

Verslumo atmosferos veiksniai (5 lentelė) yra ypač svarbūs startuolių (Start up) steigimo atžvilgiu, nes greta išorinės regioninės aplinkos veiksnių suteikia būsimai idėjai sinerginį efektą rinkoje, todėl startuolių (Start up) steigimas regionuose tampa dinamiškesnis, efektyvesnis ir, tikėtina, perspektyvesnis.

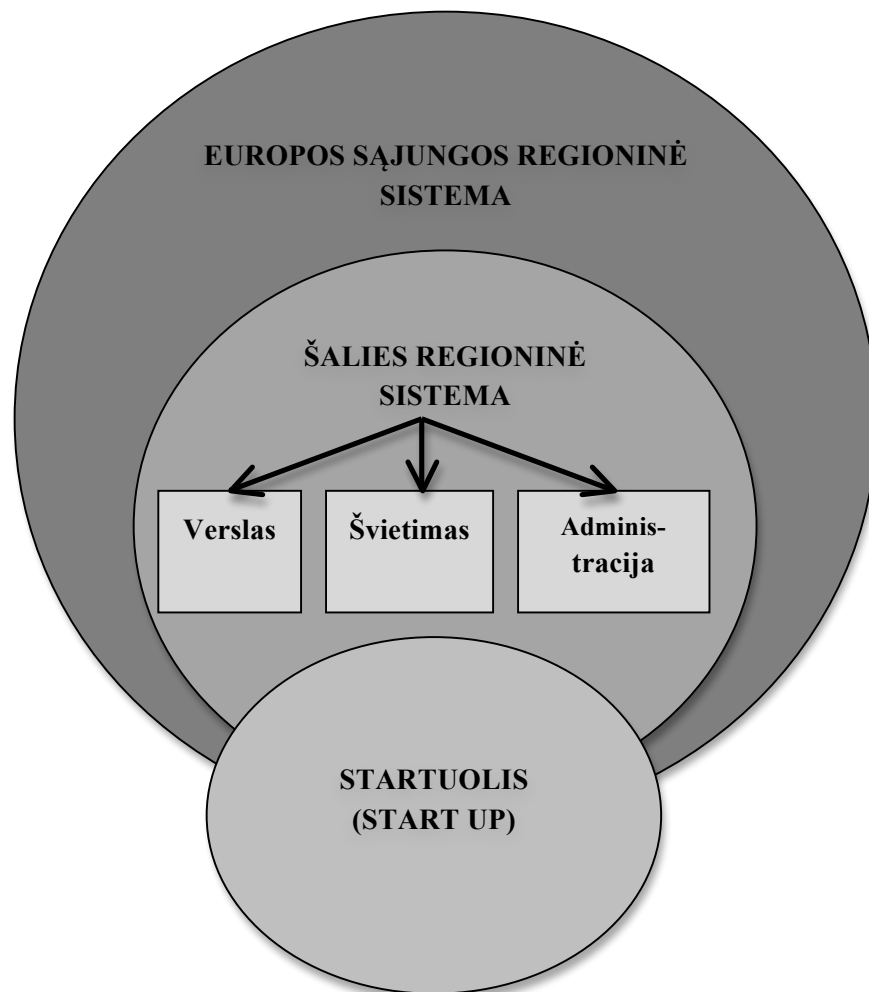
Kaip pažymi L. Baronienė (2008, p. 29), kiekvieno regiono verslumo atmosfera sietina su skirtingu pačios inovacinės sistemos išvystymo lygiu, jos susiformavimą skatinančiais veiksniais bei elementais. Tai gali būti organizacijų bendradarbiavimas (organizacijų pagrindu suformuota sistema), universitetai ir tyrimus atliekančios organizacijos (mokslu grįsta sistema), politikos veiksniai (politika grįsta sistema). Todėl pabrėžtina, kad verslo kultūrą ir socialines normas startuolių (Start up) steigimo atžvilgiu formuoja verslo greitintuvų (akceleratorių) bei privačių iniciatyvų vykdoma veikla, kuri, kaip pažymi T. Stucki (2013), siekia lavinti startuolių (Start up) verslumo įgūdžius, o pasak S. Moon (2014), svarbiausia, kad tie įgūdžiai būtų taikomi steigimo metu ir palaikomi Vyriausybės vykdomos politikos (Pilinkienė, Mačiulis, Kurlavičiūtė, 2013; Melnikas ir kt., 2011). Lietuvoje organizuojamos privačios iniciatyvos „Startup Weekend Lithuania“, „StartupHighway“, „Entrepreneurship competition Vilnius“ ir kt. savo veikla siekia prisidėti prie startuolių (Start up) steigimo ir skatina verslumą.

Daugelis tyrėjų verslumo atmosferos veiksnius, turinčius įtakos startuolių (Start up) steigimui, sieja su jų rinkoje realizuojama technologija ir / ar inovacija bei jos ypatumais: intelektinės nuosavybės apsaugos poreikiu (Damsgaard, Thursby, 2013; Fis, Cetindamar, 2013; Pogosian, Dzemyda, 2012; Aghion, Blundell, Griffith, Howitt, Prantl, 2009) bei tyrimų ir plėtros (R & D) sklaida (Damsgaard, Thursby, 2013; Fis, Cetindamar, 2013; Pogosian, Dzemyda, 2012; Aghion, Blundell, Griffith, Howitt, Prantl, 2009). Tai sietina su tuo, kad startuolių (Start up) steigėjas pirmiausia pradeda generuoti idėją, grįsta technologija ir / ar inovacija ir tik tada vykdo tolimesnius steigimo žingsnius (kaip ir nurodyta 1 pav., p. 17).

Apibendrinant galima teigti, kad verslumo atmosfera startuolių (Start up) steigimo atžvilgiu yra skatinantis ir palaikantis vystomą idėją veiksnys, kuris suteikia galimybę prisitaikyti prie sparčių dinamiškų išorinės regioninės aplinkos pokyčių bei regioninių skirtumų keliamų problemų. Verslumo atmosferos veiksniai svarbūs startuolių (Start up) steigimo metu, nes įgalina prisitaikyti prie dinamiškų aplinkybių išorinėje regioninėje aplinkoje, ugdo steigėjo strateginius gebėjimus bei suteikia reikalingus išteklius veiklos vykdymo pradžiai.

### 1.3. Startuolių (Start up) steigimo regioninės problemos

Esamus startuolių (Start up) steigimo regioninius skirtumus galima identifikuoti remiantis startuolių ekosistemos samprata, kuri pateikta Lietuvos verslumo veiksmų 2014-2020 metų plano projekte: tai šalies startuolių bendruomenė, kurią sudaro startuoliai ir įvairios organizacijos (universitetai, finansavimo institucijos, verslo paramos organizacijos, tyrimų organizacijos, paslaugų teikėjų organizacijos (teisinių, finansinių paslaugų) ir didelės įmonės. Skirtingos institucijos, organizacijos vykdo veiklas, susijusias su įvairiomis ekosistemos funkcijomis ir startuoliais, remdamos juos įvairiuose jų vystymosi etapuose. Remiantis šiuo apibrėžimu teigtina, kad startuolių bendruomenė yra skirtinga regionuose dėl įvairių organizacijų sutelktumo, pasiskirstymo ir ekosistemų ypatybių. Įtakos startuolių (Start up) steigimo regioniniams skirtumams taip pat turi socialiniai bei ekonominiai veiksniai: gyventojų skaičius (ypač jaunų asmenų skaičius), gyventojų pasiskirstymas pagal turimą išsilavinimą ir jo kryptis, universitetų, tyrimų ir kt. organizacijų skaičius, vidutinis darbo užmokestis, verslumo įgūdžiai ir kt.



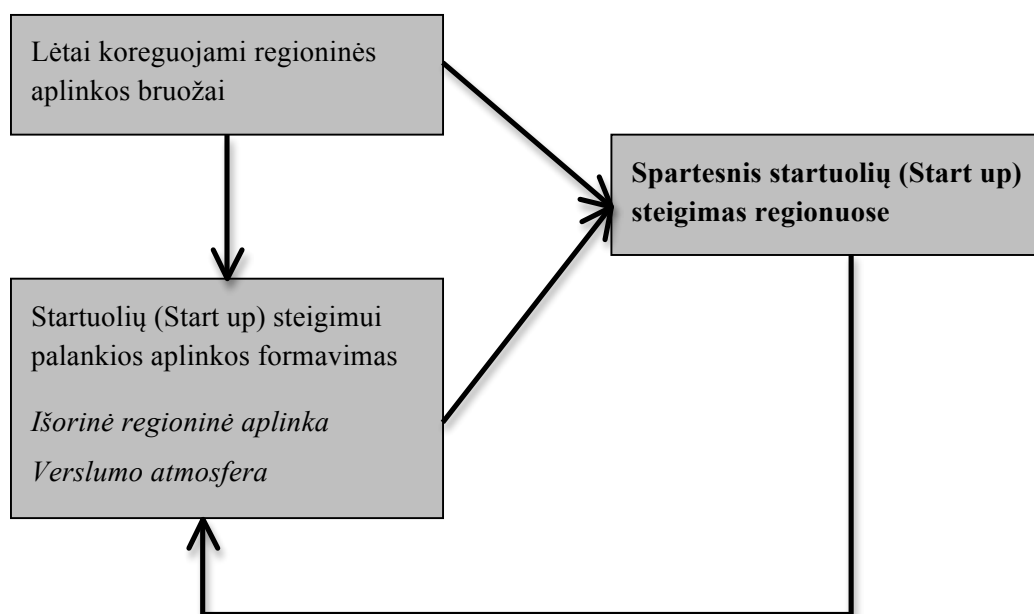
3 pav. Startuolių (Start up) steigimas trikryptėje regioninėje sistemoje

Šalt.: sudaryta autorės, remiantis Europos Sąjungos iniciatyva „Verslumas 2020“

Iniciatyvos „Verslumas 2020“ veiksmų plane yra aiškiai dėstomos verslumo regioninės problemos, kurios atitinkamai sietinos ir su startuolių (Start up) steigimu regionuose. Šiame dokumente pabrėžiama, kad verslumą skatinanti aplinka turi būti orientuota į regionines verslo sąlygas, nes jos skiriasi ne tik ES narėse, tačiau ir konkrečios valstybės vietos regionuose. Pagrindinė problema yra ta, kad naujas verslas dažnai įsitvirtina regioninėse gamybos ir inovacijų sistemose arba pramonės branduoliuose. Vadinasi, startuolių (Start up) steigimas vyksta trikampėje regioninėje sistemoje (3 pav.), kurioje būtina stiprinti strategiškai svarbių regionų valdžios institucijų vaidmenį.

Regionų valdžios institucijų vaidmuo turi būti stiprinamas regioninių verslumo kultūrų ir ekosistemų lygiu, nes verslumo išsivystymo lygis, regioninių vietovių atotrūkis kiekvienoje šalyje yra ganėtinai didelis, todėl šiuo atžvilgiu svarbu remtis ES Regionų komiteto strategijos „Europa 2020“ stebėsenos platforma, apimančia 150 regionų ir miestų, kurie bendradarbiauja ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo srityje, keičiasi patirtimi ir prisideda prie ES debatų strategijos EUROPA 2020 tema. Kad siekiant strategijos „Europa 2020“ tikslų dalyvautų ir vietos bei regioninės valdžios institucijos, Europos Komisija taip pat sukūrė internetinę tinklų kūrimo platformą (Europos Komisija. Europa 2020. Regioninės ir vietos valdžios institucijos).

ES Regionų komiteto strategijos „Europa 2020“ stebėsenos platformoje Lietuva turi tik vieną atsakingą instituciją – Vilniaus apskrityje esančią Vilniaus miesto savivaldybę. Vadinasi, tik Vilniaus regione yra telkiamas didžiausias dėmesys verslumą skatinančios aplinkos formavimui, kuris sietinas ir su didžiausiu startuolių (Start up) steigimo skaičiumi šiame regione.



4 pav. Startuolių (Start up) steigimo regioninių problemų sprendimo konceptualus modelis

Regioninės dimensijos svarbą ir problemas steigiant startuolius (Start up) tyrinėjo M. Andersson ir S. Koster (2011), kurie nustatė, jog sėkmingam regioninių problemų sprendimui svarbu išspręsti socialinio kapitalo ir verslumo ypatybių regionuose atotrūkius. Būtent regiono „vertė“, t. y. galimybės kurti verslą, visuomenės išsilavinimas ir įsitikinimai verslumo atžvilgiu, turi įtakos sėkmingam startuolių (Start up) steigimui. Atitinkamai regioninių problemų eliminavimui sukurtas konceptualus modelis (4 pav.), pagal kurį detalizuojami startuolių (Start up) steigimui įtaką turintys elementai.

4 pav. pateiktas konceptualus modelis yra orientuotas į regioninių savybių įtaką startuolių (Start up) steigimui: per lėtai kintantys regioniniai vystymosi rodikliai, verslumo lygio skirtybės regionuose formuoja netinkamą aplinką, todėl spartesnis šių problemų sprendimas garantuotų startuolių (Start up) steigimo suaktyvinimą. Išorinė regioninė aplinka taip pat turi įtakos startuolių (Start up) steigimui regionuose, nes tai rezultatas, regioninio mechanizmo apibrėžtis, atspindinti esamą situaciją. Vadinasi, teigtina, kad startuolių (Start up) steigimo regionuose problemas daugiausiai lemia išorinės regioninės aplinkos per lėtas vystymasis, kuris atitinkamai sulėtina naujų iniciatyvų atsiradimą, jų veiklos procesus ir sumažina tikėtiną sėkmę. Kitas elementas, turintis didžiausią įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose yra pati verslumo atmosfera, galinti paskatinti būsimus kūrėjus konkrečiai veiklai arba ją sustabdyti.

M. Delgado, M. E. Porter ir S. Stern (2010) startuolių (Start up) sėkmingam steigimui regionuose pagrindiniu įtakos turinčiu veiksniumi įvardija regioninių įstaigų ir susiliejimų įtaką regioniniam verslumui. Vertinant regioninės konvergencijos ir aglomeracijos įtaką startuolių (Start up) skaičiui regionuose, akcentuotinas ir pramonės išsivystymas juose, kadangi tinkamai išnaudojamas potencialas ir tikslinė veikla didina naujų startuolių (Start up) steigimo poreikį bei būsimos veiklos sėkmės tikimybę. Be regioninių valdžios ir verslo institucijų, jų susiliejimų startuolių (Start up) steigimui regionuose taip pat svarbios į inovacijas orientuotos įstaigos, skatinančios investicijas į inovacijas, teikiančios informaciją, reikalingą paramą ir bendradarbiavimą. Šiems autoriams pritaria ir D. B. Audretsch (2007, p. 71), kuris akcentuoja sisteminės informacijos sklaidos regionuose svarbą steigiant startuolius (Start up). Svarbų vaidmenį įgyja rinkos tyrimų institucijos, asociacijos, specialistai-konsultantai, įvairios parodos ir konferencijos, seminarai, kurių metu vykdoma informacijos sklaida, kuriami nauji kontaktai, bendraujama siekiant bendradarbiavimo. Turint sėkmingai išvystytą regioninį institucinį potencialą tikėtina, jog būtų efektyviai keičiamasi technine ir rinkos informacija, kuriami verslo kontaktai, vystomos verslo idėjos, spartinančios startuolių (Start up) steigimą regionuose.

D. Fornahl (2009, p. 291) išskiria 5 konkrečius veiksnius, turinčius įtakos startuolių (Start up) steigimo apimtims regionuose bei paaiškinančius kylančias problemas:

- Politikos intervencijos lygis;

- Verslo įmonių (tiek mažų, tiek ir didelių) steigimo regionuose apimtys;
- Lokalizuoto pramoninio klasterio buvimas;
- Išorinės aplinkos pokyčiai;
- Rizikos kapitalo pasiūla.

Vadinasi, teigtina, kad pagal regioninius bruožus turi būti formuojamos startuolių (Start up) steigimui palankios specializuotos organizacijos, gebančios spręsti specifines regionines problemas ir skatinančios plėtoti išsivysčiusias ūkio šakas.

Startuolių (Start up) steigimo problemas įvardija E. Robles (2015, p. 123, 126), kuri akcentuoja inovacijų ypatybių keliamus sunkumus. Kadangi inovacija yra sietina su intelektine nuosavybe, startuoliai (Start up) tampa priklausomi nuo jos, tačiau steigimo metu, siekdami įgyti konkurencinį pranašumą, eliminuoja patentinę veiklą, apsiribodami rinkos ir naujumo tarpusavio derinimu. Tai sukelia daugiau „paslėptų“ problemų, kurios tolimesnėje startuolių (Start up) veikloje gali suaktyvėti: technologinė naujovė gali būti nukopijuota, sukurta tobulesnė versija, idėja atskleista ir kt.

Dėl inovacijų keliamų sunkumų startuolių (Start up) steigime E. Robles (2015) pritaria ir S. Moon (2014), kuri, remdamasi įvairių užsienio šalių startuolių (Start up) steigimo patirtimi, pabrėžia, jog pasiekus 15-20 proc. augimą per pirmuosius veiklos metus, tampama tiesiogiai priklausomu nuo naudojamų technologijų procesų, paslaugų ir produktų vystymo.

Startuolių (Start up) steigimas visada siejamas su greitu augimu, todėl kyla pagrindinės dažniausios problemos (Pilinkienė, Mačiulis, Kurlavičiūtė, 2013, p. 25):

- sunkumai gauti kvalifikuotus darbuotojus, kurie gebėtų dirbti ypač dinamiškoje aplinkoje;
- sudėtinga didinti kapitalą ir gauti finansavimą plėtrai, nes sunku įvertinti augimo potencialą, todėl atitinkamai auga skolinimo rizika ir kaina;
- dažniau susiduriama su įvairiomis valdymo, ypač organizavimo problemomis.

A. Norris (2014) išskiria šias startuolių (Start up) steigimo problemas:

- inovacijos netinkamumas rinkai, idėjos trūkumai;
- rinkos poreikių nežinojimas;
- finansų planavimo netikslumai;
- atsakomybės už nesėkmingą verslą nesuvokimas;
- startuoliams (Start up) skirtų iniciatyvų, programų, institucijų teikiamos informacijos ir paramos neišnaudojimas.

Didelis dėmesys startuolių (Start up) steigimo problemų sprendimui yra skiriamas Europos Sąjungoje. Tam kuriamos įvairios programos, iniciatyvos, kurių viena svarbiausių yra „Verslumas 2020“. Ši Europos Komisijos 2013 metais paskelbta iniciatyva yra skirta verslumo ir

inovacijų skatinimui, siekiant padidinti Europos ekonominį augimą ir skatinti startuolių (Start up) steigimą. Šiame dokumente įvardintos strateginės kryptys:

- skatinti informacinių, skaitmeninių priemonių ir skaitmeninių verslų kūrimą;
- skatinti jaunimą pradėti verslą;
- didinti investicijas į startuolius (Start up);
- sudaryti geresnę prieigą prie finansavimo;
- pagerinti politikos priemonių verslumo srityje koordinavimo procesą.

Kaip matoma, „Verslumas 2020” iniciatyvoje yra formuojama, kuriama ir vystoma aplinka, skatinanti verslumą.

Siekiant išspręsti startuolių (Start up) steigimo problemas ir paskatinti jų aktyvesnį steigimą, svarbų vaidmenį atlieka valdžios institucijos, kurios, priimdamos atitinkamus sprendimus, gali paskatinti padidinti investicijų srautus į startuolius (Start up). Kaip pažymima VŠĮ „Saulėtekio slėnis” „Start business” portale (Valstybės investicijos į startuolius atsipirko ir davė gražos), tikslinga remtis Suomijos gerąja patirtimi, nes ši šalis lyderiauja Europoje pagal investicijas į pradedančiuosius verslus, technologijų įmones, regioninius investicinius projektus, taip pat – į įmones, perduodančias mokslo inovacijas verslo subjektams. Šiuos pokyčius lėmė prieš keletą metų priimtas investuotojams ir verslo angelams palankus sprendimas, leidžiantis investuotojui iki 50 proc. sumažinti mokesčius, jei jis investuoja į startuolius (Start up). Todėl tikėtina, kad padidinus privačių investicijų srautus į startuolius (Start up), galima laukti didelės investicinės gražos, kuri atsispindėtų ir valstybės biudžeto įplaukose.

Lietuvių tyrėjos J. Sekliuckienė ir L. Bagdonienė (2014) pažymi, kad startuolių (Start up) steigime Lietuvoje yra labai daug perspektyvaus potencialo, kadangi esami pavyzdžiai (kompiuterinius žaidimus gaminanti kompanija „SneakyBox”, daiktų nuomos platforma dalinuosi.lt, smulkių mokėjimų paslaugų teikėja „TransferGo” ir kt.) pritraukia ir užsienio investicijas bei tampa globaliais verslais, kurie garsina šalies vardą ir grąžina į ją emigravusius jaunuolius. Tačiau sėkmingam startuolių (Start up) steigimui yra labai svarbios jiems skirtos erdvės, kurios suteikia žinias bei formuoja verslo kūrimo nišą. Šių erdvių plėtojimui didesnę dėmesį turėtų skirti universitetai, kolegijos, kitos mokymo įstaigos, siekiant išnaudoti visą juose esantį potencialą.

Apibendrinant galima teigti, kad startuolių (Start up) steigimas regionuose yra problematiškas ne tik dėl jų įvairiapusiškumo ir tiesioginių sąsajų su inovacijomis, tačiau ir dėl dažnesnių valdymo problemų, kurių sprendimui būtini racionalūs ir į perspektyvą orientuoti sprendimai. Tačiau pabrėžtina, kad startuoliai (Start up) yra atsparesni, lyginant su kitomis verslo formomis, išorinių pokyčių ir ekonominių svyravimų keliamoms problemoms dėl spartaus jų augimo ir konkurencinio pranašumo. Siekiant aktyvesnio startuolių (Start up) steigimo regionuose

tikslinga formuoti specializuotas organizacijas, gebančias spręsti specifines problemas ir skatinančias vystyti regionuose išsivysčiusias ūkio šakas.

*Apibendrinant teorinę analizę galima teigti, kad dėl esamų startuolių (Start up) steigimo problemų tikslinga atlikti detalesnius tyrimus ir sukurti startuolių (Start up) steigimo regioninį modelį, kadangi, remiantis teoriniu pagrindimu ir analizuotais Lietuvos bei užsienio autorių atliktais naujausiais tyrimais, verslumo atmosferos ir išorinės regioninės aplinkos veiksnių tarpusavio sintezė garantuoja sistemingą startuolių (Start up) steigimą regionuose, nes apima svarbiausių veiklos vykdymo ypatumų tarpusavio sąsajumą.*

## **2. STARTUOLIŲ (START UP) STEIGIMO KLAIPĖDOS REGIONE TYRIMO METODIKA**

### **2.1. Tyrimo metodika**

Startuolių (Start up) kūrimo Klaipėdos regione tyrimo metodika sudaryta remiantis tikslingumo principu, kuris reikalauja, kad tyrimo metodika būtų orientuota į siekiamo tikslo realizavimą. Tikslingumo principas derinamas su išsamumo ir pakankamumo principais, kurie reikalauja, kad būtų pateikta reikalinga informacija.

Lietuvoje startuolių (Start up) statistika nėra viešai vedama ir publikuojama, todėl kyla problema siekiant nustatyti jų skaičiaus kitimo rezultatus, tendencijas, tikslų regioninį paplitimą. Tyrimui būtinų duomenų gavimui kreiptasi į VŠĮ „Versli Lietuva“, kuri suteikė reikiamus duomenis.

### **2.2. Tyrimo organizavimas**

Klaipėdos regiono verslo kokybinė analizė atlikta siekiant įvertinti situaciją, kuri yra susijusi su tiriamąja problema. Tyrimo metu atlikti interviu su pasirinktais ekspertais, apklausti Lietuvoje veikiančios startuoliai (Start up). Šiuo tyrimu siekta nustatyti startuolių (Start up) kūrimo regionines problemas ir pateikti rekomendacijas jų sprendimui.

Atliekant startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione tyrimą suformuotos šios pirminės įžvalgos:

- 1) Išorinės regioninės aplinkos veiksnių vertinimo problema yra sudėtinga, visa apimanti problema. Teigiami startuolių (Start up) veiklos finansiniai rezultatai ir veiklos vykdymo trukmė yra pagrindinis rinkos variklis, todėl jie užima svarbią vietą bet kurioje analizėje. Galima išskirti daugybę išorinės regioninės aplinkos veiksnių, turinčių įtakos startuolių (Start up) steigimui regionuose, o atitinkamai ir šalies ūkio padėčiai.
- 2) Verslumo atmosferos veiksnių vertinimas nėra savitiksliis, jis susijęs su įvairiais veiksniais, apimančiais startuolių (Start up) steigimo tikslus. Verslumo atmosferos veiksnių vertinimas yra svarbus etapas, kurio tikslas – sukaupti duomenis esamos padėties gerinimo ir nustatytų problemų sprendimo strategijai numatyti, rekomendacijoms pateikti.
- 3) Tyrimo metodologija iš principo yra aiški, tačiau mažai teoriškai išnagrinėta: įvairūs autoriai išskiria skirtingus išorinės regioninės aplinkos ir verslumo atmosferos veiksnius, kurių dalis kartojasi ir pripažįstama jų svarba, tačiau

trūksta jų sintezė. Išskiriami du tarpusavyje susiję tyrimo etapai: išorinės regioninės aplinkos veiksnių tyrimas, verslumo atmosferos veiksnių tyrimas. Akcentuojama ne tik turimų verslumo atmosferos resursų, bet ir išorinės regioninės aplinkos veiksnių panaudojimo galimybių svarba.

***Tyrimo tipas – kokybinis, ekspertinis.***

*Tyrimo metodas – struktūrizuotas interviu.* Interviu metu respondentams – ekspertams pateikti 10 klausimų (1 priedas).

*Respondentai – ekspertai.* Lietuvos startuolių (Start up) ekosistemos nariai (6 lentelė), kurių turimas stažas, pareigos ir išsilavinimo laipsnis įgalina juos įvardinti ekspertais startuolių (Start up) regioninio steigimo atžvilgiu.

6 lentelė. Kokybinio tyrimo dalyviai – ekspertai

EIL. NR.	EKSPERTO KODUOTĖ	PAREIGOS	STAŽAS	IŠSILAVINIMO LAIPSNIS
1.	ABDA	Inovacijų projektų vadovas, tyrėjas	17 metų	Daktaro laipsnis
2.	BACD	Generalinis direktorius, verslininkas, investuotojas	15 metų	Magistro laipsnis
3.	CEDF	Verslininkas, inovatyvi vadybinių sistemų kūrėjas	14 metų	Daktaro laipsnis
4.	DEAB	Generalinis direktorius, verslininkas, startuolių (Start up) įkūrėjas	15 metų	Bakalauro laipsnis
5.	EFAB	Patarėjas vadybos klausimais, verslo rūmų vadovas	19 metų	Bakalauro laipsnis
6.	FAEC	Verslininkas, investuotojas	9 metai	Magistro laipsnis

Šalt.: sudaryta autorės

*Interviu klausimyno sudarymo aprašymas.* Interviu klausimai suformuoti pagal teorinėje analizėje identifikuotus esminius išorinės regioninės aplinkos veiksnius, turinčius įtakos startuolių (Start up) steigimui regionuose. Kiekvienam nustatytam išorinės regioninės aplinkos veiksniai skirti 2 klausimai, kurių pateikimo tikslai detalizuoti 7 lentelėje.

*Tyrimo procesas.* Interviu buvo vykdomi 2014 metų lapkričio mėn. Interviu metu tyrėjas ir ekspertai bendravo panaudodami komunikacinę internetinę priemonę – pokalbių programą „Skype“. Šis interviu tipas taikytas dėl tiesioginio bendravimo vietos prasme trikdžių (Tidikis, 2003).

Siekiant identifikuoti startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione problemas pritaikytas **ekspertinis vertinimas**. Šio metodo pasirinkimą lėmė:

- minimalūs tyrimo atlikimo kaštai;
- trumpas duomenų rinkimo laikotarpis;

- tyrimo rezultatų patikimumas;
- duomenų apdorojimo paprastumas.

Ekspertiniame tyrime skiriami du etapai:

- išorinės regioninės aplinkos veiksnių svarbos startuolių (Start up) regionuose išskyrimas;
- verslumo atmosferos veiksnių svarbos startuolių (Start up) regionuose išskyrimas.

Po kokybinio tyrimo atliktas ir kiekybinis tyrimas, kurio metu apklausti Lietuvoje veikiantys startuoliai (Start up).

7 lentelė. Interviu klausimai ir jų pateikimo tikslas

EIL. NR.	KLAUSIMAS	KLAUSIMO PATEIKIMO TIKSLAS
1.	Kurie ekonominiai veiksniai daro įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose?	Nustatyti svarbiausius ekonominius veiksnius, turinčius įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose.
2.	Kaip ekonominiai veiksniai daro įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose?	Nustatyti ekonominių veiksnių poveikį startuolių (Start up) steigimui regionuose.
3.	Kurie technologiniai veiksniai yra svarbiausi startuolių (Start up) steigimui regionuose?	Nustatyti svarbiausius technologinius veiksnius, turinčius įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose.
4.	Kaip technologiniai veiksniai daro įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose?	Nustatyti technologinių veiksnių poveikį startuolių (Start up) steigimui regionuose.
5.	Kurie socialiniai veiksniai yra svarbiausi startuolių (Start up) steigimui regionuose?	Nustatyti svarbiausius socialinius veiksnius, turinčius įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose.
6.	Kaip socialiniai veiksniai daro įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose?	Nustatyti socialinių veiksnių poveikį startuolių (Start up) steigimui regionuose.
7.	Kurie vartotojų poreikiai yra svarbiausi startuolių (Start up) steigimui regionuose?	Nustatyti svarbiausius vartotojų poreikius, turinčius įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose.
8.	Kaip vartotojų poreikiai daro įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose?	Nustatyti vartotojų poreikių poveikį startuolių (Start up) steigimui regionuose.
9.	Kurie konkurenciniai veiksniai daro įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose?	Nustatyti svarbiausius konkurencinius veiksnius, turinčius įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose.
10.	Kaip konkurenciniai veiksniai daro įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose?	Nustatyti konkurencinių veiksnių poveikį startuolių (Start up) steigimui regionuose.

Šalt.: sudaryta autorės

**Tyrimo tipas – kiekybinis, aprašomasis.** Šio tyrimo metodo pasirinkimą lėmė: tyrimo tikslas, nedideli kaštai, trumpas duomenų kaupimo laikotarpis, anketos pateikimo respondentams palankios galimybės, objektyvumas ir duomenų apdorojimo paprastumas. Pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti daugybę informacijos (Kardelis, 2005; Tidikis, 2003).

**Tyrimo metodas – anketinė apklausa.** Tyrimo instrumentas – anketa / klausimynas. Anketa respondentams pateikta elektroniniu būdu, remiantis VŠĮ „Versli Lietuva“ pateiktais startuolių (Start up) kontaktais. Tyrimo metu garantuotas anoniminio anketavimo slaptumas.

**Respondentai.** Lietuvoje įsteigtų ir veikiančių startuolių (Start up) įkūrėjai, komandos nariai.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo reprezentatyvumas – tai būdingas nagrinėjamos generalinės visumos (aibės) atspindys tyrimui atrinktuose objektuose. Kuo daugiau į visumą atrinktos charakteristikos atitinka generalinės visumos, iš kurios padaryta atranka, charakteristiką, tuo reprezentatyvumas (imtis) turi būti didesnis. Jį būtina nustatyti siekiant rezultatų patikimumo tyrimu (Tidikis, 2003, p. 485).

Tyrimui atlikti pasirinkta generalinė aibė, numatyta tyrimo atlikimo kryptis: Lietuvoje įsteigti ir veikiantys startuoliai (Start up). Tyrimo imčiai nustatyti panaudota imties tūrio formulė, kai žinomi tam tikri rezultatai, t.y. populiacijos dydis (Kardelis, 2005; Tidikis, 2003):

$$n = 1/((0,05)^2 + 1/346) = 182 \text{ respondentai} \quad (1)$$

kur:  $n$  – imties dydis (respondentų, kuriuos būtina apklausti, skaičius);

$\Delta$  – leidžiamos imties paklaidos dydis, šiuo atveju 5 proc.;

$N$  – generalinė visuma, t.y. Lietuvoje įsteigti ir veikiantys startuoliai (Start up), kurie registruoti VŠĮ “Versli Lietuva” duomenų bazėje arba teikia duomenis viešoje erdvėje (verslo greitintuvų (aksceleratorių) interneto portaluose)

Klausimyno patikimumui skaičiuotos Cronbach'o alfa ir Spearman-Brown'o patikimumo koeficientų reikšmės.

Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis metodas – anketinė apklausa. Kaip pažymi R. Tidikis (2003, p. 474), tai vienas populiariausių sociologinio tyrimo metodų, o tariamas lengvumas vilioja dažnai jį taikyti praktikoje. Pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti daugybę informacijos. Tačiau svarbu, kad gaunami duomenys būtų patikimi. Kitos priežastys, lėmusios šio tyrimo metodo pasirinkimą:

- nedideli kaštai;
- trumpas duomenų kaupimo laikotarpis;

- anketos pateikimo respondentams palankios galimybės;
- objektyvumas;
- duomenų apdorojimo paprastumas.

*Anketos sudarymo aprašymas.* Tyrimo anketa sudaryta iš verslumo atmosferos veiksniais skirtų teiginių bloko (7 blokai po 4 teiginius), 2 vertinamųjų klausimų apie regioninių problemų sprendimą ir įsteigtų startuolių (Start up) sėkmę (2 priedas). Paskutinis anketos klausimas skirtas demografiniam respondentų rodikliui (respondentų startuolių (Start up) veiklos vykdymo trukmė) (8 lentelė).

8 lentelė. Anketos klausimai ir jų pateikimo tikslas

EIL. NR.	KLAUSIMAS	KLAUSIMO PATEIKIMO TIKSLAS
1.	Įvertinkite pateiktus teiginius apie finansavimą, skirtą startuolių (Start up) steigimui.	Nustatyti startuolių (Start up) steigimui skirtą finansavimo būklę.
2.	Įvertinkite pateiktus teiginius apie Vyriausybės politiką ir programas, skirtas startuolių (Start up) steigimui.	Nustatyti Vyriausybės politikos ir programų, skirtų startuolių (Start up) steigimui tikslumą.
3.	Įvertinkite pateiktus teiginius apie švietimą ir mokymą verslumo atžvilgiu.	Nustatyti švietimo ir mokymo verslumo atžvilgiu svarbą startuolių (Start up) steigimui.
4.	Įvertinkite pateiktus teiginius apie startuolių (Start up) ekosistemą Lietuvoje.	Nustatyti Lietuvos startuolių (Start up) ekosistemos ypatumus.
5.	Įvertinkite pateiktus teiginius apie intelektinės nuosavybės apsaugos galimybes Lietuvoje.	Nustatyti startuolių (Start up) intelektinės nuosavybės apsaugos galimybes Lietuvoje.
6.	Įvertinkite pateiktus teiginius apie verslo kultūrą ir socialines normas Lietuvoje.	Nustatyti Lietuvos verslo kultūrą ir socialines normas startuolių (Start up) steigimo atžvilgiu.
7.	Įvertinkite pateiktus teiginius apie tyrimų ir plėtros (R & D) sklaidą Lietuvoje.	Nustatyti tyrimų ir plėtros (R & D) sklaidos situaciją Lietuvoje.
8.	Jūsų manymu, ko reikėtų Lietuvoje, siekiant paskatinti startuolių (Start up) steigimą regionuose?	Nustatyti startuolių (Start up) steigimo regionuose skatinimo kryptis.
9.	Įvertinkite Jūsų startuolių (Start up) steigimo sėkmę balų vidurkiu nuo 1 (labai žema) iki 5 (labai aukšta).	Įvertinti respondentų įsteigtų startuolių (Start up) steigimo sėkmę.
10.	Jūsų startuolių (Start up) veiklos trukmė.	Nustatyti respondentų demografinį rodiklį – startuolių (Start up) veiklos vykdymo trukmę.

Šalt.: sudaryta autorės

*Tyrimo procesas.* Apklausa buvo vykdoma 2014 metų lapkričio-gruodžio mėn. Anketa respondentams pateikta interaktyviu būdu: gautais kontaktais iš VšĮ „Versli Lietuva“, verslo greitintuvų (akceleratorių) interneto portaluose viešai teikiamų duomenų. Tokiu būdu siekta respondentų tiesioginio pasiekimo, savanoriško, neskubaus ir atviro atsakymo. Tyrimo metu garantuotas anoniminis anketavimas, padėkota už skirtą laiką. Sudarius palankias sąlygas gaunami išsamesni atsakymai ir tiksliau nurodoma nagrinėjama problema.

Gauti 226 respondentų atsakymai. Atliktas tyrimas reprezentatyvus.

*Statistinė duomenų analizė.* Duomenų analizei naudotas IBM SPSS statistinis paketas (20.0 versija). Grafikų pateikimui taikyta MS „Excel“ programa. Taikyta aprašomoji statistika: atvejų dažniai (procentai) ir vidurkiai. Požymių tarpusavio priklausomumui tikrinti buvo taikomas suderinamumo chi kvadrato ( $\chi^2$ ) kriterijus, jo laisvės laipsnių skaičius (lls) ir statistinio reikšmingumo lygmuo  $p < 0,05$ . Duomenys pateikti lentelėse ir grafikuose.

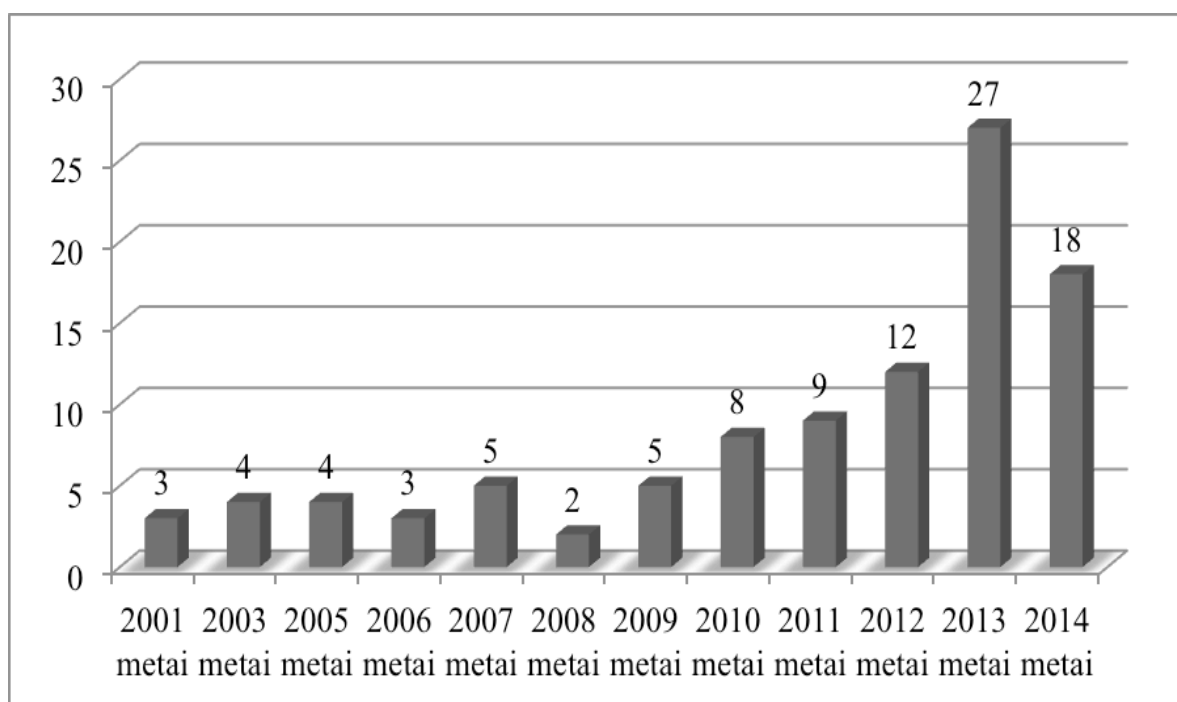
### **2.3. Startuolių (Start up) steigimo regioninis modelis**

Augant susidomėjimui vis didesnis dėmesys skiriamas startuolių (Start up) regioninės ekosistemos kūrimui ir plėtrai, technologinių verslų bendruomenės kūrimui. Startuolių (Start up) steigimo „Meka“ vadinamas Silicio slėnis (JAV) yra regionas, kuriame sparčiausiai vystomos inovacijos ir sukurta ypač palanki ekosistema pradedantiesiems verslą, grįstą technologijų ir / ar inovacijų pagrindu. Šiame regione įsteigti tokie startuoliai (Start up) kaip „Google“, „Facebook“, „Amazon“ ir kt. Palankiomis sąlygomis startuolių (Start up) steigimui pasižymi ne tik šis regionas, tačiau ir daugelio Europos valstybių regionai, gebantys valdyti dideles investicijas į kapitalą ir idėjas.

Lietuvos startuolių (Start up) verslai – tai ne tik vadinamieji „apsai“ – mobiliosios programėlės, kurios plinta ypač sparčiai ir yra orientuotos į dinamiškus šiuolaikiškų vartotojų poreikius. Šalies startuoliai (Start up) kuria pažangius informacinėmis technologijomis ar gyvybės mokslų technologijomis, inovatyviais sprendimais pagrįstus verslus, o jų veiklų spektras yra labai platus – nuo mobiliosios reklamos, rezervacijos sistemų ir žaidimų iki finansinių paslaugų, socialinių tinklų ar higienos produktų.

2014 metų VšĮ „Versli Lietuva“ duomenimis Lietuvoje veikė apie 337 startuoliai (Start up), kurie šalyje veiklą pradėjo vykdyti nuo 2001 m. (5 pav.). Dauguma startuolių (Start up), t. y. 27 proc., Lietuvoje įsteigti 2013 metais. 2014 metais šalyje įsteigta 18 proc. visų ekosistemoje registruotų startuolių (Start up). Pabrėžtina, kad 2001-2009 metų laikotarpiu startuoliai (Start up) šalyje buvo steigiami pakankamai vangiai. Tam įtakos turėjo palankios verslui išorinės aplinkos formavimasis šalyje, įvairūs integraciniai pokyčiai (ES ir kt.), kurie paskatino verslumo atmosferos

teigiamus pokyčius, todėl startuolių (Start up) skaičius 2010-2012 metais ėmė augti: atitinkamai nuo 8 iki 12 proc.



5 pav. Lietuvoje veikiančių startuolių (Start up) steigimo metai, proc.

Šalt.: VŠĮ „VERSLI LIETUVA“. (2013). „Startup Lithuania“ 2013 metų apžvalga

38 proc. šalies startuolių (Start up) veikia ne tik Lietuvoje ar tam tikrose užsienio valstybėse, bet visame pasaulyje – yra globalūs. Dauguma startuolių (Start up) savo produktus testuoja prieš pateikdami tarptautinei rinkai.

Nors dažnai manoma, jog startuolius (Start up) kuria mokyklos dar nebaigę jaunuoliai ar studentai, tyrimo rezultatai rodo, jog vidutinis startuolių (Start up) steigėjų amžius – 29 metai. Jauniausiam Lietuvos startuolių (Start up) įkūrėjui – septyniolika, vyriausiam – keturiasdešimt šešeri. Startuolių (Start up) steigėjų turi aukštąjį išsilavinimą, dar 26 proc. – ne tik bakalauro, bet ir magistro laipsnį. Tik 4 proc. startuolių (Start up) įkūrėjų kol kas neturi jokio išsilavinimo. Inovatyvių įmonių steigėjų patirtį patvirtina ir faktas, jog dauguma jų yra įsteigę ne vieną startuolį (Start up). Šalyje yra startuolių (Start up) vadovų, kurie įsteigė ar dalyvavo net aštuonių startuolių (Start up) steigime (VŠĮ „Versli Lietuva“, 2013).

VŠĮ „Versli Lietuva“ duomenimis administruojamos valstybės investicijos į startuolius (Start up) 2013 metais sudarė 1,2 mln. litų, o šie į biudžetą sumokėjo daugiau nei 1,7 mln. litų mokesčių. Startuoliai (Start up) Lietuvoje sukūrė 824 darbo vietas. Vienam startuoliui (Start up) teko vidutiniškai 5 darbo vietas.

2013 metais šalies startuolius (Start up) pasiekė 19 investicijų, kurios sudarė 17 mln. eurų, o investicijos 2007 – 2012 metais siekia 34 mln. eurų, iš kurių 31,5 mln. eurų buvo investuota į kompaniją GetJar (VŠĮ „Versli Lietuva”, 2013).

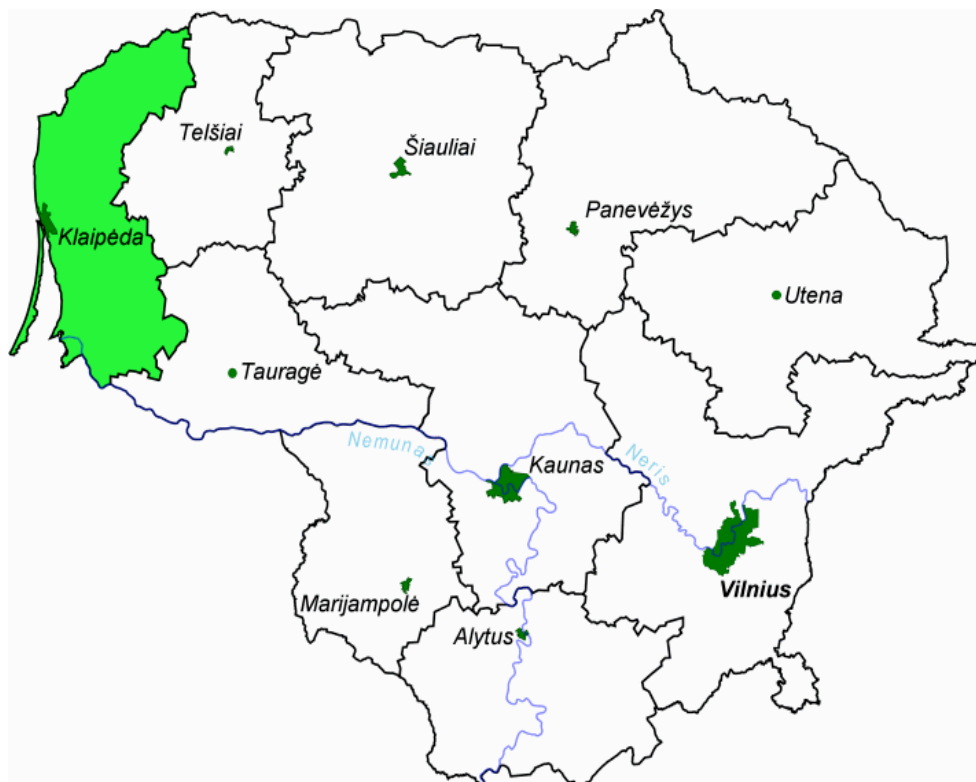
Tai, kad startuoliai (Start up) yra svarbūs Lietuvos įvaizdžiui, ekonomikai ir technologijų bei inovacijų raidai, rodo ir VŠĮ „Versli Lietuva” 2013 metais pirmą kartą šalyje apdovanoti startuoliai (Start up), padarę didžiausią įtaką šalies ūkiui (Practica Capital. Apdovanoti IT startuoliai):

- Apdovanojimą už didžiausią metų proveržį gavo startuolis „MoboFree“. Šis mobiliaisiais telefonais prieinamas socialinis tinklas 2013 metais pritraukė apie 1 mln. naujų registruotų vartotojų, o iš viso jų turi daugiau nei 2,8 mln., kurių didžiausia dalis – Afrikos šalių gyventojai.
- Metų darbdaviu tarp startuolių (Start up) pripažinta tarptautiniais pinigų pervedimais užsiimanti kompanija „TransferGo“. Per 2013 metus šis startuolis (Start up) įdarbino 11 žmonių.
- Geriausiu technologiniu sprendimu išrinktas startuolis (Start up) „Dragdis“ – programa, kuri leidžia lengvai išsaugoti ir rūšiuoti internete rastą medžiagą.
- Už pažangiausias mobiliąsias technologijas apdovanota mobilių piniginių infrastruktūra – startuolis (Start up) „WoraPay“.
- 2013 metais brangiausiai įkurtą startuolį (Start up) pardavė kompanija „Arieso GEO”, kurio sandorio vertė 85 mln. JAV dolerių.
- Metų investuotoju tapo rizikos kapitalo įmonių grupė „Practica Capital“, kuri 2013 metais atliko 14 investicijų už maždaug 8 mln. litų.

Pabrėžtina, kad kol kas regionai startuolių (Start up) steigime dalyvauja neaktyviai, neturi tinkamos ekosistemos. Visi startuoliai įsteigti didžiuosiuose šalies miestuose – 88 proc. Vilniuje, 10 proc. Kaune, 2 proc. Klaipėdoje. Vadinasi, teigtina, kad regioninės startuolių (Start up) steigimo problemos yra labai opios ir būtina jas spręsti.

Klaipėdos regionas yra patogioje ir išskirtinėje geografinėje padėtyje (6 pav.), kuri turi įtakos verslumo atmosferai ir išorinei regioninei aplinkai:

- vienintelis Lietuvos regionas, kuris ribojasi su Baltijos jūra ir Kuršių mariomis;
- svarbus sezoninės rekreacijos atžvilgiu;
- įsikūręs vienintelis jūrų uostas, kuris neužšąla;
- svarbiausias ir didžiausias Lietuvos transporto centras, kuriame susijungia jūros, sausumos bei geležinkelio keliai tarp Rytų ir Vakarų.

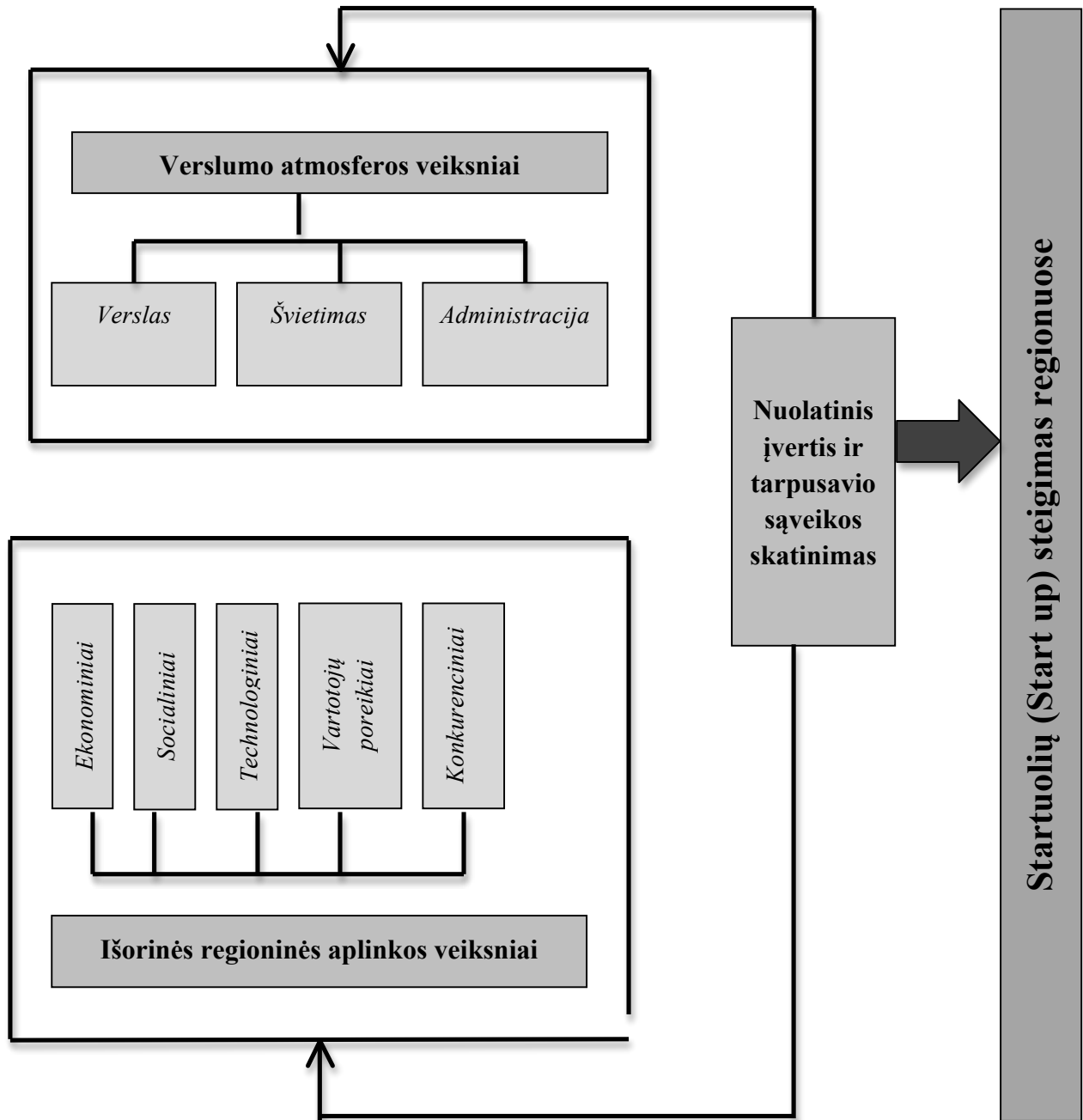


6 pav. Klaipėdos regiono geografinė padėtis

Šalt.: Brand4Baltic 2013. Klaipėdos regionas. Prieiga per internetą: <http://www.brand4baltic.lt/lt/2011/regionai/klaipėdos-regionas>

Klaipėdos regione yra išvystyti šie pramonės sektoriai: elektronika, logistika, metalų apdirbimas, informacinės technologijos, maisto pramonė, medienos apdirbimas bei plastiko gamyba. Todėl teigtina, kad startuolių (Start up) steigimą Klaipėdos regione tikslinga nukreipti šių pramonės sektorių link, kad būtų išnaudotas regioninis potencialas ir įgyti pranašumai prieš didesnius Lietuvos regionus: Vilniaus ir Kauno.

Remiantis atliktu startuolių (Start up) steigimo regionuose teoriniu ir metodiniu pagrindimu, suformuotas startuolių (Start up) steigimo regioninis modelis, kuris verifikuojamas praktiniu tyrimu (7 pav.). Modelyje teorinės analizės metu nustatyti išorinės regioninės aplinkos ir verslumo atmosferos veiksniai, turintys įtakos startuolių (Start up) steigimui suskirstyti į du pagrindinius blokus, kurių kiekvieno vertinimas atliekamas konkrečiame regione. Gauti kiekvieno bloko rezultatai integruojami tarpusavyje, formuojama tarpusavio sąveika, įgalinanti numatyti startuolių (Start up) steigimo regione esamą situaciją, identifikuoti problemas, numatyti jų sprendimo kryptis bei pateikti rekomendacijas. Siūlomo startuolių (Start up) steigimo regioninio modelio logika grindžiama esamų tyrimų rezultatais: nustatytais startuolių (Start up) steigimo ypatumais, regioninėmis problemomis ir faktiniu startuolių (start up) steigimo skatinimo Lietuvos regionuose poreikiu (remiantis statistiniais duomenimis). Formuojamo modelio teorinis poreikis verifikuojamas praktikoje atliekant tyrimą Klaipėdos regione.



7 pav. Startuolių (Start up) steigimo regioninis modelis

Šalt.: sudaryta autorės, adaptuojant Andersson, Koster (2011) modelį

Suformuotas startuolių (Start up) steigimo regioninis modelis apima nustatytų regioninių skirtumų ir problemų orientacines kryptis, kurios veikdamos integruotai skatintų startuolių (Start up) steigimą regionuose pagal praktines jų problemas, esminius bruožus ir potencialą, perspektyvias ūkio šakas. Siekiama, kad regioninė informacija būtų prieinama startuolių (Start up) steigėjams bei investuotojams, todėl atitinkamai regioninių ir valdžios institucijų ištekliai būtų panaudoti kryptingai rinkos regionuose potencialą turinčių inovacijų kūrimui.

### **3. STARTUOLIŲ (START UP) STEIGIMO KLAIPĖDOS REGIONE TYRIMO REZULTATAI**

#### **3.1. Startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione ypatumų tyrimo rezultatai**

##### **3.1.1. Išorinės regioninės aplinkos veiksnių kokybinis tyrimas**

Tyrimo metu apklausti 6 respondentai-ekspertai. Nustatyta, kad pagrindiniai veiksniai, turintys įtakos startuolių (Start up) steigimui regionuose – ekonominiai. Kaip nurodė BACD ekspertas, įvairių ekonominių pokyčių atveju (ekonominės krizės, fiskalinės politikos ir verslo finansavimo apimčių pokyčiai), startuoliai (Start up) nukenčia daugiausiai dėl finansinių veiksnių, nes dažniausiai maksimaliai yra pristabdomas jų steigimas, vystymas ir plėtra. Dažniausiai įvykus recesijai bei smukus vidaus vartojimui rinkoje, atitinkamai sumažėja ir naujų verslų steigimo bei veiklos rezultatų rodikliai. Todėl kita svarbiausia priežastis, kurią įvardijo visi tyrime dalyvavę ekspertai, turinti įtakos startuolių (Start up) regioniniam steigimui – vartotojų poreikiai ir jų pokyčiai.

ABDA ir DEAB ekspertų interviu metu nustatyta, kad startuolių (Start up) steigimo regioninėms tendencijoms ypač didelę įtaką turi Lietuvos rinkos pokyčiai, nes išaugęs vartojimas ir palankios galimybės investuoti lemia tai, kad nuolat auga Lietuvos verslininkų ir investuotojų siekis investuoti į inovatyvius, perspektyvius verslus, idėjas ir tokiu būdu tikėtis greito pelno. Be to, akcentuotina, kad dauguma įmonių, vykdančių aktyvią inovatyvią veiklą, būtent ir orientuoja veiklą į spartų augimą, prisiima riziką, nes vartotojų poreikių patenkinimui egzistuoja labai plačios galimybės.

Socialiniai veiksniai nėra pagrindiniai, kurie turi įtakos startuolių (Start up) steigimo regionuose apimtims, nes, kaip nurodė visi ekspertai, tai veiksniai, kuriuos galima kontroliuoti ir numatyti, priešingai nei ekonominius veiksnius ar vartotojų poreikius.

Kokybinio tyrimo metu nustatyta, kad esminiai sprendimai, turintys įtakos startuolių (Start up) steigimo apimčių išaugimui Lietuvoje pastaruoju metu yra susiję su aktyviu verslumo skatinimu šalyje: įvairiomis subsidijomis, mokestinėmis lengvatomis ir kt. Todėl pagrindine startuolių (Start up) steigimo šalyje politikos kryptimi, galinčia paskatinti jų steigimo regionuose apimtis, galima įvardinti verslumo skatinimą.

FAEC eksperto apklausos metu nustatyta, kad siekiant paskatinti startuolių (Start up) steigimą regionuose labai svarbu intensyviau bendradarbiauti su švietimo, verslo ir privačiuoju sektoriumi. Iškilus įvairioms verslumo problemoms šalyje, pastarosios dažniausiai yra sprendžiamos tik tam tikros krypties lygmenyje, todėl bendrą politiką svarbu formuoti atsižvelgiant į jų sąveikos poreikį startuolių (Start up) steigimo regionuose atžvilgiu.

Ekspertų interviu metu paprašius išvardinti pagrindinius veiksnius, trukdančius startuolių (Start up) regioniniam steigimui, gauti atsakymai atskleidė, kad ypač opi problema – viešojo ir privataus sektoriaus nesusikalbėjimas ir jų poreikių neatitikimas verslumo skatinimo atžvilgiu.

Svarbiausiais technologiniais veiksniais, turinčiais įtakos startuolių (Start up) regioniniam steigimui ekspertai nurodė per lėtą ir pasyvų naujų technologijų įsisavinimą rinkoje ir vartotojų baimę jų atžvilgiu. Kiti technologiniai veiksniai, trukdantys startuolių (Start up) spartesniam regioniniam steigimui – nesugebėjimas panaudoti Lietuvoje vystomos mokslo pažangos rezultatų, per mažas dėmesys mokslo pažangos integracijai versle. Kaip nurodė CEDF ekspertas, visos problemos reikalauja labai daug laiko, finansinių ir kitų resursų, nes kiekvienai problemai būtina skirti kuo didesnę dėmesį ir siekti efektyvaus sprendimo.

Akcentuotina, kad tyrimo metu visi ekspertai sutartinai pabrėžė, jog Lietuvos regionuose, išskyrus Vilniaus, per lėtai reaguojama į rinkos pokyčius ir tokiu būdu neatsižvelgiama į inovacijų poreikį. Regioninės infrastruktūros pasižymi stipria materialine baze ir regioniniais skirtumais, tačiau jie nėra išnaudojami, o pagrindinė šių problemų priežastis, trukdanti skatinti startuolių (Start up) steigimą regionuose – regioninių ekosistemų vystymo stoka bei sutelktumas Vilniaus regione.

Vertinant startuolių (Start up) steigimo regionuose perspektyvas bei palankiausias alternatyvas ekspertai nurodė, kad pagrindinė prognozė yra ta, jog viešasis sektorius šalyje privalės tapti demokratiškesniu verslo atžvilgiu ir bus priverstas labiau bendradarbiauti su verslo organizacijomis, švietimo institucijomis. Būtina šalyje skatinti trišalį bendradarbiavimą siekiant skatinti startuolių (Start up) steigimą regionuose.

Ekspertams apklausos metu buvo pateikti du klausimai:

- Įvertinkite, kokią įtaką turi startuolių (Start up) steigimui regionuose išorinės regioninės aplinkos veiksniai.
- Įvertinkite, kokią įtaką turi startuolių (Start up) steigimui regionuose verslumo atmosferos veiksniai.

Šiuos klausimus ekspertai turėjo įvertinti balais nuo 1 iki 5 (kur 1 balas reiškia, kad neturi įtakos, o 5 balai – turi labai didelę įtaką). Skaičiavimo rezultatai pateikti 9 lentelėje.

- F1 ir F2 – atsakymų variantų numeriai;
- Stulpeliai B, C, D, E, F – ekspertų pateikti vertinimai (kiekvienas ekspertas du kartus tą patį vertinimą viename stulpelyje nerašo);
- Stulpelyje G pateikiama objektų F1 ir F2 vertinimų suma, kuri gaunama sudėjus ekspertų vertinimus.

9 lentelė. Ekspertų vertinimo duomenys

Objektas (m)	Ekspertai (n)					Rangų suma $R_i$	Nukrypimas nuo rangų sumos vidurkio $(R_i-R)$	Nuokrypio kvadratas $(R_i-R)^2$	Užimta vieta $r_i$	Svorinis koeficien- tas $G_{ri}$
	X 1	X 2	X 3	X 4	X 5					
<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	<i>G</i>	<i>H</i>	<i>I</i>	<i>J</i>	<i>K</i>
F1	3	3	4	1	4	15	2,5	6,25	2	0,7
F2	2	2	1	4	1	10	-2,5	6,25	1	0,3
<b>Viso:</b>						<b>25</b>				<b>1</b>

Šalt.: sudaryta autorės

Rangų sumos vidurkis  $R=25/2=12,5$ ;

Nuokrypių kvadratų suma  $S=2$

Skaičiuojami nuokrypimų nuo rangų sumos vidurkiai  $H$  stulpelyje: iš rangų sumos atimamas rangų sumos vidurkis.

Stulpelyje  $I$  pateikiami nuokrypio kvadratai, kurie gaunami keliant kvadratu  $H$  stulpelyje gautą nukrypimą nuo rangų sumos vidurkio.

Stulpelyje  $J$  parašoma nustatyta vieta (kuo mažesnis skaičius  $G$  stulpelyje, tuo aukštesnė vieta  $J$  stulpelyje).

Stulpelyje  $K$  skaičiuojami svoriniai koeficientai ir konkordacijos koeficientai. Svorinis koeficientas skaičiuojamas pagal formulę (Tidikis, 2003; Kardelis, 2005):

$$G_n = \frac{2 \times (j+1-r_i)}{(m+1) \times m} \quad (1)$$

$$G_{F1} = \frac{2 \times (m+1-r_i)}{(m+1) \times m} = \frac{2 \times (2+1-1)}{(2+1) \times 2} = 0,7 \quad (2)$$

$$G_{F2} = \frac{2 \times (m+1-r_i)}{(m+1) \times m} = \frac{2 \times (2+1-2)}{(2+1) \times 2} = 0,3 \quad (3)$$

$G_n$  koeficientų suma lygi 1,0.

Konkordacijos koeficientas skaičiuojamas pagal formulę:

$$w = \frac{12 \times S}{m^2 \times (n^3 - n)} \quad (4)$$

Gautas konkordacijos koeficientas:

(5)

$$w = \frac{12 \times 2}{2^2 \times (6^3 - 6)} = 0,03$$

Ekspertų aukščiausiai vertinamas objektas yra F1 (jis vadinamas „Išorinės regioninės aplinkos veiksnių įtaka startuolių (Start up) steigimui regionuose“). Žemiau vertinamas objektas yra F2 („Verslumo atmosferos veiksnių įtaka startuolių (Start up) steigimui regionuose“).

Sprendimo priėmimui dėl objektų taikomas  $X^2$  kriterijus:

$X^2 = mfw$  turi  $X^2$  skirstinį su  $f = k - 1$  laipsniu.

Šiuo atveju  $m = 2$ ,  $f = 4$ ,  $\alpha = 0,05$ , todėl:

$$X^2 = 2 \times (2-1) \times 0,01 = 0,08 \quad (6)$$

$0,08 > X_{krit}^2(0,05;4)$  ir ekspertų nuomonių suderinamumas neatmetamas. Todėl daroma išvada, kad tiek išorinės regioninės aplinkos veiksniai, tiek ir verslumo atmosferos veiksniai turi didelę ir teigiamą įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose.

Remiantis ekspertų apklausa, suformuotos ir pateiktos startuolių (Start up) steigimo regionuose problemos ir perspektyvos (10 lentelė).

10 lentelė. Startuolių (Start up) steigimo regionuose problemos ir perspektyvos

PERSPEKTYVOS	PROBLEMOS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integracija ES.</li> <li>2. Verslo organizacijos formų pasirinkimo platus spektras.</li> <li>3. Mokesčių palankumas startuolių (Start up) steigimui.</li> <li>4. Regioninių sričių skirtumai ir jų vystymo palankios perspektyvos.</li> <li>5. Integracija į Europos Sąjungą (ES).</li> <li>6. Bendradarbiavimo, naujų rinkų paieškos galimybės.</li> <li>7. ES struktūrinių fondų ir kitų finansuotojų parama.</li> <li>8. Inovacinių paslaugų plėtra, mokslo ir technologijų, verslo partnerystės plėtojimas.</li> <li>9. Tinklinės veiklos ryšių tarp administracijos, verslo ir švietimo plėtojimas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nepakankamas startuolių (Start up) skatinimas.</li> <li>2. Lėtas reagavimas į iškilusias verslumo problemas.</li> <li>3. Startuolių (Start up) ekosistemų neišvystymas.</li> <li>4. Startuolių (Start up) steigimui svarbių institucijų rinkodaros – informacinės veiklos nevykdymas.</li> <li>5. Ekonominės padėties nestabilumas.</li> <li>6. Politinės-teisinės aplinkos nestabilumas.</li> <li>7. Aktyvių, verslių ir kvalifikuotų asmenų emigracija.</li> <li>8. Kylanti konkurencija rinkoje.</li> <li>9. Dinamiška ir sparčiai kintanti, modernėjanti rinka.</li> </ol>

Šalt.: sudaryta autorės

Startuolių (Start up) steigimo regionuose palankiausios perspektyvos susijusios su integracija į ES, kuri garantuoja plačią geografinę rinką veiklos vykdymui, sparčiam augimui ir plėtrai. Akcentuotina tai, kad Lietuvoje galimas platus verslo formų pasirinkimas, o tam įtakos turi ir dinamiška bei nuolat modernėjanti išorinė rinka, kuri įvardijama kaip viena svarbiausių problemų.

Remiantis išorinės regioninės aplinkos veiksnių, turinčių įtakos startuolių (Start up) steigimui regionuose, ekspertų vertinimu teigtina, kad startuoliai (Start up) dėl savo inovatyvumo, orientacijos į spartų augimą ir didelio finansinio kapitalo poreikio, kuris garantuoja nepertraukiamą darbą, didina šalies konkurencingumą. Tačiau išorinėje regioninėje aplinkoje startuoliai (Start up) susiduria su įvairiais veiksniais, kurie susiję tarpusavyje ir lemia šios aplinkos kintamumą regioninio steigimo atžvilgiu.

### **3.1.2. Verslumo atmosferos veiksnių kiekybinis tyrimas**

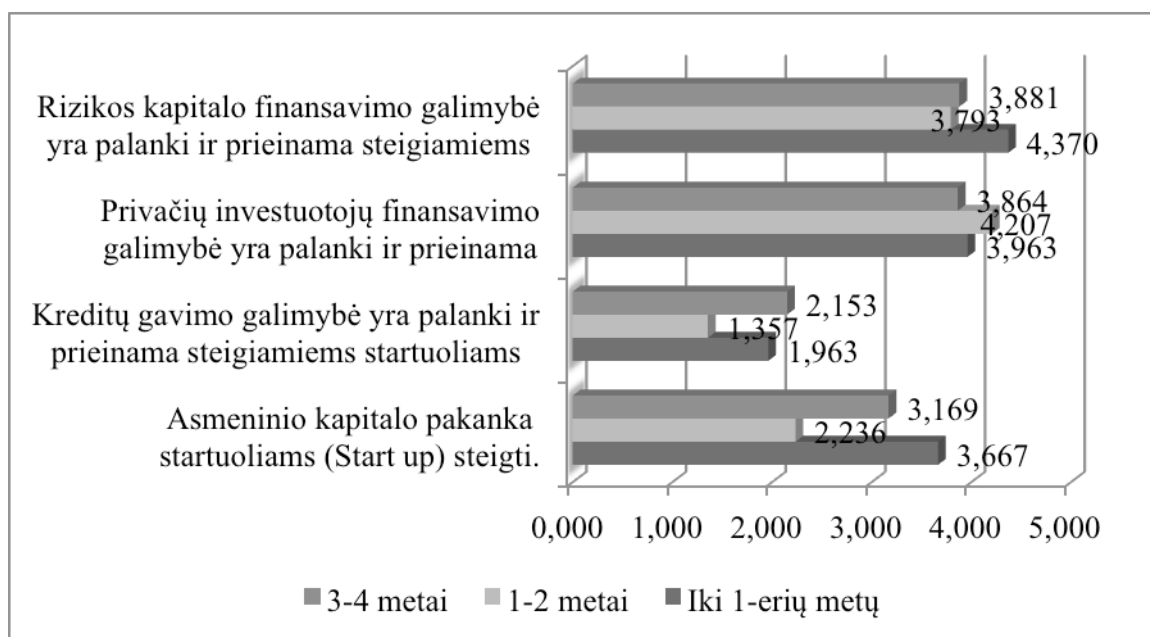
Vertinant startuolių (Start up) steigimo regionuose verslumo atmosferą atliktas kiekybinis tyrimas, kurio metu apklausti šalyje veikiantys startuoliai (Start up).

Tyrimo dalyvavo ir anketas užpildė iš viso 226 respondentai: 12,0 proc. startuolių (Start up), vykdančių veiklą iki 1-erių metų, 62,0 proc. startuolių (Start up), vykdančių veiklą 1-2 metus, 26,0 proc. – 3-4 metus.

Klausimyno patikimumas skaičiuotas naudojant Cronbacho alfa koeficiento reikšmę, kuri yra  $0,916 > 0,6$ . Klausimynas sudarytas tinkamai ir yra patikimas. Spearman-Brown'o patikimumo koeficientas gautas apylygis Cronbach'o alfa koeficiento reikšmei – 0,904, atsakymų dispersijos panašios.

Tiriant startuolių (Start up) steigimui regionuose skirtą finansavimą nustatyta, kad pagrindiniai finansavimo šaltiniai yra rizikos kapitalas ir privatūs investuotojai, kuriuos palankiausiai vertina visi tyrime dalyvavę startuoliai (Start up) nepriklausomai nuo jų veiklos vykdymo trukmės (8 pav.). Prasčiausiai startuoliai (Start up) vertina kreditų gavimo galimybes steigimui, o asmeninio kapitalo pakankumą palankiausiai vertina iki 1-erių metų veiklą vykdančios startuoliai (Start up). Teiginių apie startuolių (Start up) steigimui skirtą finansavimą vertinimo suderinamumo kriterijus – chi kvadratas  $\chi^2 4,143 > 0,05$ , empirinio ir teorinio skirstinių skirtumai yra reikšmingi, turimi empiriniai skirstiniai suderinami su teoriniu modeliu.

Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad startuolių (Start up) steigimui Klaipėdos regione palankiausi finansavimo šaltiniai – rizikos kapitalas ir privatūs fondai, kurie teikia didžiausias investicijų apimtis į šią verslo formą ir yra palankiai vertinami rinkoje veikiančių startuolių (Start up).



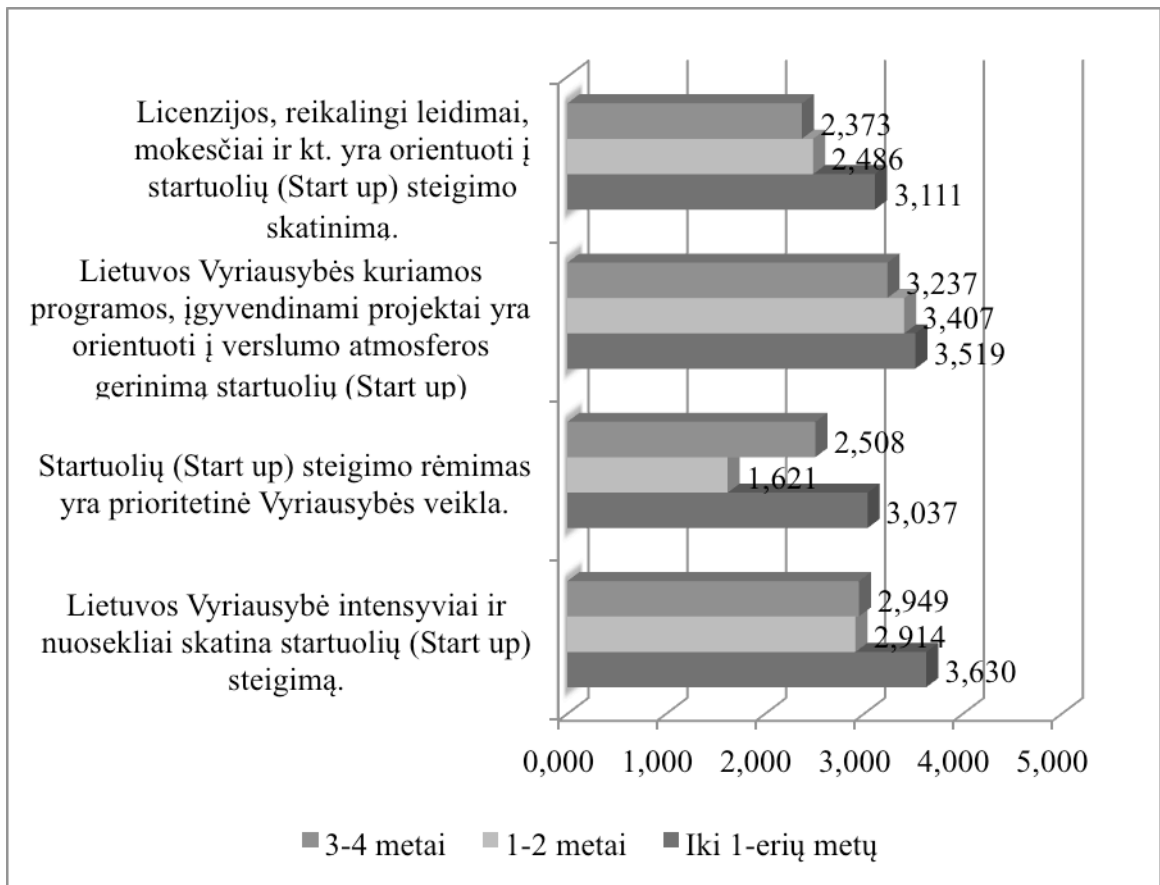
8 pav. Teiginių apie startuolių (Start up) steigimui regionuose skirtą finansavimą vertinimas (balų vidurkis)

(n=226)  $\chi^2=4,143$ ; lls=4; p=0,387

Šalt.: sudaryta autorės

Kitas svarbus veiksnys, turintis įtakos startuolių (Start up) steigimui regionuose – Vyriausybės politika ir programos startuolių (Start up) steigimui (teiginių vertinimo chi kvadratas  $\chi^2 3,932 > 0,05$ ) (9 pav.).

Vertinant Vyriausybės politiką ir programas startuolių (Start up) steigimo regionuose atžvilgiu nustatyta, kad Vyriausybės veiklą šiuo atžvilgiu palankiausiai vertina iki 1–erių metų veiklos vykdymo patirtį turintys startuoliai (Start up) (9 pav.). Tai sietina su nedidele jų patirtimi rinkoje, informacijos trūkumu, kuris įgyjamas tolimesnėje veikloje. Dauguma respondentų pripažįsta, kad Lietuvos Vyriausybės kuriamos programos, įgyvendinami projektai yra orientuoti į verslumo atmosferos gerinimą startuolių (Start up) steigimo atžvilgiu, tačiau nepitaria teiginiui, kad startuolių (Start up) steigimo regionuose rėmimas yra prioritetinga Vyriausybės veikla. Vadinasi, galima teigti, kad Lietuvos Vyriausybė startuolių (Start up) steigimo regionuose atžvilgiu teikia didelį dėmesį programų ir projektų rengimui, tačiau jų realizavimas praktikoje yra problematiškas.

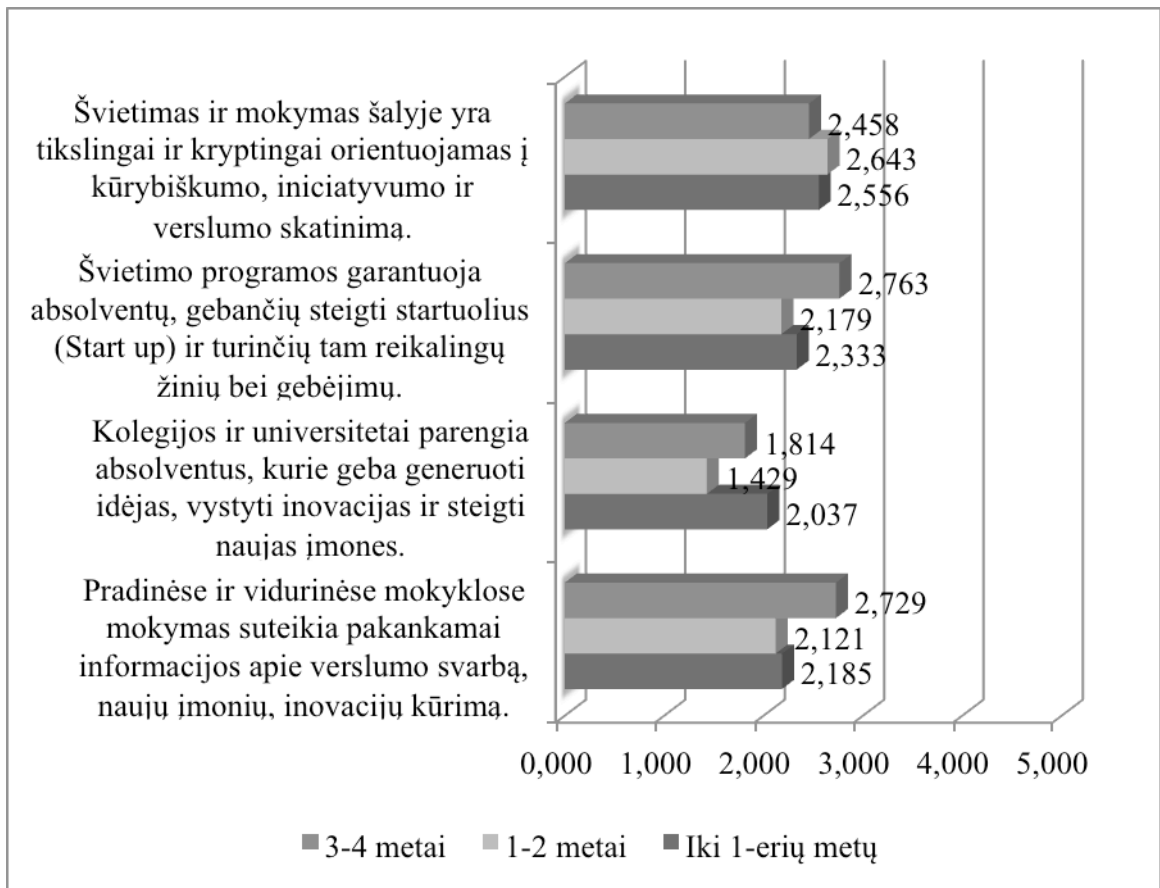


9 pav. Teiginių apie Vyriausybės politiką ir programas, orientuotas į startuolių (Start up) steigimą, vertinimas (balų vidurkis)

(n=226)  $\chi^2=3,932$ ; lls=9; p=0,916

Šalt.: sudaryta autorės

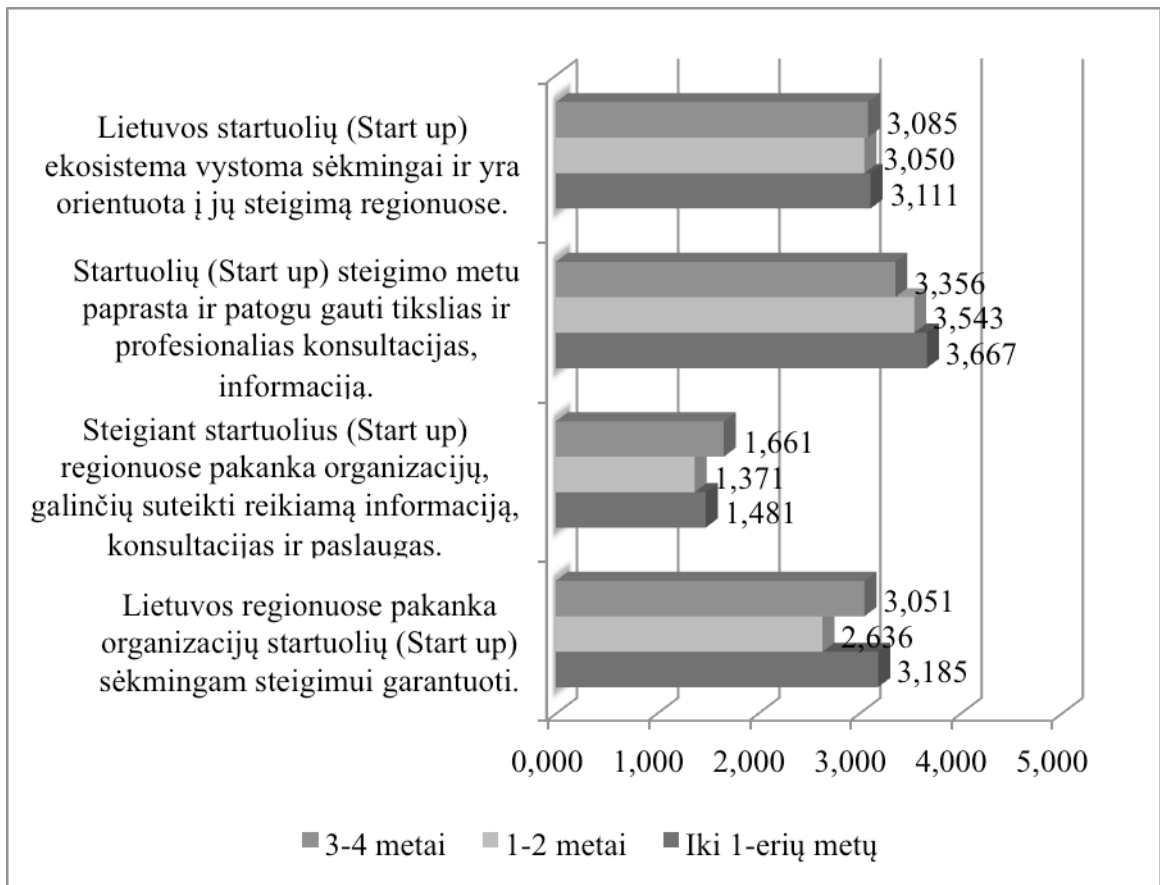
Tyrimo metu nustatyta, kad startuolių (Start up) steigimui regionuose ypač svarbi švietimo ir mokymo orientacija į verslumą, nes teiginių vertinimo metu gautas suderinamumo kriterijus – chi kvadratas  $\chi^2$  9,883 > 0,05, empirinio ir teorinio skirstinių skirtumai yra ypač reikšmingi, turimi empiriniai skirstiniai suderinami su teoriniu modeliu (10 pav.). Remiantis gautais empiriniais duomenimis galima teigti, kad startuolių (Start up) steigimui Klaipėdos regione skatinti svarbu formuoti švietimo ir mokymo įstaigų orientacijas į kūrybiškumą, iniciatyvumą ir verslumą, teikti dėmesį absolventų žinioms apie startuolių (Start up) steigimo perspektyvas ir galimybes. Svarbu, kad startuoliai (Start up) tyrimo metu prasčiausiai vertinami kolegijų ir universitetų absolventų, gebančių generuoti idėjas, vystyti inovacijas ir steigti įmones, gebėjimus, taip pat nepalankiai vertinamas ir pradinių bei vidurinių mokyklų mokymas, kuris, tyrime dalyvavusių startuolių (Start up) manymu, nesuteikia pakankamai informacijos apie verslumo svarbą, naujų įmonių ir inovacijų kūrimą.



10 pav. Teiginių apie švietimo ir mokymo orientaciją verslumo atžvilgiu vertinimas (balų vidurkis)  
(n=226)  $\chi^2=9,883$ ; lls=6; p=0,130

Šalt.: sudaryta autorės

Startuoliai (Start up) steigimo metu gali pakankamai paprastai ir patogiai gauti tikslias bei profesionalias konsultacijas, informaciją, tačiau kyla didelė problema regionuose – nepakanka organizacijų, galinčių suteikti reikiamą informaciją, konsultacijas ir paslaugas (11 pav.). Tyrime dalyvavusių startuolių (Start up) vertinimu, Lietuvos startuolių (Start up) ekosistema nėra vystoma sėkmingai ir orientuota į jų steigimą regionuose, nes nepakanka organizacijų regionuose, galinčių garantuoti sėkmingą steigimą. Vadinasi, galima teigti, kad dėl Lietuvoje esančios startuolių (Start up) ekosistemos sutelktumo Vilniaus regione kyla sunkumai steigiant startuolius (Start up) kituose regionuose. Siekiant išspręsti šią problemą, tikslinga formuoti strategines regioninių tyrimų kryptis ir išnaudoti regioninį potencialą. Teiginių apie startuolių (Start up) ekosistemą Lietuvoje suderinamumo kriterijus – chi kvadratas  $\chi^2 3,525 > 0,05$ .



11 pav. Teiginių apie startuolių (Start up) ekosistemą Lietuvoje vertinimas (balų vidurkis)

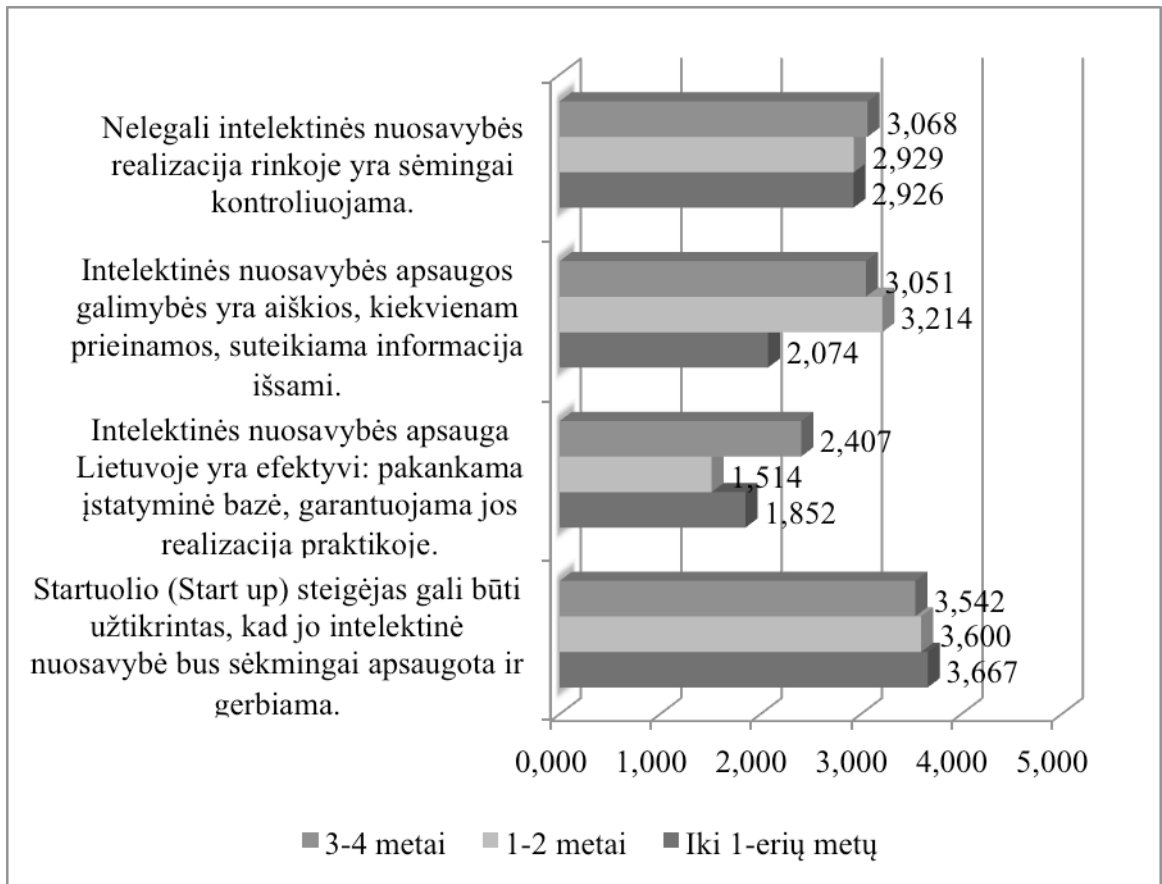
(n=226)  $\chi^2=3,525$ ; lls=2; p=0,367

Šalt.: sudaryta autorės

Tyrimo metu nustatyta, kad startuolių (Start up) intelektinės nuosavybės apsaugos galimybės Lietuvoje vertinamos nepalankiai, nes (12 pav.): negarantuojama įstatyminės bazės realizacija praktikoje, intelektinės nuosavybės apsaugos galimybės nėra aiškios, kiekvienam prieinamos, o suteikiama informacija nėra išsami. Tyrime dalyvavę startuoliai (Start up) vidutiniškai vertina ir nelegalios intelektinės nuosavybės realizacijos rinkoje sėkmingą kontrolę bei užtikrinimą, kad įsteigus startuolį (Start up) bus sėkmingai apsaugota ir gerbiama jo intelektinė nuosavybė. Teiginių apie startuolių (Start up) intelektinės nuosavybės apsaugos galimybes Lietuvoje vertinimo suderinamumo kriterijus – chi kvadratas  $\chi^2$  1,521 > 0,05.

Remiantis šiais tyrimo rezultatais galima teigti, kad intelektinės nuosavybės apsaugos galimybės Lietuvoje startuolių (Start up) steigimo atžvilgiu yra labai svarbios, kadangi jų veikla yra priklausoma nuo naudojamos ir vystomos technologijos ir / ar inovacijos. Turint produkto prototipą ir demonstruojant rinkoje jo ypatumus, svarbu pasirūpinti jo apsauga. Intelektinės nuosavybės apsauga ypač svarbi startuolių (Start up) steigimo regionuose metu, ne tolimesnėje veikloje, nes tikėtina, kad šiuolaikinėje rinkoje ir sparčiai vystant bei naudojant technologijas, konkurentai gali

pateikti alternatyvų produktą. Vadinas, intelektinės apsaugos problemas Lietuvoje būtina spręsti siekiant spartesnio startuolių (Start up) steigimo regionuose.



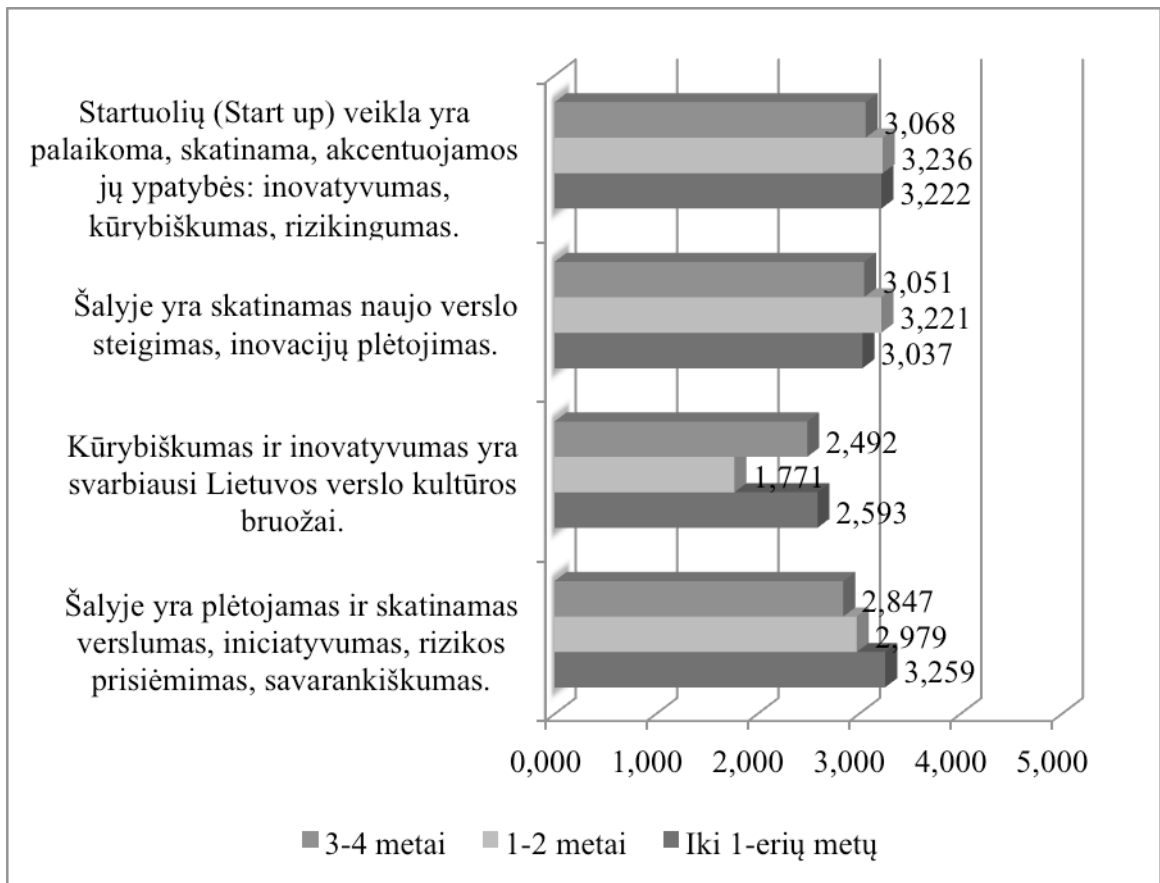
12 pav. Teiginių apie startuolių (Start up) intelektinės nuosavybės apsaugos galimybes Lietuvoje vertinimas (balų vidurkis)

(n=226)  $\chi^2=1,521$ ; lls=2; p=0,467

Šalt.: sudaryta autorės

Tyrimo metu nustatyta, kad startuolių (Start up) steigimas regionuose ir veikla nėra pakankamai skatinami, palaikomi bei akcentuojamos jų ypatybės (13 pav.). Startuolių (Start up), dalyvavusių tyrime manymu, kūrybiškumas ir inovatyvumas nėra svarbiausi Lietuvos verslo kultūros bruožai, o verslumas, iniciatyvumas ir rizikos prisiėmimas nėra pakankamai skatinami. Remiantis šiais empirinio tyrimo metu gautais duomenimis galima daryti išvadą, kad siekiant skatinti startuolių (Start up) steigimą regionuose būtina formuoti inovacijų kultūrą, kuri suteiktų žinias apie šio verslo formos galimybes bei perspektyvas, tikėtiną naudą ne tik šalies ekonomikos ir ūkio atžvilgiu, tačiau ir verslo bei visuomenės.

Teiginių apie verslo kultūros ir socialinių normų startuolių (Start up) steigimo regionuose atžvilgiu vertinimo suderinamumo kriterijus – chi kvadratas  $\chi^2 4,653 > 0,05$ , empirinio ir teorinio skirstinių skirtumai yra reikšmingi, turimi empiriniai skirstiniai suderinami su teoriniu modeliu.

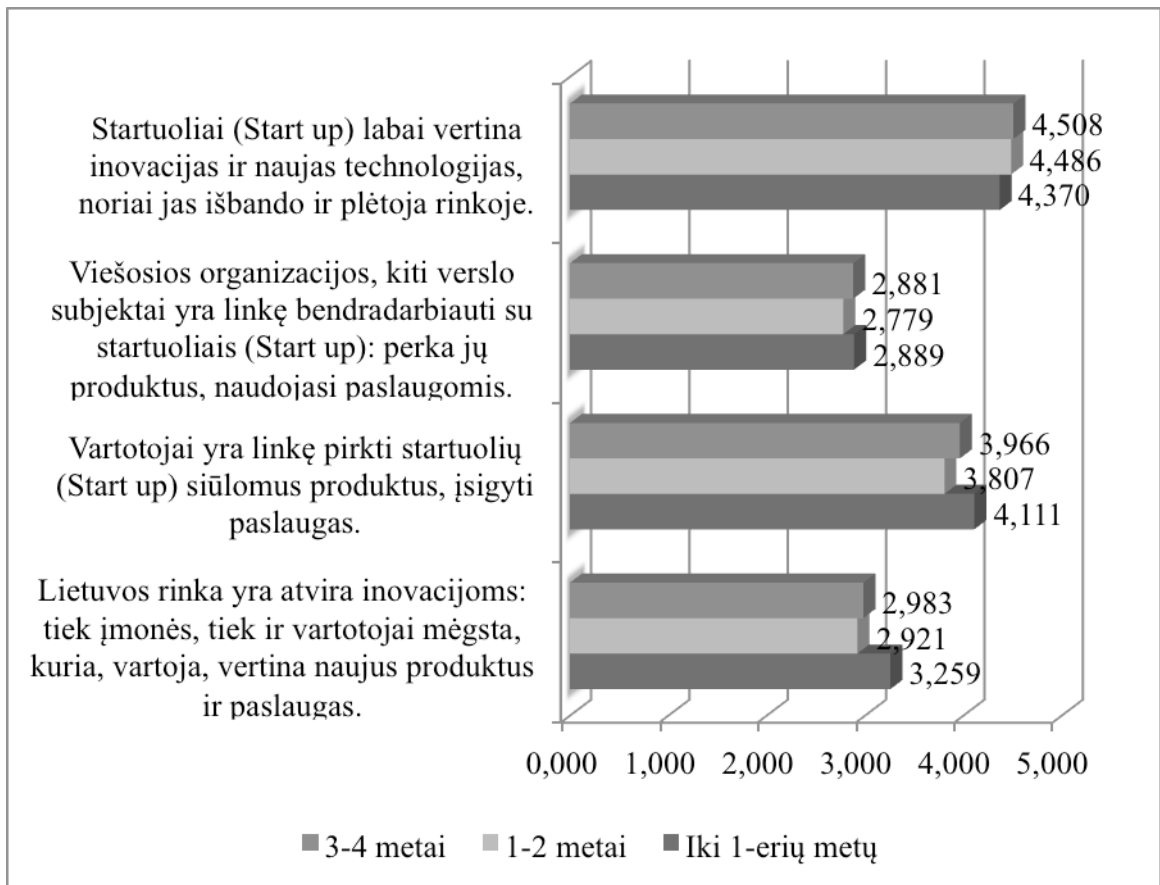


13 pav. Teiginių apie verslo kultūrą ir socialines normas startuolių (Start up) steigimo regionuose atžvilgiu vertinimas (balų vidurkis)  
(n=226)  $\chi^2=4,653$ ; lls=3; p=0,872

Šalt.: sudaryta autorės

Startuoliams (Start up) yra labai svarbios inovacijos bei technologijos, kurias jie vertina bei noriai išbando ir plėtoja rinkoje (14 pav.). Tai ypač pabrėžia ir palankiai vertina tyrime dalyvavę startuoliai (Start up), kurie nurodo, jog vartotojai yra linkę įsigyti startuolių (Start up) siūlomus produktus bei paslaugas, tačiau kyla problemos bendradarbiaujant su viešosiomis organizacijomis bei kitais verslo subjektais. Tyrime dalyvavusių startuolių (Start up) manymu, tam įtakos turi ir tai, kad Lietuvos rinka nėra pakankamai atvira inovacijoms. Šią problemą sukelia tiek verslo, tiek rinkos subjektai.

Tiriant teiginius apie tyrimų ir plėtros sklaidą (R & D) steigiant startuolius (Start up) regionuose, nustatytas suderinamumo kriterijus – chi kvadratas  $\chi^2 10,084 > 0,05$ , empirinio ir teorinio skirstinių skirtumai yra labai reikšmingi, turimi empiriniai skirstiniai suderinami su teoriniu modeliu.



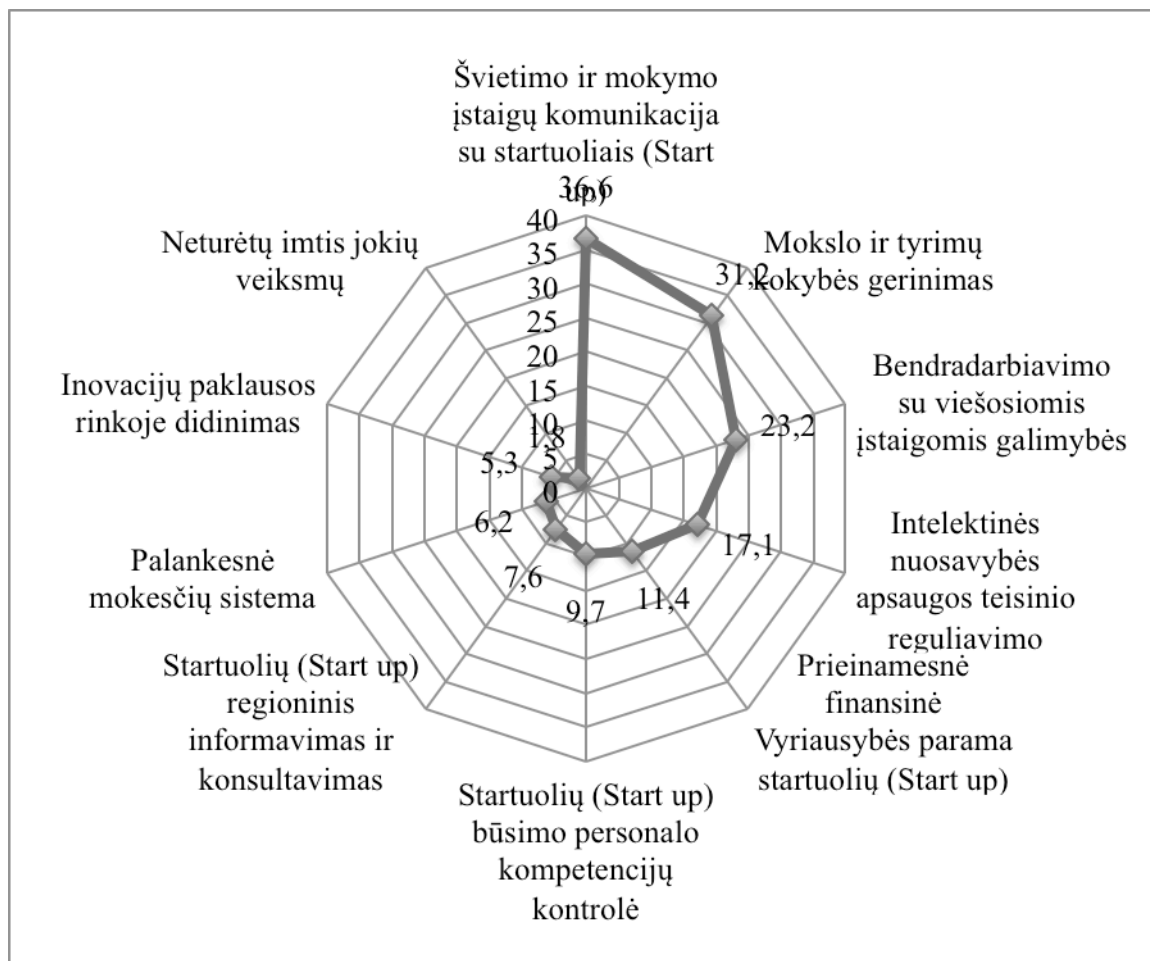
14 pav. Teiginių apie tyrimų ir plėtros sklaidą (R & D) steigiant startuolius (Start up) regionuose vertinimas (balų vidurkis)

(n=226)  $\chi^2=10,084$ ; IIs=9; p=0,344

Šalt.: sudaryta autorės

Siekiant paskatinti startuolių (Start up) steigimą regionuose respondentai įvardijo priemones, o pastarosios suklasifikuotos į sritis, kuriose regionams, siekiant paskatinti startuolių (Start up) steigimą, būtina intervencija. Daugiausiai tyrime dalyvavę startuoliai (Start up) nurodė šias intervencijos sritis (15 pav.):

- Švietimo ir mokymo įstaigų komunikacija su startuoliais (Start up);
- Mokslo ir tyrimų kokybės gerinimas;
- Bendradarbiavimo su viešosiomis įstaigomis galimybės;
- Intelektinės nuosavybės apsaugos teisinio reguliavimo efektyvus praktinis reguliavimas;
- Prieinamesnė finansinė Vyriausybės parama startuolių (Start up) steigimui.



15 pav. Sritis, kuriose regionams būtina intervencija, siekiant paskatinti startuolių (Start up) steigimą, proc.

Šalt.: sudaryta autorės

Empirinio tyrimo metu siekta nustatyti, ar nuo startuolių (Start up) veiklos vykdymo trukmės priklauso startuolių (Start up) steigimo sėkmės vertinimas. Tam panaudotas Chi-Square testas ir atlikta faktorinė analizė. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo  $\alpha=0,05$  ir tikrinta hipotezė:

*Hipotezė H0:* startuolių (Start up) steigimo sėkmės vertinimas nepriklauso nuo startuolių (Start up) veiklos vykdymo trukmės.

*Hipotezė H1:* startuolių (Start up) steigimo sėkmės vertinimas priklauso nuo startuolių (Start up) veiklos vykdymo trukmės.

Faktorinės analizės užduotis yra atsižvelgiant į tarpusavio koreliaciją, suskirstyti stebimus kintamuosius į grupes, kurias vienija kuris nors tiesiogiai nestebimas faktorius. Faktorinė analizė neturi prasmės nekoreliuotiems kintamiesiems. Todėl naudojamas Bartlett'o sferiškumo kriterijus, pagal kurį yra tikrinama hipotezė, kad kintamųjų koreliacijų matrica yra vienetinė, t. y. visi stebimi kintamieji yra nekoreliuoti (Pukėnas, 2009, p. 33-34).

Faktorinė analizė atlikta pasinaudojus ranginiu kintamuoju, kuris apibūdina

respondentus – veiklos vykdymo trukmė ir startuolių (Start up) steigimo sėkmės vertinimas. Kintamieji tikrinti Kaizerio-Mejerio-Olkinio matu (KMO) ir Bartlett'o sferiškumo kriterijumi. Tikrinta, ar determinantas yra statistiškai reikšmingas. Yra teigiama, kad jeigu jis didesnis nei 0,5, vadinasi, visi parinkti kintamieji tinka faktorinei analizei. Tirtu atveju gauta, kad  $KMO=0,642$  – kintamieji faktorinei analizei tinkami.

Siekiant tiksliau įvertinti pasirinktus kintamuosius faktorinei analizei buvo apskaičiuota Anti-image matrica. MSA (Anti-image correlation matricos įstrižainė) parodo, ar kintamieji tinkami faktorinei analizei. Jei  $MSA < 0,5$ , reikėtų apsvarstyti to kintamojo tinkamumą. Tirtu atveju  $MSA : 0,71 > 0,5$ . Atliktas Scree testas parodė, kad stebimiems kintamiesiems įtaką daro 2 veiksniai. Atliktas veiksmų sukimas ir gauta pasuktų veiksmų svorių matrica patikslino tiriamus svorius. Rezultatai:

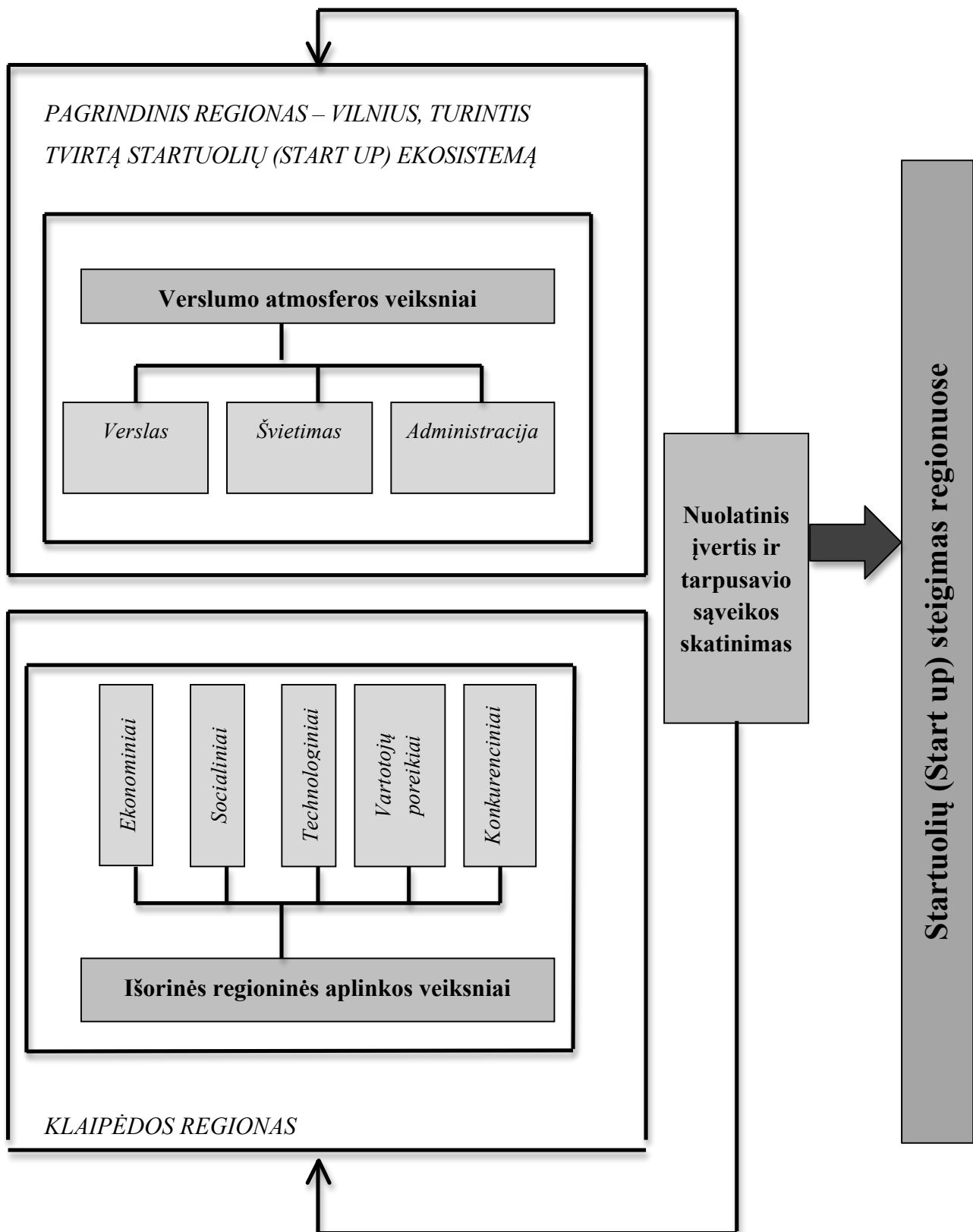
1 veiksnys daugiausiai įtakos turi: startuolių (Start up) veiklos vykdymo trukmei. Šis veiksnys galėtų būti interpretuojamas kaip startuolių (Start up) steigėjų švietimas, mokymas ir skatinimas.

2 veiksnys daugiausiai įtakos turi startuolių (Start up) steigimo sėkmės vertinimui. Šis veiksnys galėtų būti startuolių (Start up) regioninės ekosistemos būklė, verslo kultūra ir socialinės normos.

Kiekybinio tyrimo metu nustatyta, kad startuolių (Start up) steigimas regionuose yra problematiškas: nepakanka startuolių (Start up) regioninių poreikių realizavimo ir jų sėkmingai komunikacijai užtikrinti regioninių įstaigų, technologijų prieinamumo ir optimalaus taikymo nebuvimas, finansavimo ribotumas, Lietuvos regionų verslumo skirtumai, todėl atitinkamai sąlygojamas startuolių (Start up) steigimo Vilniaus regione sutelktumas, kuriame plėtojama didžiausia ekosistema.

### **3.2. Startuolių (Start up) steigimo problemos**

Startuolių (Start up) steigimas regionuose traktuojamas kaip verslo modelio, kuriame žinių pagrindu, technologijų panaudojimu naujų produktų ir / ar procesų (inovacijos) kūrimui ir orientuoto į spartaus augimo potencialą, realizavimas rinkoje. Siekiant verifikuoti startuolių (Start up) steigimo modelį Klaipėdos regione atliktas tyrimas, kuris atskleidė, jog Lietuvoje egzistuoja regioninės problemos, susijusios su išorine regionine aplinka, o verslumo atmosfera sutelkta Vilniaus regione, kurioje plėtojama aktyvi ir plati startuolių (Start up) ekosistema. Dėl šių priežasčių tikslinga suformuotą startuolių (Start up) steigimo regioninį modelį koreguoti – išorinės regioninės aplinkos veiksmus vertinti išimtinai tik Klaipėdos regiono atžvilgiu, o verslumo atmosferos veiksmus vertinti apjungiant su Vilniaus regionu (16 pav.).



16 pav. Startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione modelio verifikacija – teorinio modelio korekcijos

Šalt.: sudaryta autorės

Kadangi startuolių (Start up) steigimui Klaipėdos regione yra būtinas nustatytų problemų sprendimas ir tikslinis modeliavimas, 11 lentelėje pateikiama teikiamų rekomendacijų kryptis ir priemonių detalizacija.

11 lentelė. Startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione nustatytų problemų sprendimui teikiamų rekomendacijų kryptys

<b>PROBLEMA</b>	<b>REKOMENDACINĖ KRYPTIS</b>	<b>REKOMENDACINĖS PRIEMONĖS</b>
Startuolių (Start up) kūrimas paremtas technologijų panaudojimu ir specifinių žinių turėjimu, kurių trūkumai trukdo technologijų prieinamumui ir optimaliam jų taikymui.	Žinių įgijimas, informacijos sklaida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Startuoliams (Start up) skirti žinių portalai</li> <li>• Startuolių (Start up) ekosistemos regionuose kūrimas</li> <li>• Technologijų prieinamumo ir taikymo galimybių sklaida</li> <li>• Verslo, mokslo ir valdžios bendradarbiavimo regionuose skatinimas</li> </ul>
Startuolių (Start up) kūrimas yra problematiškas dėl verslumo skirtubių regionuose, potencialo ir perspektyvų netinkamo vertinimo.	Švietimas ir mokymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mokymo įstaigų orientacija į verslumo atmosferos poreikių patenkinimą (regioninių studijų kryptių formavimas, regioniniai moksliniai tyrimai ir kt.)</li> <li>• Strateginių regioninių tyrimų kryptių formavimas ir jų potencialo išnaudojimas</li> <li>• Išorinių konsultantų regionuose sutelkimas ir pagalbos startuoliams (Start up) suteikimo skatinimas.</li> </ul>
Regiono "vertė", t.y. galimybės kurti verslą, visuomenės išsilavinimas ir įsitikinimai verslumo atžvilgiu, turi įtakos sėkmingam startuolių (Start up) kūrimui, todėl esanti negatyvi situacija tam tikruose regionuose tampa pagrindiniu trukdžiu.	Inovacijų kultūra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovacijas skatinanti ir su jomis supažindinanti regioninė kultūra</li> <li>• Inovacijų versle skatinimas ir informacijos sklaida</li> </ul>
Startuoliai (Start up) geba generuoti tik ganėtinai ribotą pinigų srautą, o pradinis kapitalas yra įgyjamas iš išorinių šaltinių, kurie susiję su rizikos kapitalo investicijomis.	Finansavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valdžios, verslo, švietimo įstaigų inovacinės veiklos finansavimo skatinimas.</li> <li>• Išorinių investuotojų regionuose telkimas ir investicijų į startuolius (Start up) skatinimas.</li> <li>• Regioninių pramonės ir paslaugų sektorių finansavimo skatinimas.</li> </ul>

Šalt.: sudaryta autorės

Startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione nustatytų problemų sprendimui teikiamų rekomendacijų kryptys ir jų priemonės įgalina patvirtinti verifikuotą ir koreguotą regioninį modelį (16 pav.).

Klaipėdos regionas yra svarbus šalies ekonomikos augimo atžvilgiu, todėl jame tikslinga išnaudoti pramonės ir uosto, verslo, turizmo ir rekreacinių sąlygų potencialą. Tikslinga skatinti startuolių (Start up) steigimą užtikrinant verslo konkurencingumą, subalansuotą verslumo plėtrą. Rekomendacijos apima nustatytų problemų sprendimo kryptis ir priemones, kurios orientuotos į konkrečių startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione kokybinio ir kiekybinio tyrimo metu nustatytų problemų sprendimą. Startuolių (Start up) steigimui skatinti Klaipėdos regione rekomenduojama:

- Siekti inovacijų plėtojimo ir stipraus koordinavimo šalies lygiu;
- Atlikti nuolatinis tyrimus, vertinimą ir nustatytų problemų sprendimui kurti bei vystyti sistemą, orientuotą į regionų specifiškumą;
- Garantuoti efektyvią komunikaciją ir glaudų bendradarbiavimą tarp švietimo, verslo ir administracijos subjektų startuolių (Start up) steigimo regionuose klausimais;
- Užtikrinti objektyvaus, nuoseklaus ir sistemingo švietimo, verslo ir administracijos subjektų dalyvavimą formuojant, įgyvendinant ir tobulinant startuolių (Start up) steigimui regionuose skirtas iniciatyvas, programas, skirstant finansavimą ir kt.;
- Skatinti startuolių (Start up) steigimui regionuose aktualių žinių ir informacijos perdavimo sklaidą, komercializavimo sprendimų numatymo;
- Užtikrinti ilgalaikės startuolių (Start up) steigimo regionuose finansinės paramos ir paslaugų infrastruktūros kūrimą bei vystymą;
- Diversifikuoti pagal regionus startuolių (Start up) steigimui skirtą finansavimą;
- Startuolių (Start up) steigimo metu kontroliuoti intelektinės nuosavybės apsaugą ir skatinti jos plėtojimą; p
- Išnaudoti Vilniaus regiono startuolių (Start up) ekosistemos fragmentaciją, potencialą bei sutelktumą Klaipėdos regione.

## IŠVADOS

Startuolių (Start up) steigimas apima optimaliausio būdo technologijos ir/ar inovacijos komercializavimą rinkoje bei sparčiai augančios pozicijos ir išteklių nepertraukiamumo sintezę. Startuolių (Start up) steigimo regionuose prielaidos: teigiama įtaka šalies ekonomikai (naujų darbo vietų kūrimas, mokesčiai į šalies biudžetą ir kt.), technologijos/inovacijos komercializavimas rinkoje, verslumo skatinimas.

Startuolių (Start up) steigimas regionuose yra problematiškas ne tik dėl jų įvairiapusiškumo ir tiesioginių sąsajų su inovacijomis, tačiau ir dėl dažnesnių valdymo problemų, kurių sprendimui būtini racionalūs ir į perspektyvą orientuoti sprendimai. Dėl esamų startuolių (Start up) steigimo regionuose problemų tikslinga atlikti detalesnius tyrimus ir sukurti startuolių (Start up) steigimo regioninį modelį, kadangi verslumo atmosferos ir išorinės regioninės aplinkos veiksnių tarpusavio sintezė garantuoja sistemingą startuolių (Start up) steigimą regionuose, nes apima svarbiausių veiklos vykdymo ypatumų tarpusavio sąsajumą.

Sukurtas startuolių (Start up) steigimo regioninis modelis apima nustatytų regioninių skirtumų ir problemų orientacines kryptis, kurios veikdamos integruotai skatintų startuolių (Start up) steigimą regionuose pagal praktines jų problemas, esminius bruožus ir potencialą, perspektyvias ūkio šakas. Pagal šį modelį visa regioninė informacija prieinama startuolių (Start up) steigėjams bei investuotojams, regioninių ir valdžios institucijų ištekliai panaudojami kryptingai rinkos regionuose potencialą turinčių inovacijų kūrimui.

Kokybinio ir kiekybinio tyrimų metu nustatytos startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione problemos: regioninių įstaigų, skirtų startuolių (Start up) poreikių realizavimui ir sėkmingai komunikacijai užtikrinti, nebuvimas, technologijų prieinamumo ir jų optimalaus taikymo trūkumai, finansavimo ribotumas, Klaipėdos regiono verslumo ypatumai, lyginant su kitais Lietuvos regionais. Išorinėje regioninėje aplinkoje ir verslumo atmosferoje startuoliai (Start up) susiduria su įvairiais veiksniais, kurie susiję tarpusavyje ir lemia šios aplinkos kintamumą regioninio steigimo atžvilgiu.

Siekiant išspręsti startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione problemas tikslinga orientuotis į žinių įgijimą ir informacijos sklaidą, švietimą ir mokymą, inovacijų kultūrą bei finansavimą, siekiant išnaudoti startuolių (Start up) ekosistemos sutelktumą Vilniaus regione. Startuolių (Start up) steigimo Klaipėdos regione skatinimui rekomenduojama:

- Siekti inovacijų plėtojimo ir stipraus koordinavimo šalies lygiu;
- Atlikti nuolatinis tyrimus, vertinimą ir nustatytų problemų sprendimui kurti bei vystyti sistemą, orientuotą į regionų specifiškumą;

- Garantuoti efektyvią komunikaciją ir glaudų bendradarbiavimą tarp švietimo, verslo ir administracijos subjektų startuolių (Start up) steigimo regionuose klausimais;
- Užtikrinti objektyvaus, nuoseklaus ir sistemingo švietimo, verslo ir administracijos subjektų dalyvavimą formuojant, įgyvendinant ir tobulinant startuolių (Start up) steigimui regionuose skirtas iniciatyvas, programas, skirstant finansavimą ir kt.;
- Skatinti startuolių (Start up) steigimui regionuose aktualių žinių ir informacijos perdavimo sklaidą, komercializavimo sprendimų numatymo;
- Užtikrinti ilgalaikės startuolių (Start up) steigimo regionuose finansinės paramos ir paslaugų infrastruktūros kūrimą bei vystymą;
- Diversifikuoti pagal regionus startuolių (Start up) steigimui skirtą finansavimą;
- Startuolių (Start up) steigimo metu kontroliuoti intelektinės nuosavybės apsaugą ir skatinti jos plėtojimą;
- Išnaudoti Vilniaus regiono startuolių (Start up) ekosistemos fragmentaciją, potencialą bei sutelktumą Klaipėdos regione.

## LITERATŪRA

1. AGHION, P.; BLUNDELL, R.; GRIFFITH, R.; HOWITT, P.; PRANTL, S. 2009. The effects of entry on incumbent innovation and productivity. *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 91 (1), 20-32 p.
2. ALEXY, O.; BLOCK, J. H.; SANDNER, P. G. 2011. Social Capital of Venture Capitalists and Start-Up Funding. *Small Business Economics*, No. 39(4), 51-835 p.
3. ANDERSSON, M.; KOSTER, S. 2011. Sources of persistence in regional start-up rates-evidence from Sweden. *Journal of Economic Geography*, No. 11, 179-201 p.
4. AUDRETSCH, D. B. 2007. Entrepreneurship capital and economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 1, No. 23, 63-78 p.
5. BARONIENĖ, L. 2008. Teorinės prielaidos inovacinės aplinkos kūrimui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 3(14), 23-31 p.
6. BRAND4BALTIC 2013. *Klaipėdos regionas* [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.brand4baltic.lt/lt/2011/regionai/klaipedos-regionas> [Žiūrėta 2014-11-03].
7. DAMSGAARD, E. F.; THURSBY, M. C. 2013. University entrepreneurship and professor privilege. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 22, No. 1, 183-218 p.
8. DECKER, R.; HALTIWANGER, J.; JARMIN, R.; MIRANDA, J. 2014. The Role of Entrepreneurship in US Job Creation and Economic Dynamism. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 28, No. 3, 3-24 p.
9. DELGADO, M.; PORTER, M. E.; STERN, S. 2010. Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, Vol. 10, 495-518 p.
10. EUROPOS KOMISIJA. *Europa 2020. Regioninės ir vietos valdžios institucijos* [interaktyvus]. Prieiga internetu: [http://ec.europa.eu/europe2020/who-does-what/regional-and-local-authorities/index\\_lt.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/who-does-what/regional-and-local-authorities/index_lt.htm) [Žiūrėta 2014-11-02].
11. EUROPOS SAJUNGA. EUROPOS KOMISIJA. *Verslumas 2020* [interaktyvus]. Prieiga internetu: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-12\\_lt.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-12_lt.htm) [Žiūrėta 2014-11-02].
12. FIS, A. M.; CETINDAMAR, D. 2013. Start-Up Information Search Practices: The Case of Turkey. *Emerging Markets Finance and Trade*, Vol. 49, No. 6, 22-36 p.
13. FORNAHL, D. 2009. Changes in regional firm founding activities: a theoretical explanation and empirical evidence. *Journal of Economic Geography*, No. 9, 291-293 p.
14. FRANKE, N.; GRUBER, M.; HARHOFF, D.; HENKEL, J. 2008. Venture Capitalists' Evaluations of Start-Up Teams: Trade-Offs, Knock-Out Criteria and the Impact of VC Experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, No. 32(3), 83-459 p.

15. GRIES, T.; NAUDE, W. 2008. Entrepreneurship and regional economic growth: towards a general theory of start-ups. *World Institute for Development Economic Research, Working Papers RP*, Vol. 70, 46-59 p.
16. HOMBURG, CH.; HAHN, A.; BORNEMANN, T.; SANDNER, P. 2014. The Role of Chief Marketing Officers for Venture Capital Funding: Endowing New Ventures with Marketing Legitimacy. *Journal of Marketing Research*, Vol. LI (October), 625-644 p.
17. HVIDE, H. K.; MOEN, J. 2010. Lean and hungry or fat and content? Entrepreneur wealth and start-up performance. *Management Science*, Vol. 56(8), 1242-1258 p.
18. JAKUBAVIČIUS, A.; STRAZDAS, R.; GEČAS, M. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
19. JUŠČIUS, V.; ŠNEIDERIENĖ, A. 2014. Įmonių socialinės atsakomybės įtaka regioninei plėtrai. *Regional formation and development studies*, No. 1(9), 66-78 p.
20. KAFTAN, M. J. 2014. Rollovers as Business Start-Ups (ROBS)-401(k) Plan Business Financing: A Personal Employment Act. *ROBS Update*, Summer, 20-30 p.
21. KERR, W. R.; NANDA, R.; RHODES-KROPP, M. 2014. Entrepreneurship as Experimentation. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. (28), No. 3, 25-48 p.
22. KINDERIS, R.; JUCEVIČIUS, R. 2013. Verslo modelio inovacijos: tipologijos ir dimensijos vadybos teorijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(29), 84-95 P.
23. KOROSTELEVA, J.; MICKIEWICZ, T. 2011. Start-Up Financing in the Age of Globalization. *Emerging Markets Finance and Trade*, Vol. 47, No. 3, 23-49 p.
24. LASKIENĖ, D. 2012. Kauno apskrities verslo aplinkos veiksnių vertinimas. *Vadyba*, Nr. 2(21), 13-18 p.
25. LAURINAVIČIUS, A. 2014. *Impact of Public Venture Capital on economic development*. Summary of doctoral dissertation. Vilnius: Vilnius university.
26. LIETUVOS RESPUBLIKOS ŪKIO MINISTERIJA. *Lietuvos verslumo veiksmų 2014-2020 metų planas* [interaktyvus]. Prieiga internetu: [http://www.ukmin.lt/uploads/documents/Verslumo\\_veiksmu\\_planas\\_2014-2020\\_1.pdf](http://www.ukmin.lt/uploads/documents/Verslumo_veiksmu_planas_2014-2020_1.pdf) [Žiūrėta 2015-01-03].
27. LIETUVOS RESPUBLIKOS ŪKIO MINISTERIJA. *Lietuvos verslumo veiksmų 2014-2020 metų plano projektas* [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://raseiniusvietimocentras.lt/testas/wp-content/uploads/2014/01/del-verslumo-veiksmu-plano.pdf> [Žiūrėta 2014-11-03].
28. LIPUMA, J. A.; PARK, S. 2013. Venture Capitalists' Risk Mitigation of Portfolio Company Internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, February, 1-23 p.

29. MELNIKAS, B., JAKUBAVIČIUS, A., LEICHTERIS, E., VILYS, M. 2011. *Žinių ekonomikos kūrimas: inovacijų paramos sistema*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
30. MOON, S. 2014. How does the use of External knowledge influence innovative performance of service firm an introductory study of openness and service innovation. *Seoul Journal of Business*, Vol. 20, No. 1, 35-61 p.
31. NORRIS, A. 2014. Startups and older firms: which is more responsive to local economic changes? *U.S. Bureau of Labor Statistics*, April, 1-2 p.
32. PILINKIENĖ, V.; MAČIULIS, P.; KURLAVIČIŪTĖ, B. 2013. Greito augimo įmonių skatinimo politikos ypatumai. *Vadyba*, Nr. 2(23), 23-30 p.
33. POGOSIAN, S., DZEMYDA, I. 2012. Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(25), 63-76 p.
34. POVILAITIS, M., ČIBURIENĖ, J. 2009. Paslaugų inovacijų aplinką lemiantys organizaciniai veiksniai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 49, 85-95 p.
35. PRACTICA CAPITAL. 2014. *Apdovanoti IT startuoliai* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2014 metų gruodžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://practica.lt/lt/naujienos/apdovanoti-IT-startuoliai>>.
36. PRESS, K. 2008. Divide to conquer? Limits to the adaptability of disintegrated, flexible specialization clusters. *Journal of Economic Geography*, No. 8, 565-580 p.
37. PUKĖNAS, K. 2009. *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: LKKA, 93 p.
38. ROBLES, E. 2015. How to identify disruptive new businesses. *Review of business and finance studies*, Vol. 6, No. 1, 121-130 p.
39. SAPIEGIENĖ, L., JUKNEVIČIENĖ, V., STOŠKUS, S. 2009. Inovacijų diegimo procesas: Šiaulių miesto gamybos įmonių atvejų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2(15), 237-249 p.
40. SEKLIUCKIENĖ, J.; BAGDONIENĖ, L. 2014. *Ko reikia startuolių pavasariui?* [interaktyvus]. Prieiga per internetu: <http://evf.ktu.lt/naujienos/prof-dr-j-sekliuckiene-ir-prof-dr-l-bagdoniene-ko-reikia-startuoliu-pavasariui> [Žiūrėta 2014-11-04].
41. STARTUP LITHUANIA. *Vinted brings its brand to Lithuania*. [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.startuplithuania.lt/en/news/vinted-brings-its-brand-to-lithuania> [Žiūrėta 2014-12-16].
42. STAŠYS, R.; ŠIMANSKIENĖ, L. 2011. *Vadybos ir rinkodaros studijų kryptių magistro baigiamasis darbas*. Metodinė knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 50 p.
43. STUCKI, T. 2013. Success of start-up firms: the role of financial constraints. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 23, No. 1, 25-64 p.

44. VENCKUVIENĖ, V.; SNIEŠKA, V. 2010. Venture capital a tool in fostering innovativeness of tenants in science and technology park: Lithuanian case. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 15, 310-317 p.
45. VŠĮ “SAULĖTEKIO SLĖNIS”. START BUSINESS. 2014. *Valstybės investicijos į startuolius atsipirko ir davė grąžos* [interaktyvus]. Prieiga internetu: <http://www.startbusiness.lt/turinys/naujienos/valstybes-investicijos-i-startuolius-atsipirko-ir-dave-grazos> [Žiūrėta 2014-11-10].
46. VŠĮ “VERSLI LIETUVA”. 2013. “*Startup Lithuania*” 2013 metų apžvalga. Vilnius.
47. WERTH, J. CH.; BOERT, P. 2013. Co-Investment Networks of Business Angels and the Performamce of their Start-Up Investments. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, No. 5(3), 56-240 p.
48. ZEMPLICKIENĖ, V. 2011. Mokslinių tyrimų komercializavimo metodai. *Contemporary issues in business, management and education*, Nr. 23, 300-312 p.

## ŽODYNAS

**INOVACIJA** - sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau esamus produktus ir procesus (Jakubavičius, Gečas, Strazdas, 2003, p. 41).

**IŠORINĖ REGIONINĖ APLINKA** – viskas, kas yra už startuolių (Start up) ribų ir turi įtakos jų steigimui, veiklos vykdymui bei siejama su tam tikru regionu (darbo autorė).

**OPCIONAS** - vienas moderniausių ir stipriausių darbuotojų motyvacijos įrankių, suteikiantis galimybę įsigyti startuolių (Start up) akcijas už tam tikrą kainą (Kaftan, 2014, p. 21).

**REGIONAS** – veikėjų, plėtojančių savo veiklos strategijas ir siekiančių individualių bei bendrų tikslų, „konteineris“, kuris tinkamas įgyvendinti strategijas, siekiant pagerinti verslo konkurencingumą ir kurti naujas darbo vietas (Juščius, Šneiderienė, 2014, p. 69).

**RIZIKOS KAPITALO FONDAS** – privataus kapitalo formos kolektyvinio investavimo subjektas (Venckuvienė, Snieška, 2010, p. 310).

**STARTUOLIŲ (START UP) STEIGIMAS** - startuolių (Start up) steigimas apima optimaliausio būdo technologijos ir/ar inovacijos komercializavimą rinkoje bei sparčiai augančios pozicijos ir išteklių nepertraukiamumo sintezę (darbo autorė).

**STARTUOLIS (START UP)** - technologinė įmonė, kuri kuria aukštos pridėtinės vertės produktą ar paslaugą, realizuoja inovaciją rinkoje (Moon, 2014, p. 37).

**STARTUOLIŲ (START UP) EKOSISTEMA** – šalies startuolių (Start up) bendruomenė, kurią sudaro startuoliai (Start up) ir įvairios organizacijos (universitetai, finansavimo institucijos, verslo paramos organizacijos, tyrimų organizacijos, paslaugų teikėjų organizacijos (teisinių, finansinių paslaugų) ir didelės įmonės (Lietuvos verslumo veiksmų 2014-2020 metų plano projektas).

**STARTUOLIŲ (START UP) STEIGIMAS REGIONUOSE** – verslo modelio, kuriamo žinių pagrindu, technologijų panaudojimu naujų produktų ir/ar procesų (inovacijos) kūrimui ir orientuoto į spartaus augimo potencialą realizavimas rinkoje (darbo autorė).

**STEIGIMAS** – procesas, kurio metu verslo idėja tampa įmone, vykdančia veiklą rinkoje (darbo autorė).

**TECHNOLOGIJA** – įvairių išteklių praktinis pritaikymas, kurio metu sukuriamas virtualus arba materialus objektas (Jakubavičius, Gečas, Strazdas, 2003, p. 40).

**VERSLO GREITINTUVAS (AKSELERATORIUS)** – naujų verslų skatinimo programa, paremta mentorių konsultacijomis bei finansine pagalba/investicijomis pradedantiems verslų tam tikrą ribotą laiką (Lietuvos verslumo veiksmų 2014-2020 metų plano projektas).

**VERSLO MODELIS** – įmonės veiklos fundamentalioji logika, kuri paaiškina, kaip kuriama vertė suinteresuotoms šalims ir kaip iš šio vertės pasiūlymo uždirbamos pajamos (Kinderis, Jucevičius, 2013, p. 85).

**VERSLUMAS** – asmens kompetencija įgyvendinti pridėtinę ekonominę ar socialinę vertę kuriančias idėjas ir asmens ekonominis, socialinis ir kūrybinis aktyvumas verslo srityje (Lietuvos verslumo veiksmų 2014-2020 metų planas).

**VERSLUMO ATMOSFERA** – aplinka, kuri skatina ir palaiko į verslą orientuotą kūrybiškumą ir įvairius eksperimentus (Aghion, Blundell, Griffith, Howitt, Prantl, 2009).

**PRIEDAI****1 priedas****INTERVIU KLAUSIMAI**

<b>EIL. NR.</b>	<b>KLAUSIMAS</b>
<b>1.</b>	Kurie ekonominiai veiksniai daro įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose?
<b>2.</b>	Kaip ekonominiai veiksniai daro įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose?
<b>3.</b>	Kurie technologiniai veiksniai yra svarbiausi startuolių (Start up) steigimui regionuose?
<b>4.</b>	Kaip technologiniai veiksniai daro įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose?
<b>5.</b>	Kurie socialiniai veiksniai yra svarbiausi startuolių (Start up) steigimui regionuose?
<b>6.</b>	Kaip socialiniai veiksniai daro įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose?
<b>7.</b>	Kurie vartotojų poreikiai yra svarbiausi startuolių (Start up) steigimui regionuose?
<b>8.</b>	Kaip vartotojų poreikiai daro įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose?
<b>9.</b>	Kurie konkurenciniai veiksniai daro įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose?
<b>10.</b>	Kaip konkurenciniai veiksniai daro įtaką startuolių (Start up) steigimui regionuose?

## TYRIMO ANKETA

Klaipėdos universiteto inovacijų vadybos ir technologijų magistro studijų studentė J. Kasnauskė atlieka tyrimą, kurio tikslas yra sukurti startuolių (Start up) steigimo regioninį modelį, todėl svarbu nustatyti startuolių (Start up) verslumo atmosferos ypatybes.

Anketa yra anoniminė, surinkti duomenys bus analizuojami apibendrintai ir naudojami tik mokslinių tyrimų rezultatuose.

Atsakymų skalėje labiausiai Jums tinkamą atsakymo variantą langelyje pažymėkite kryžiuo  arba nurodykite klausime prašomą reikšmę.

*Pvz. 5 – visiškai sutinku, 4 - sutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 2 - nesutinku, 1 – visiškai nesutinku.*

**I. Įvertinkite pateiktus teiginius apie finansavimą, skirtą startuolių (Start up) steigimui. Nuo 5 (visiškai sutinku) iki 1 (visiškai nesutinku).**

Teiginys		5	4	3	2	1
1	Asmeninio kapitalo pakanka startuoliams (Start up) steigti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Kreditų gavimo galimybė yra palanki ir prieinama steigiamiesiems startuoliams (Start up).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Privačių investuotojų finansavimo galimybė yra palanki ir prieinama steigiamiesiems startuoliams (Start up).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Rizikos kapitalo finansavimo galimybė yra palanki ir prieinama steigiamiesiems startuoliams (Start up).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**II. Įvertinkite pateiktus teiginius apie Vyriausybės politiką ir programas, skirtas startuolių (Start up) steigimui. Nuo 5 (visiškai sutinku) iki 1 (visiškai nesutinku).**

Teiginys		5	4	3	2	1
5	Lietuvos Vyriausybė intensyviai ir nuosekliai skatina startuolių (Start up) steigimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Startuolių (Start up) steigimo rėmimas yra prioritetinga Vyriausybės veikla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Lietuvos Vyriausybės kuriamos programos, įgyvendinami projektai yra orientuoti į verslumo atmosferos gerinimą startuolių (Start up) steigimui: suteikiama reikalinga finansinė ir informacinė parama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Licenzijos, reikalingi leidimai, mokesčiai ir kt. yra orientuoti į startuolių (Start up) steigimo skatinimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**III. Įvertinkite pateiktus teiginius apie švietimą ir mokymą verslumo atžvilgiu. Nuo 5 (visiškai sutinku) iki 1 (visiškai nesutinku).**

Teiginys		5	4	3	2	1
9	Pradinėse ir vidurinėse mokyklose mokymas suteikia pakankamai informacijos apie verslumo svarbą, naujų įmonių, inovacijų kūrimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Kolegijos ir universitetai parengia absolventus, kurie geba generuoti idėjas, vystyti inovacijas ir steigti naujas įmones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Švietimo programos garantuoja absolventų, gebančių steigti startuolius (Start up) ir turinčių tam reikalingų žinių bei gebėjimų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Švietimas ir mokymas šalyje yra tikslingai ir kryptingai orientuojamas į kūrybiškumo, iniciatyvumo ir verslumo skatinimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**IV. Įvertinkite pateiktus teiginius apie startuolių (Start up) ekosistemą Lietuvoje. Nuo 5 (visiškai sutinku) iki 1 (visiškai nesutinku).**

Teiginys		5	4	3	2	1
13	Lietuvos regionuose pakanka organizacijų startuolių (Start up) sėkmingam steigimui garantuoti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Steigiant startuolius (Start up) regionuose pakanka organizacijų, galinčių suteikti reikiamą informaciją, konsultacijas ir paslaugas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Startuolių (Start up) steigimo metu paprasta ir patogu gauti tikslias ir profesionalias konsultacijas, informaciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Lietuvos startuolių (Start up) ekosistema vystoma sėkmingai ir yra orientuota į jų steigimą regionuose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**V. Įvertinkite pateiktus teiginius apie intelektinės nuosavybės apsaugos galimybes Lietuvoje. Nuo 5 (visiškai sutinku) iki 1 (visiškai nesutinku).**

Teiginys		5	4	3	2	1
17	Startuolių (Start up) steigėjas gali būti užtikrintas, kad jo intelektinė nuosavybė bus sėkmingai apsaugota ir gerbiama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Intelektinės nuosavybės apsauga Lietuvoje yra efektyvi: pakankama įstatyminė bazė, garantuojama jos realizacija praktikoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Intelektinės nuosavybės apsaugos galimybės yra aiškios, kiekvienam prieinamos, suteikiama informacija išsami.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Nelegali intelektinės nuosavybės realizacija rinkoje yra sėmingai kontroliuojama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**VI. Įvertinkite pateiktus teiginius apie verslo kultūrą ir socialines normas Lietuvoje. Nuo 5 (visiškai sutinku) iki 1 (visiškai nesutinku).**

Teiginys		5	4	3	2	1
21	Šalyje yra plėtojamas ir skatinamas verslumas, iniciatyvumas, rizikos prisiėmimas, savarankiškumas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Kūrybiškumas ir inovatyvumas yra svarbiausi Lietuvos verslo kultūros bruožai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Šalyje yra skatinamas naujo verslo steigimas, inovacijų plėtojimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Startuolių (Start up) veikla yra palaikoma, skatinama, akcentuojamos jų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ypatybės: inovatyvumas, kūrybiškumas, rizikingumas.				
--	---	--	--	--	--

**VII. Įvertinkite pateiktus teiginius apie tyrimų ir plėtros (R & D) sklaidą Lietuvoje. Nuo 5 (visiškai sutinku) iki 1 (visiškai nesutinku).**

Teiginys		5	4	3	2	1
25	Lietuvos rinka yra atvira inovacijoms: tiek įmonės, tiek ir vartotojai mėgsta, kuria, vartoja, vertina naujus produktus ir paslaugas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Vartotojai yra linkę pirkti startuolių (Start up) siūlomus produktus, įsigyti paslaugas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Viešosios organizacijos, kiti verslo subjektai yra linkę bendradarbiauti su startuoliais (Start up): perka jų produktus, naudojami paslaugomis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Startuoliai (Start up) labai vertina inovacijas ir naujas technologijas, noriai jas išbando ir plėtoja rinkoje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**VIII. Jūsų manymu, ko reikėtų Lietuvoje, siekiant paskatinti startuolių (Start up) steigimą regionuose?**

---



---



---

**IX. Įvertinkite Jūsų startuolių (Start up) steigimo sėkmę balų vidurkis nuo 1 (labai žema) iki 5 (labai aukšta).**

---

**X. Jūsų startuolių (Start up) veiklos trukmė:**

- Iki 1–erių metų
- 1-2 metai
- 3-4 metai
- 5 ir daugiau metų

***Dėkoju už atsakymus.***

## MAGISTRANTO PUBLIKACIJOS

*XXI a. Iššūkiai Lietuvai ir Europai: ekonominiai, politiniai ir kultūriniai aspektai.* 2014. Studentų mokslinės konferencijos medžiaga. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, 180-186 p.

### INOVACINĖS APLINKOS ĮTAKA TINKLINĖS ORGANIZACIJOS KONKURENCINGUMUI

**Dr. Algirdas Giedraitis<sup>1</sup>, Jurgita Kasnauskė<sup>2</sup>**

*Klaipėdos Universitetas (Lietuva)*

#### **Anotacija**

Dėl savo svarbumo inovacinė aplinka tinklinėse organizacijose yra pagrindinė šiuolaikinės rinkos tinklinių organizacijų varomoji jėga. Visi suvokia inovacijų svarbą, tačiau trūksta detalesnio inovacinės aplinkos tinklinėje organizacijoje supratimo, kuris reikalauja kryptingo ir kompleksinio požiūrio į šį objektą.

Atlikto kiekybinio tyrimo rezultatai parodo, kad aplinkos vidiniai ir išoriniai veiksniai leidžia iš esmės padidinti tinklinės organizacijos konkurencingumo galimybes, tuo pačiu gerindami ir inovacinę aplinką. Pagrindiniai vidinės aplinkos veiksniai, darantys įtaką tinklinės organizacijos konkurencingumui – organizacijos kultūra, veiklos ir raidos pastovumas bei organizacijos personalas ir jo politika. Pagrindiniai išorinės aplinkos veiksniai darantys įtaką tinklinės organizacijos konkurencingumui – konkurenciniai, socialiniai ir ekonominiai veiksniai.

**RAKTINIAI ŽODŽIAI:** inovacinė aplinka, vidiniai ir išoriniai veiksniai, konkurencingumas, tinklinė organizacija.

#### **Įvadas**

Tinklinės organizacijos tampa vis aktualesnės šiuolaikinės rinkos globalizacijos ir internacionalizacijos sąveikoje. Šio tipo organizacijos kuriamos tam, kad būtų išplėsta veikla, padidintas arba sustiprintas konkurencingumas, sumažinti gamybos kaštai, optimizuota valdymo sistema, išplėstos rinkos ir kt. B. Melnikas ir kt. (2011) pabrėžia, kad verslo ir su verslu susijusių organizacijų tinklai daro vis didesnę poveikį inovacijų plėtrai, taigi ir šiuolaikinei ekonomikai.

Tinklinei organizacijai reikalingi tamprūs ryšiai tarp visų organizacijos dalių: *individy, padalinių, tiekėjų, pirkėjų*. Tai reikalauja iš esmės pertvarkyti informacijos infrastruktūrą, o įvertinant organizacijos atvirumą tiek *vidaus*, tiek ir *išorės* aplinkos požiūriu, svarbų vaidmenį atlieka inovacijų diegimas ir organizacijos veiksmingumo didinimas, naudojamų išteklių mažinimas.

Tinklaveika ir spartus organizacijų tinklėjimas skatina nagrinėti jų ypatumus ir aplinką, turinčią įtaką inovacijų kūrimui, diegimui ir plėtrai. Inovacinė aplinka yra pagrindinė šiuolaikinės rinkos tinklinių organizacijų varomoji jėga. Tinklinėse organizacijose aktyvus tarp organizacinių ryšių plėtojimas ir inovacijų diegimo sparta yra funkcionavimo pagrindas, kadangi tai padeda sumažinti veiklos sąnaudas, įgyti patirties ir žinių. Dėl šių priežasčių svarbūs tampa finansinio bendrumo, savitarpio pagalbos ir savarankiškumo derinimas inovacinėje aplinkoje. Šis bruožas atveria naujas

---

<sup>1</sup> Algirdas Giedraitis – Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros lektorius, daktaras (socialiniai mokslai). Moksliniai interesai: valdymo ergonomika, gamybos vadyba, personalo vadyba

El. paštas: giedraitis.algirdas@gmail.com

Tel.: +370 46 39 86 50

<sup>2</sup> Jurgita Kasnauskė – Inovacijų vadybos ir technologijų magistro studijų studentė. Klaipėdos universitetas, socialinių mokslų fakultetas, vadybos katedra. Moksliniai interesai: inovacijų vadyba, modernių organizacinių struktūrų valdymas

El. paštas: kasnauske@gmail.com

Tel.: +370 677 34433

galimybes įmonių struktūrizavimui, kaip išnaudoti privalumus, kuriuos teikia organizacijos stambinimas, skaidymas į savarankiškus ar dalinai savarankiškus vienetus.

Tačiau pabrėžtina, kad inovacinė aplinka neturi pažeisti tinklinių organizacijų kompleksiskumo reikalavimų. Ji pagal galimybes turi apimti visus svarbiausius jų veiklos aspektus, o ne kurį vieną, nors ir svarbų aspektą. Labai svarbus inovacinės aplinkos kompleksiskumo bruožas – inovacijų partnerystė ir jų aktyvinimas. Kliūtys sėkmingai inovacijų plėtrai tinklinėje organizacijoje, tokios kaip netikrumas dėl ateities, įvairūs teisiniai apribojimai, išteklių ribotumas, visų lygių vadovų žinių ir vadybinių įgūdžių trūkumas bei kiti aplinkos veiksniai, skatina tinklines organizacijas iš naujo apsvarstyti inovacinės aplinkos įtaką jų struktūros, valdymo būdo bei strategijos atžvilgiu. Todėl tinklinių organizacijų inovacinėje aplinkoje kylančias sudėtingas veiksnių sąveikas (įtakas) labai svarbu vertinti ir skirti dėmesį padariniams bei poveikiui inovacijų sklaidoje.

Inovacinės aplinkos tyrimus šiuolaikinėse tinklinėse organizacijose atliko B. Melnikas ir kt. (2011), S. Ali ir kt. (2012), P. Constantinides (2012), A. Gupta, D. Zhdanov (2012), R. Korsakienė, V. Tvaronavičius, M. Tvaronavičienė (2006), G. Svirskienė (2005), B. Shaw-Ching Liu, R. Madhavan, D. Sudarshan (2005) ir kt. Šių autorių nuomone inovacinės aplinkos teorija tinklinėse organizacijose yra labiau pažengusi nei praktika. Pagrindinė to priežastis yra organizacijos darbuotojų nepakankamas pasiruošimas inovacinės aplinkos vertinimui. Bendros vertės kūrimo tikslo įgyvendinimą aktyvioje tinklinės organizacijos narių sąveikoje ir inovacinėje aplinkoje akcentuoja S. Pogosian, I. Dzemyda (2012), E. Ribačonka, D. Burgis (2011), L. Baronienė (2008), S. Staniulienė (2011, 2009) ir kt. Inovacinės aplinkos poveikį tinklinėms organizacijoms autoriai (Melnikas, 2013, 2008; Fuglsand, Eide, 2012; Melnikas ir kt., 2011; Shaw-Ching Liu, Madhavan, Sudarshan, 2005 ir kt.) įvardija skirtingai, tačiau akcentuoja teigiamą poveikį inovacijų aktyvinimui ir plėtrai. A. Baležentis ir J. Vijeikis (2010) teigia, kad organizacijos dažniausiai bankrutuoja dėl vidinių, su organizacijos valdymu susijusių, priežasčių: netinkamo (blogo) administravimo, pernelyg rizikingų sprendimų priėmimo, ilgalaikių finansinių problemų, neprisitaikymo prie pasikeitusių rinkos sąlygų. Esant tokioms aplinkybėms net ir konkurencingoms, pelningoms, bet finansiškai pažeidžiamoms įmonėms ypač sudėtinga verstis dabartinio sunkmečio laikotarpiu.

Daugelis įmonių vadovų suvokia inovacinės aplinkos svarbą. Siekiant objektyviai nustatyti inovacinės veiklos problemas įmonėje, reikalinga nagrinėti organizacijos inovacinės aplinkos lemiančius veiksniai sisteminiu požiūriu.

**Problema** – trūksta detalesnių inovacinės aplinkos tyrinėjimų tinklinėje organizacijoje, kuris reikalauja kryptingo ir kompleksinio požiūrio į šį objektą.

**Tyrimo objektas:** inovacinės aplinkos įtaka tinklinės organizacijos konkurencingumui.

**Tyrimo tikslas:** nustatyti inovacinės aplinkos įtaką tinklinės organizacijos konkurencingumui.

**Tyrimo uždaviniai:** pagrįsti inovacinės aplinkos įtakos tinklinės organizacijos konkurencingumui tyrimų tikslingumą; nustatyti pagrindinius aplinkos vidinius ir išorinius veiksniai, turinčius įtakos tinklinės organizacijos konkurencingumui.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, sintezės ir abstrahavimas; kiekybinis tyrimas – apklausa raštu. Apklausos tyrimo duomenys apdoroti IBM SPSS Statistics 22.0 programa.

Tyrimas atliktas 2014 metais kovo 10 dieną.

## **1. Inovacinės aplinkos įtakos tinklinės organizacijos konkurencingumui tyrimo teorinis pagrindimas**

Kadangi rinka nuolatos kinta, todėl įgyvendinant inovacinę veiklą būtina stebėti visus pasikeitimus, teisingai įvertinti ir operatyviai keisti inovacinės veiklos vyksmą, prisitaikant prie besikeičiančių sąlygų ir garantuojant inovacijų gyvybingumą (Sapiegienė ir kt., 2009).

Veiklos rezultatai, verslo plėtra ir *konkurencingumas* yra labai platus ir daug aspektų apimantis reiškinys, kuris gali būti įtakoje daugybės aplinkos veiksnių, priklausomai nuo to kokio pobūdžio, koku atveju ar lygiu analizuojama įmonė. Išanalizavus tinklaveikos instrumentus, konstatuota, kad visos tinklaveikos formos prisideda prie konkurencingumo skatinimo. Sutvarkius

tinklaveiką galima palaiapsniui diegti inovacijas ir didinti konkurencingumą (Jakubavičius ir kt., 2008). Visų tipų inovacijų pritaikymas organizacijoje yra racionalus sprendimas, kuriuo yra siekiama konkrečių tikslų: didinti rinkos dalį, mažinti gamybos išlaidas, gerinti prekės ar paslaugos kokybę, plėsti asortimentą, kurti naujas rinkas, didinti gamybos lankstumą, gerinti darbo sąlygas, mažinti žalą aplinkai ir kt. (Valentinavičius, 2006).

Inovacijos ir jų kaita verčia tinklines organizacijas nuolat mokytis, ieškoti galimybių modifikuoti savo produktus ir paslaugas, peržiūrėti ir tobulinti veikiančius procesus, taupiai ir kartu efektyviai panaudoti turimus organizacijos išteklius (Constantinides, 2012; Shaw-Ching Liu, Madhavan, Sudarshan, 2005). Inovacinė veikla ir jos plėtojimas – sudėtingi ir daugeliu požiūrių netgi prieštaringi procesai, reikalaujantys pagrįstai ir kompetentingai parengtų valdymo priemonių (Sapiegienė ir kt., 2009). Tam būtina įvertinti jos keliamus reikalavimus, grėsmes ir teikiamas galimybes. Inovacinė veikla visada vyksta tam tikroje aplinkoje, kurios turinį ir poveikius mokslinei inovacinei raidai lemia daugialypės socialinio, ekonominio, politinio, technologinio, informacinio ir kitokio pobūdžio aplinkybės. Šių aplinkybių buvimą ir jų raišką galima traktuoti kaip tam tikrą inovacinio potencialo elementą (Baronienė, 2008).

Inovacinės aplinkos aktualumas ypač padidėjo šiame šimtmetyje dėl globalizacijos, rinkos atvirumo, demokratizavimo procesų (Bareika, 2008). Inovacinė aplinka yra pagrindinė šiuolaikinės rinkos tinklinių organizacijų varomoji jėga (Ali ir kt., 2012; Gupta, Zhdanov, 2012; Pogosian, Dzemyda, 2012). Ją apsprendžia ne tik organizacijos pastangos ir galimybės, bet ir įmonę supanti aplinka (Melnikas, 2013, 2008; Fuglsand, Eide, 2012; Melnikas ir kt., 2011). Inovacinė aplinka gali būti apibūdinta kaip aplinka, kurioje siekiama efektyviau panaudoti rinkos teikiamas ir tinklinės organizacijos galimybes (Staniulienė, 2011, 2009; Korsakienė, Tvaronavičius, Tvaronavičienė, 2006; Svirskienė, 2005). A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003) teigia, kad inovacinės veiklos sėkmei didelę įtaką turi vadovas bei jam priklausantis personalas. Kuo geresnė vadovaujančio personalo kvalifikacija ir patirtis, tuo didesnė tikimybė, jog inovacinė veikla bus sėkminga.

Inovacinės aplinkos teorija yra žymiai labiau pažengusi nei praktika. Kaip teigia M. Mickevičienė (2010), tai lemia kelios priežastys:

- praktikoje remiamasi viena kuria tai koncepcija, kurioje dažnai akcentuojamas vienpusiškas požiūris į konkurencingumo inovacijomis didinimą;
- dažnai pervertinamas vieno veiksnio reikšmingumas;
- išsamius tyrimus organizacijos ar šakos lygyje labai trukdo taip vadinamas informacijos konfidencialumas;
- dažnai tyrimas orientuotas į praeitį ir atsako į klausimą, kodėl taip atsitiko, tačiau mažai dėmesio skiriama ateities inovaciniams pokyčiams numatyti.

Siekiant objektyviai įvertinti inovacijų ir inovacinės veiklos problemas įmonėje, svarbu išanalizuoti organizacijos inovacinę aplinką lemiančius veiksnius sisteminiu požiūriu. Inovacijos nėra vienkartinis veiksmas, bet nuolatinis atsakas į besikeičiančias aplinkybes. Tai sudėtingi ir daugeliu požiūrių netgi prieštaringi procesai. Gerai veikianti inovacijų diegimo sistema ir palanki aplinka ne tikrai padeda išspręsti įmonėje iškylančias problemas, bet taip pat atveria galimybes plėtrai ir konkurencingumo didinimui (Povilaitis, Čiburienė, 2009).

Tinklinių organizacijų inovacinės veiklos vertinimo svarbą pabrėžia P. Constantinides (2012). Autorius pabrėžia naujos informacijos plėtros infrastruktūros vaidmenį, kurioje kolektyvinio veiksmo logika tampa vis labiau įvairiarūšė ir daugiasluoksnė, gaunama tinklinėse organizacijose, priklausomai nuo jos narių tarpusavio priklausomybės. Todėl tinklinių organizacijų inovacinėje aplinkoje kylančias sudėtingas sąveikas, labai svarbu vertinti ir skirti dėmesį naujoms organizacinėms infrastruktūroms, jų padariniams bei poveikiui inovacijų sklaidoje.

Sudaryti išsamaus veiksmų įtakojančių organizacijos inovacinę aplinką neįmanoma, nes tikriausia nėra tokio veiksnio, kuris neturėtų įtakos jai (Melnikas ir kt. 2011; Baronienė, 2008; Bareika, 2008). Inovacijos procesas yra sudėtinga dinaminė sistema, kurios efektyvumas daugiausia priklauso nuo inovacinės veiklos vidaus mechanizmo ir nuo jo sąveikos su išorine aplinka, t.y. inovacijų sistema (Jakubavičius ir kt., 2003). Išorinių veiksmų sąveika su vidine organizacijos aplinka inovacijų

diegimo tinklinėse organizacijose procese yra pagrindas sėkmingam inovacijų įgyvendinimui. Autorių (Valodkienė, Snieška, 2012) atlikti konkurencingumą ir ekonominį augimą lemiančių aplinkos vidinių ir išorinių veiksnių tyrimai organizacijose patvirtina kaip konkurencingumą lemiančius veiksniai. Todėl teigtina, kad inovacinės aplinkos veiksnių poveikis tinklinės organizacijos situacijai turi sinerginį efektą – išorinės sąlygos sustiprina vidinių veiksnių reikšimosi galimybes.

Daugelis autorių nagrinėja vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių įtaką konkurencingumui (1 lentelė):

- *Išoriniai veiksniai* – veiksniai darantys įtaką organizacijos veiklai (Tomaševič, Mackevičius, 2010; Chiaroni, Chiesa, Frattini, 2010); pati įmonė galinti daryti įtaką veiksniams (Andriuščenka, 2008; Davidavičienė, 2008); reikalinga iš anksto pažinti šiuos veiksniai, prognozuoti jų vystymąsi ir prisitaikyti prie šių veiksnių pokyčio (Arnold, Staffelbach, 2012).
- *Vidiniai veiksniai* - veiksniai darantys įtaką organizacijos rezultatams ir konkurencingumui (Alexander, 2012; Pryora, Singleton, Taneja, 2009; Zakarevičius, 2009).

Lentelė 1. Inovacinės aplinkos tinklinėse organizacijose vidiniai ir išoriniai veiksniai

VIDINIAI VEIKSNIAI	AUTORIAI	IŠORINIAI VEIKSNIAI	AUTORIAI
Organizacijos strategija	Pryora, Singleton, Taneja, 2009; Zakarevičius, 2009; Gudonavičius, Bartosevičienė, Šaparnis, 2009.	Ekonominiai veiksniai	Kafidov, 2007; Tomaševič, Mackevičius, 2010.
Organizacinė valdymo struktūra	Zakarevičius, 2009; Stulgienė, 2011; Guadalupe, Li, Wulf, 2012.	Teisiniai veiksniai	Chiaroni, Chiesa, Frattini, 2010.
Organizacijos kultūra	Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006	Technologiniai veiksniai	Kubrak ir kt., 2007; Hopenienė, Railienė, Kazlauskienė, 2009.
Komunikacija	Kalibataitė, 2009; Ribačonka, Burgis, 2011.	Socialiniai veiksniai	Andriuščenka, 2008; Jucevičius, Ilonienė, 2009.
Personalas ir jo politika	Duoba, 2009.	Vartotojų poreikiai	Bernatonytė, Vilkė, Keizerienė, 2009.
Sprendimų priėmimo sistema	Kvedaravičius, Malinauskas, 2008; Alexander, 2012.	Konkurenciniai veiksniai	Davidavičienė, 2008; Guadalupe, Li, Wulf, 2012.
Veiklos ir raidos pastovumas	Klimas, Ruževičius, 2009; Krause, Oertel, Walgenbach, 2012.	Žiniasklaida, nevyriausybinės organizacijos	Jucevičius, 2011; Arnold, Staffelbach, 2012.

Pateikti aplinkos aplinkos vidiniai ir išoriniai veiksniai (1 lentelė), leidžia iš esmės padidinti tinklinės organizacijos konkurencingumo galimybes, tuo pačiu gerindami ir inovacinę aplinką. Išorinės ir vidinės aplinkos analizėje svarbią vietą užima visų pateiktų rodiklių dinaminė analizė tinklinėje organizacijoje. Šioje analizėje atsiveria labai plačios galimybės statistinių, matematinių (koreliacinės – regresinės analizės) metodų taikymui.

Apibendrinant teigtina, kad inovacinė aplinka tinklinėse organizacijose yra pagrindinė šiuolaikinės rinkos tinklinių organizacijų varomoji jėga. Inovacinėje aplinkoje tinklinės organizacijos susiduria su įvairiais vidiniais ir išoriniais veiksniais, kurie susiję tarpusavyje ir lemia inovacinės aplinkos kintamumą konkurencingumo atžvilgiu. Tinklinėje organizacijoje, siekiant efektyvaus

konkurencingumo didinimo, būtina nuolat tyrinėti šiuos išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius.

## 2. Inovacinės aplinkos įtakos tinklinės organizacijos konkurencingumui tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

Tyrimas atliktas 2014 metais kovo 10 dieną. Žvalgomoju tyrimu siekiama nustatyti inovacinės aplinkos įtaka tinklinės organizacijos „Oriflame“ konkurencingumui.

Tyrimė dalyvavo Lietuvoje veikiantis ir užsienio šalies kompaniją „Oriflame“ atstovaujantis individualių įmonių tinklas. „Oriflame“ yra tarptautinis kosmetikos koncernas, turintis atstovybes 60 šalių. Visame pasaulyje yra apie 3,6 milijonai konsultantų, kurių pardavimai siekia 1,5 bilijono eurų per metus.

*Tyrimo tipas – kiekybinis, aprašomasis.* Šio tyrimo metodo pasirinkimą lėmė: tyrimo tikslas, nedideli kaštai, trumpas duomenų kaupimo laikotarpis, anketos pateikimo respondentams palankios galimybės, objektyvumas ir duomenų apdorojimo paprastumas. Pateikus keletą klausimų, greitai galima gauti daugybę informacijos. (Kardelis, 2005; Tidikis, 2003).

*Tyrimo metodas – anketinė apklausa.* Tyrimo instrumentas – anketa / klausimynai. Tyrimo anketa suskirstyta į penkias teiginių skales su teiginiais apie vidinių ir išorinių aplinkos veiksnį įtaka tinklinės organizacijos konkurencingumui.

Anketa respondentams pateikta tiesioginiu būdu: apsilankymo seminare Kaune metu. Tyrimė siekta respondentų savanoriško, neskubaus ir atviro atsakymo. Tyrimo metu garantuotas anoniminio anketavimo slaptumas.

*Respondentai.* Individualių įmonių (sudarančių tinklinę organizaciją) vadovai ir jų pavaduotojai atstovaujantys tarptautinį kosmetikos koncerną „Oriflame“. Pasirinkimą lėmė tai, kad konkurencinę išorinę aplinką kuria ne tik esami konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro, tokie, kaip pirkėjas ir tiekėjas.

*Tyrimo imtis.* Tyrimui atlikti pasirinkta viena generalinė aibė, nes numatyta tyrimo atlikimo kryptis: tinklinės organizacijos įvairių lygių vadovų atžvilgiu. Tiriama viena generalinė aibė N – tinklinės organizacijos įvairių lygių vadovai. Tyrimo imčiai nustatyti panaudota imties tūrio formulė, kai žinomi tam tikri rezultatai, t.y. populiacijos dydis:

$$n = 1/((0,05)^2 + 1/47) = 42 \text{ respondentai} \quad (1)$$

kur: n – imties dydis (respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti);

Δ – leidžiamos imties paklaidos dydis, šiuo atveju 5 proc.;

N – generalinė visuma, t.y. tinklinės organizacijos įvairių lygių vadovai - 47 vadovai.

Siekiant, kad tyrimo rezultatai atspindėtų tinklinės organizacijos įvairių lygių vadovų populiacijos nuomonę, reikia apklausti 42 vadovus.

Tyrimė dalyvavo ir anketas užpildė iš viso 42 respondentai: 31,0 proc. aukščiausio lygmens vadovai, 69,0 proc. vidutinio lygmens vadovai. Gražintos visos 42 užpildytos anketos, kurios tinkamos tolesniam tyrimui.

Klausimyno patikimumas skaičiuotas naudojant Cronbacho alfa koeficiento reikšmę, kuri yra  $0,807 > 0,6$ , klausimynas sudarytas tinkamai ir yra patikimas. Spearman-Brown'o patikimumo koeficientas gautas apylygis Cronbach'o alfa koeficiento reikšmei -  $0,810$ , atsakymų dispersijos panašios.

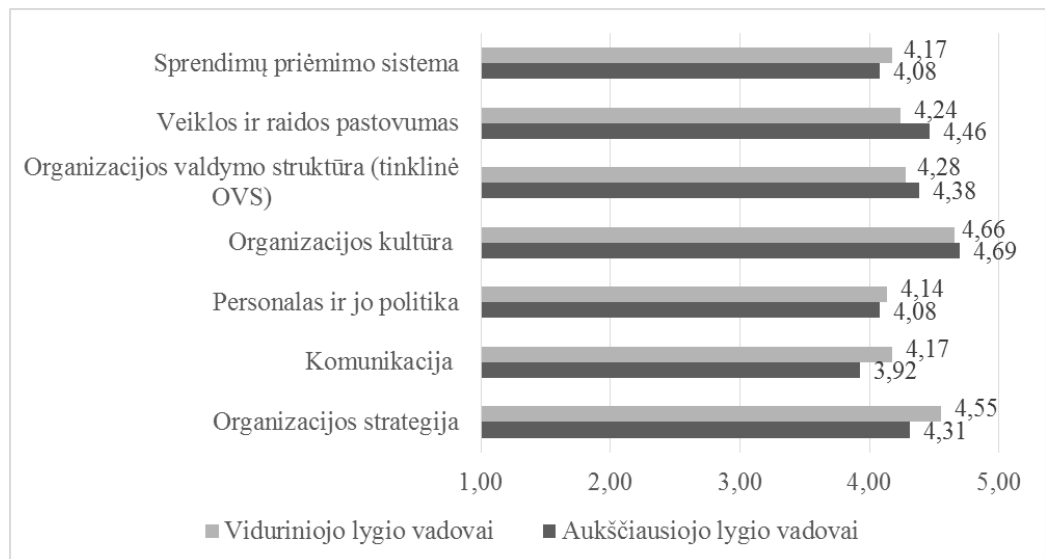
*Tyrimo rezultatai.* Tiriant vidinius aplinkos veiksnius organizacijoje nustatyta, kad pagrindiniai vidiniai veiksniai, turintys įtakos tinklinės organizacijos konkurencingumui yra aiški *sprendimų priėmimo sistema* ir *organizacijos kultūra* bei jos elementai (1 pav.). Šių veiksnų suderinamumo kriterijai – chi kvadratai  $x^2$  atitinkamai  $3,606 > 0,05$  ir  $3,546 > 0,05$ , empirinio ir teorinio skirstinių

skirtumai yra reikšmingi, turimi empiriniai skirstiniai suderinami su teoriniu modeliu.

Kitas svarbus vidinės aplinkos veiksnys, turintis įtakos tinklinės organizacijos konkurencingumui – organizacijos orientacija į *veiklos ir raidos pastovumą* (chi kvadratas  $x^2$  2,462>0,05).

Mažiausią įtaką tinklinės organizacijos konkurencingumui turi *personalias ir jo politika* (chi kvadratas  $x^2$  0,283>0,05), *komunikacija* (chi kvadratas  $x^2$  1,969>0,05).

Likę vidinės aplinkos veiksniai turi vidutinę įtaką tinklinės organizacijos konkurencingumui – *organizacijos strategija* (chi kvadratas  $x^2$  2,275>0,05) ir *organizacijos valdymo struktūra* (chi kvadratas  $x^2$  0,483>0,05). Manoma, kad šiam vidinių veiksmų vertinimui įtakos turi tinklinės struktūros konkurencingumas, kuris yra kompleksinė kategorija, o ne situacija ar būseną, išmatuojama vienu ar keliais parametrais, todėl, respondentų manymu, personalas ir jo politika bei komunikacija yra veiksniai, kurie įvertinti kaip turintys mažiausią įtaką konkurencingumui.



Pav. 1. Tinklinės organizacijos vidinių aplinkos veiksmų įtakos konkurencingumui (balų vidurkis)

Tiriant išorinės aplinkos veiksmus, turinčius įtakos tinklinės organizacijos konkurencingumui, nustatyta, kad pagrindinis veiksnys yra *konkurenciniai veiksniai* (2 pav.). Šio veiksmo suderinamumo kriterijus – chi kvadratas  $x^2$  3,128>0,05. Kiti, taip pat svarbūs vidinės aplinkos veiksniai, turintys įtakos tinklinės organizacijos konkurencingumui yra *virtotojų poreikių* pokyčiai (chi kvadratas  $x^2$  4,362>0,05) ir *ekonominiai veiksniai* (chi kvadratas  $x^2$  3,691>0,05).

Kitas svarbus veiksnys, turintis įtakos tinklinės organizacijos konkurencingumui – *teisiniai veiksniai* (chi kvadratas  $x^2$  1,729>0,05).

Mažiausią įtaką tinklinės organizacijos konkurencingumui turintys išorinės aplinkos veiksniai – *žiniasklaida ir nevyriausybinės organizacijos* (chi kvadratas  $x^2$  9,795>0,05), *technologiniai ir socialiniai veiksniai* (atitinkamai chi kvadratai  $x^2$  2,901>0,05 ir  $x^2$  2,098>0,05). Formuojama prielaida, kad, respondentų manymu, išorinės aplinkos veiksmų vertinimui įtakos turi pastarojo laikotarpio ekonominiai pokyčiai šalyje (nuosmukis), kuris turėjo įtakos tinklinės organizacijos veiklos rezultatams bei sprendimų priėmimui.



Pav. 2. Tinklinės organizacijos išorinių aplinkos veiksnių įtakos konkurencingumui vertinimas (balų vidurkis)

Tyrimo metu nustatyta, kad konkurencingumo vertinimas tarp aukščiausiojo ir vidutinio lygio vadovų skiriasi: Pirsono  $\chi^2$  kriterijus  $1,667 > 0,05$ , vadinasi, šių respondentų konkurencingumo vertinimas skiriasi statistiškai reikšmingai. Tinklinės organizacijos konkurencingumą palankiau vertina aukščiausiojo lygio vadovai. Didžiausią įtaką konkurencingumo vertinimui turi vidiniai veiksniai (empirinis koreliacijos koeficientas  $r=0,367$ ), lyginant su vidiniais veiksniais (empirinis koreliacijos koeficientas  $r=0,236$ ). Vadinasi, tinklinės organizacijos inovacinės aplinkos vidinių veiksnių mechanizmas ir jo sąveika su išoriniais veiksniais turi įtakos konkurencingumui.

Remiantis vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių, turinčių įtaką tinklinės organizacijos konkurencingumui vertinimu teigtina, kad tinklinė organizacija dėl savo hierarchinės valdymo struktūros, didina konkurencingumą.

## IŠVADOS

Teoriniu aspektu inovacinės aplinkos įtaka tinklinių organizacijų konkurencingumui - aktuali kiekvienai tinklinei organizacijai tema. Tinklinei organizacijai yra būdingas atvirumas, o ne uždarumas tiek vidaus, tiek ir išorės požiūriu, joje svarbus finansinio bendrumo, savitarpio pagalbos ir savarankiškumo derinimas. Šis bruožas tinklinėms organizacijoms atveria naujas galimybes inovacinės aplinkos įtakoje didinti jų konkurencingumą. Vidiniai ir išoriniai aplinkos veiksniai leidžia iš esmės padidinti tinklinės organizacijos konkurencingumo galimybes, tuo pačiu gerindami ir inovacinę aplinką.

Tyrimu nustatyta, kad tinklinės organizacijos konkurenciniai pranašumai priklauso nuo inovacinės aplinkos, kuri yra veikiama įvairių vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių. Pagrindiniai vidinės aplinkos veiksniai, darantys įtaką tinklinės organizacijos konkurencingumui – *organizacijos kultūra, veiklos ir raidos pastovumas bei organizacijos personalas ir jo politika*. Pagrindiniai išorinės aplinkos veiksniai darantys įtaką tinklinės organizacijos konkurencingumui – *konkurenciniai, socialiniai ir ekonominiai veiksniai*. Tik nuolatinis inovacinės aplinkos vertinimas gali garantuoti teikiamų paslaugų ir produktų realizacijos garantą, dinamiškų vartotojų poreikių patenkinimą, ypač įvertinant ekonominės aplinkos cikliškumą ir kitų veiksnių įtaką.

## Literatūra

Alexander, R. (2012). Network Structures and the Performance of Brownfield Redevelopment PPPs. *Public Performance & Management Review* Vol. 35, No. 4, June 2012. p. 753–768.

- Ali, S. etc. (2012). Development of Inter-organizational Structure for E-Commerce: a Contemporary Approach. *International Journal of Business and Public Administration* Vol. 9, No. 2. p. 1-10.
- Andriuščenka, J. (2008). Organizacinių pokyčių valdymo teorijos: lyginamoji analizė, vertinimas ir taisykmo ypatumai. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* Nr. 1 (12). p. 13-25.
- Arnold, A., Staffelbach, B. (2012). Perceived Post-restructuring Job Insecurity: The Impact of Employess' Trust in one's Employer and Perceived Employability. *Zeitschrift für Personalforschung* Nr. 26(4). p. 307-330.
- Baležentis, A., Vijeikis, J. (2010). Krizės valdymo veiksniai ir priemonės Lietuvos įmonėse. *Research papers* Nr. 23(4). p. 25 – 33.
- Bareika, R. (2008). Įmonės aplinkos įtaka inovacinei plėtrai. *11-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminės konferencijos Mechanika, medžiagų inžinerija, pramonės inžinerija ir vadyba (2008 m. balandžio 24–25 d.) straipsnių rinkinys*. p. 181-190.
- Baronienė, L. (2008). Teorinės prielaidos inovacinės aplinkos kūrimui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 3(14). p. 23-30.
- Bernatonytė, D., Vilké, R., Keizerienė, E. 2009. Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys. *Ekonomika ir vadyba* Nr. 14. p. 229-236.
- Chiaroni, D., Chiesa, V., Frattini, F. (2010). Unravelling the process from Closed to Open Innovation: evidence from mature, asset-intensive industries. *R&D Management* No. 40(3). p. 222-245.
- Constantinides, P. (2012). The development and consequences of new information infrastructures: the case of mashup platforms. *Media, Culture and Society* Vol. 34(5). p. 606-622.
- Davidavičienė, V. (2008). Change Management Decisions in the Information Age. *Journal of Business Economics and Management* No. 9(4). p. 299-307.
- Duoba, K. (2009). Virtualiųjų organizacijų atsiradimą sąlygojusios priežastys. *Ekonomika ir vadyba* Nr. 14. p. 560-566.
- Fuglsand, L., Eide, D. (2012). The experience turn as 'bandwagon': Understanding network formation and innovation as practice. *European Urban and Regional Studies* No. 20(4). p. 417-434.
- Guadalupe, M., Li, H., Wulf, J. (2012). Who Lives in the C-Suite? Organizational Structure and the Division of Labor in Top Management. *Faculty&Research, Working Paper* No. 118. p. 1-32.
- Gudonavičius, L., Bartosevičienė, V., Šaparnis, G. (2009). Imperatives for Enterprise Strategists. *Engineering Economics* No. 1(61). p. 75-82.
- Gupta, A., Zhdanov, D. (2012). Growth and sustainability of Managed Security Services Networks: An Economic Perspective. *MIS Quarterly* Vol. 36, No. 4. p. 1109-1130.
- Jakubavičius, A., Jucevičius, R., Jucevičius, G., Kriaučionienė, M., Keršys, M. (2008). *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius.
- Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, M. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
- Jucevičius, R. (2011). Sourcing Knowledge for the Cluster or Business System. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capi*. p. 284-291.
- Jucevičius, R., Ilonienė, J. (2009). Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba* Nr. 14. p. 788-793.
- Kafidov, V. (2007). Verslumas ir investicijos. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* Vol. 10 Issue 3. p. 35-39.
- Kalibataitė, G. (2009). Metaduomenys įmonės veiklos valdymo požiūriu. *Ekonomika ir vadyba* Nr. 14. p. 1139-1149.
- Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
- Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, t. 4. p. 72-87.

- Korsakienė, R., Tvaronavičius, V., Tvaronavičienė, M. (2006). Incorporating Innovations into Organizations Functioning: Virtual Versus Traditional Firm. *Verslas: teorija ir praktika* Vol. VII, No. 1. p. 27-31.
- Krause, I., Oertel, S., Walgenbach, P. (2012). Veränderungen in betrieblichen Beschäftigungsverhältnissen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Zeitschrift für Personalforschung* Nr. 26(4). p. 346-375.
- Kubrak, A., Koval, K., Kavaliauskas, V., Sakalas, A. (2007). Organizational Structure Forming Problems in Modern Industrial Enterprise. *Engineering Economics* No. 1(51). p. 103-109.
- Kvedaravičius, J., Malinauskas, Ž. (2008). Laikas ir vadyba. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* Nr. 15(4). p. 92-99.
- Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje. *Pinigų studijos* Nr. 1. p. 23-35.
- Melnikas, B. (2011). *Nauji iššūkiai biurokratijai: internacionalizavimo procesai, tinklaveika, sektorių konvergencija. Biurokratija demokratinėje visuomenėje*. Kaunas: Technologija.
- Melnikas, B. (2008). Network-based international economy: innovation potential in the European Union. *Intelektinė ekonomika* Nr. 1(3). p. 51-64.
- Melnikas, B., Jakubavičius, A., Leichteris, E., Vilys, M. (2011). *Žinių ekonomikos kūrimas: inovacijų paramos sistema*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
- Mickevičienė, M. (2010). *Įmonės gebėjimo konkuruoti tyrimo metodologija*. Daktaro disertacija, Kaunas, KTU.
- Pogosian, S., Dzemyda, I. (2012). Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* Nr. 1(25). p. 63-76.
- Povilaitis, M., Čiburienė, J. (2009). Paslaugų inovacijų aplinką lemiantys organizaciniai veiksniai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* Nr. 49. p. 85-95.
- Pryora, M. G., Singleton, L. P., Taneja, S. (2009). Teaming as a Strategic and Tactical Tool. *An Analysis with Recommendations* Vol. 26, No. 2. p. 320-333.
- Ribačonka, E., Burgis, D. (2011). Koordinavimo sistemos sąsajos su darniu vystymusi tinklinėje organizacijoje. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* Nr. 1 (25). p. 70-76.
- Sapiegienė, L., Juknevičienė, V., Stoškus, S. (2009). Inovacijų diegimo procesas: Šiaulių miesto gamybos įmonių atvejų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* Nr. 2(15). p. 237-249.
- Shaw-Ching Liu, B., Madhavan, R., Sudharshan, D. (2005). DiffuNET: The impact of network structure on diffusion of innovation. *European Journal of Innovation Management* Vol. 8, No. 2. p. 240-262.
- Staniulienė, S. (2011). Entrepreneurs' Networking for New Venture. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* Nr. 59. p. 95-113.
- Staniulienė, S. (2009). Development of Outsourcing in Network Structure Design. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* Nr. 52. p. 97-113.
- Svirskienė, G. (2005). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipirėšimas naujovėms. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* Nr. 5. p. 365-372.
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
- Tomaševič, V., Mackevičius, J. (2010). Materialiųjų investicijų analizė ir jų įtakos vertinimas. *Verslo ir teisės aktualijos* t. 5. p. 186-203.
- Valentinavičius, S. (2006). Inovacinio verslo plėtra: problemos ir galimybės. *Ekonomika* Nr. 74. p. 108-128.
- Valodkienė, G., Snieška, V. (2012). Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu. *Economics and Management* Nr. 17 (2). p. 602-608.
- Zakarevičius P. (2009). Organizacijų įvairovė ir klasifikavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* Nr. 50. P. 127-139.

**INNOVATIVE ENVIRONMENT INFLUENCE TO NETWORKED ORGANISATION COMPETITIVENESS**

**Algirdas Giedraitis, Jurgita Kasnauskė**  
*Klaipėda University (Lithuania)*

**Summary**

**Keywords:** innovative environment, internal and external factors, competitiveness, networked organization.

Due to high significance, innovative environment becomes the main driving force for modern market networked organisations. Everyone is aware of the importance of innovations, though there is a lack of more detailed understanding of innovative environment in networked organisations, which requires targeted and comprehensive approach to this subject.

In 2014 explorative investigation was accomplished. “Oriflame” individual enterprises network, working in Lithuania and representing foreign companies, was participated in the investigation.

The aim of investigation – to determine innovative environment influence to “Oriflame” networked organisation competitiveness. To reach this aim, it was selected to carry out quantitative investigation – questionnaire. It was 42 completed questionnaires by the networked organisation managers. Investigation results confirmed that internal and external environment factors enable to increase networked organisation competitiveness and improve innovative environment. The main internal environment factors affecting networked organisation competitiveness are: organisation culture, stability of the organisation activity and development, as well as staff of the organisation and its policy. The main external environment factors affecting networked organisation competitiveness are: competitive, social and economic factors. Only continuous innovative environment evaluation guarantees appropriate realisation of the products and services, satisfaction of dynamic consumer’s needs, particular by evaluating cycle of economic environment and other relevant factors influence.