

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**AGNĖ LEKŠAITĖ**

**NAUJŲ ĮMONIŲ KŪRIMO PROBLEMATIKA LYČIŲ ASPEKTU**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas, -ė Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė**

**KAUNAS 2016**

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

NAUJŲ ĮMONIŲ KŪRIMO PROBLEMATIKA LYČIŲ ASPEKTU

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

**Darbą atliko**

Agnė Lekšaitė

2016 m. Gruodžio 15d.

---

**Vadovas**

Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

2016 m. Gruodžio 15d.

**Recenzentas**

Prof. Bronius Neverauskas

2016 m. Gruodžio 15d.

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Agnė Lekšaitė

---

Įmonių valdymas 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „Pavadinimas“  
**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

20 16 m. Gruodžio 15 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Agnės Lekšaitės** baigiamasis magistro darbas tema „NAUJŲ ĮMONIŲ KŪRIMO PROBLEMATIKA LYČIŲ ASPEKTU“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

**Lekšaitė, Agnė. Problems of new companies' foundation: gender approach. Master's Final Thesis in Company Management Study Programme 621N22001 / supervisor Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė – Valiūnienė. Department of Management the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.**

**Social Sciences: Management and Administration (03S)**

**Key words: start of business, new company, new company problems, creating new company, business, business issues, enterprise, women in business, gender in business, women's leadership. Kaunas, 2016. 75 p.**

## **SUMMARY**

**Relevance of the Topic.** The relevance of business or new enterprise establishment issues is evident because of increasingly developing business and in parallel, increasing number of enterprises going bankrupt. Founding of new companies in Lithuania has manifested itself as especially fast phenomenon after restoration of independence of the Republic of Lithuania, i.e. in the 90-ies of 20th century. It is important that business establishment shows impact not only on micro-environment but on economic development as well. This is the reason why management theoreticians go into deeper research of business and entrepreneurship.

There was another phenomenon at the beginning of the 20th century, the suffrage movement, due to which women won the right to vote and, also, the right to be elected. Before this day, women knew that their "position" could be just that of a housewife. Therefore, one could state that before the suffrage movement, women used to be referred to as heads-managers of the household and the family (Ślęczka, 2005). Still, in the modern world, the role of a woman becomes increasingly perceived as a role of a leader. After stating this, it becomes obvious that gender in business creation has its own importance.

**The Subject of the Research:** issues related to creation of new enterprises

**The Aim of the Thesis:** to reveal problems of creation of new enterprises through the aspect of gender via theoretical and empirical research.

**The Objectives of the Research:**

1. Referring to scientific sources and statistical analysis of data, to single out new issues in the process of establishing new enterprises;
2. On the basis of scientific literature, to highlight the features of male and female leadership;
3. Create theoretical model for identification of new enterprise establishment issues;
4. Identify problems, encountered by men and women when establishing a new enterprise;
5. Submit the conclusions and recommendations for reduction in number of issues singled out by gender in a new enterprise establishing process.

**The Methods of the Research:** A systematic analysis of scientific literature sources. To prepare the thesis, methods of secondary data collection and systemization, scientific literature analysis,

synthesis and comparison methods have been used. Scientific literature analysis and abstraction methods have been used to prepare the theoretical part of the Thesis (scientific research papers and statistical data analysis in the fields of new enterprise establishing issues and leadership properties by gender). Data obtained via questionnaire survey and interviewing have been used.

## Turinys

SUMMARY .....	4
Lentelių sąrašas .....	7
Paveikslų sąrašas .....	8
Įvadas .....	9
1. NAUJŲ ĮMONIŲ KŪRIMĄSIS IR JŲ PROBLEMATIKOS, LYČIŲ ASPEKTO AKTUALUMAS .....	12
2. NAUJŲ ĮMONIŲ KŪRIMO PROBLEMATIKOS IR VADOVAVIMAS LYČIŲ ASPEKTU TEORINIAI SPRENDIMAI .....	16
2.1. Verslo ir verslumo samprata .....	16
2.2. Įmonių tipologija ir jų pagrindinės charakteristikos .....	18
2.2. Verslo kūrimo pradžia - idėjos problematika .....	22
2.4. Problemos su kuriomis susiduriama kuriant verslą .....	24
2.4.1. Verslo kūrimo problematika - verslumo (antrepreneriškumo) svarba .....	28
2.4.2. Naujo verslo kūrimo problematikos sprendimų būdai .....	30
2.5. Lyties aspektas versle ir vadovavime .....	31
2.6. Teorinis naujų įmonių kūrimo problematikos identifikavimo modelis .....	34
3. NAUJŲ ĮMONIŲ KŪRIMO PROBLEMATIKOS TYRIMO METODOLOGIJA .....	37
3.1. Naujų įmonių kūrimo problematikos tyrimo instrumentas .....	38
3.2. Tiriamųjų pristatymas .....	42
4. EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ .....	44
4.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai - vertinant naujų įmonių kūrimosi problemas .....	44
4.2. Kokybinio tyrimo rezultatai - įmonių vadovų požiūris į naujos įmonės kūrimo problemas .....	51
4.3. Tyrimo rezultatų aptarimas .....	63
4.4. Diskusija .....	67
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	69
LITERATŪRA .....	72
PRIEDAI .....	76

## Lentelių sąrašas

1 Lentelė Veikiančios įmonės pagal ekonomines veiklos rūšis .....	13
2 lentelė Verslininkystės tarpusavyje susijusios stadijos .....	17
3 Lentelė Įmonės tipai pagal dydį .....	18
4 lentelė Verslo ekonominiai principai .....	20
5 lentelė Idėjos išsivystymas .....	23
6 Lentelė Verslumo požymiai .....	29
7 Lentelė Lyčių charakteristikos bruožai .....	32
8 Lentelė Klausimyno diagnostiniai blokai.....	38
9 Lentelė Interviu klausimai naujas įmones steigiantiems atstovams.....	40
10 Lentelė Kiekybinio tyrimo respondentai.....	42
11 Lentelė Kokybinio tyrimo informantai .....	43
12 Lentelė Informacijos trūkumas.....	45
13 Lentelė Teisinės formos pasirinkimo priežastys .....	47
14 Lentelė Problemos norint įsitvirtinti rinkoje .....	48
15 Lentelė Pagrindinės konkurencinės problemos.....	49

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Užregistruoti bankrotai 2013 - 2015 metais Lietuvoje.....	15
2 pav. Idėjų plėtotės procesas.....	22
3 pav. „Naujų idėjų šaltiniai” .....	24
4 pav. Naujų įmonių kūrimo problematikos identifikavimo modelis .....	36
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	44
6 pav. Naujo verslo kūrimo populiarumas .....	45
7 pav. Populiariausias teisinės formos pasirinkimas .....	46
8 pav. Finansavimo problematikos naujoms įmonėms .....	47
9 pav. Verslumo modelio taikymas įmonėse .....	49



## Ivadas

**Temos aktualumas.** Verslo ar naujos įmonės kūrimo problematikos aktualumą parodo vis besivystantis verslas bei lygiagrečiai didėjantis bankrutavusių įmonių skaičius. Lietuvoje naujų įmonių kūrimasis ypatingai suaktyvėjo po Lietuvos Respublikos nepriklausomybės atkūrimo, t.y. XX a. devintajame dešimtmetyje. Svarbu tai, kad verslo kūrimasis daro įtaką ne tik mikroaplinkai, bet ir ekonominiam ūkio vystymuisi. Būtent ši priežastis skatina vadybos teoretikus aktyviai domėtis verslu bei verslumu.

Taip pat XX a. pradžioje įvyko pirmasis moterų judėjimas, kuriame moterys išsikovojo ne tik balsavimo teisę, bet ir teisę būti išrinktomis. Iki tol moters „vieta“ buvo traktuojama kaip namų šeimininkės, todėl galima sakyti, kad prieš tai moterys buvo vadovės namų ūkyje ir šeimoje (Ślęczka, 2005). Tačiau šiuolaikiniame pasaulyje vis ryškėja moters kaip vadovės/lyderės vaidmuo, todėl ir verslo kūrime lytiškumas turi svarbą.

**Problema.** Verslo ar verslininkystės procesuose vyksta nuolatiniai pokyčiai. Naujai besikuriančioms ar jau rinkoje įsisenėjusioms įmonėms dažnai tenka susidurti su naujais iššūkiais. Iššūkius inicijuoja besikeičianti globali aplinka bei rinkos tendencijos, tokios kaip: spartus technologijų vystymasis, informacinės visuomenės ir žinių formavimasis, ekonominiai bei politiniai veiksniai ir kt. Naujo verslo kūrimasis ir naujai įsikūrusių įmonių didėjantis skaičius visame pasaulyje tiek ir Lietuvoje tapo vienu iš civilizuoto pasaulio esminių bruožų. Todėl iš verslo organizacijų kūrėjų ir jose dirbančiųjų žmonių yra reikalaujama tam tikrų elgsenos bruožų bei savybių: aktyvumo, strategijos sukūrimo, kuri parodytų norimo pelno gražos ir toleruotinos rizikos santykį, novatoriškumo, gebėjimo atpažinti naujo verslo įkūrimo galimybes ir realų matymą jas įgyvendinant. Augančios konkurencingos ekonomikos ir verslo aplinkos požymis – verslo kūrimasis. Taip pat vis dažniau yra pastebimas „antrepreneriškos organizacijos“ sampratos naudojimas. Teoretikai, tirdami efektyvius atsakus į šiuolaikines verslo aplinkos ir naujai susiformavusius iššūkius, taip pat vis dažniau naudoja antrepreneriško (toliau verslumo) sampratą. Verslumas – individo ar organizacijos lygmens atsakas į greitai kintančios aplinkos iššūkius, tai veiklos būdas, pasižymintis tokiomis savybėmis kaip galimybių pastebėjimas, proaktyvumas, inovacijų skatinimas (Kirby, 2000). Mokslininkai kaip (Covin ir kt., 2000; Dess ir kt., 1999; Russell 1999 teigia, kad įmonės, kurios nėra verslios (antrepreneriškos), nenaudoja jų veiklų, tokiu būdu sumažina savo konkurencijos tikimybę rinkoje ir sėkmingą verslo vystymąsi. Kitaip tariant, jeigu greitai kintančioje verslo aplinkoje nėra naudojamų naujų inovacijų ar naujų generuojamų idėjų, tai sukelia daug keblumų, todėl naujai besikuriantys verslai visų pirma privalo būti verslūs. Taip pat XX a. pabaigoje mokslininkai didelį susidomėjimą skyrė į skirtingus moters ir vyro vadovavimo stilius (Eagly & Johnson, 1990). Tyrimuose atkleisti moteriško vadovavimo skirtumai nuo vyriško lyties vadovavimo supratimo. Pastebėta, kad moterys daugiau vadovaujasi komandiniu darbu, o vyrai konkurencingumu (Eagly & Karau, 1991). Lietuvoje plačiai tyrinėję moterų vadovavimo padėtį autoriai yra:

(Atmanavičienė, 2006, Šidlauskienė, 2005, Sendžikienė, 2005, Dudonis, 2007). Šiuo metu ypač pasigendama susisteminto požiūrio ir naujo naujų įmonių kūrimosi problematikos išskiriant tai pagal lytiškumą. Tai yra mažai tirta, nauja ir aktuali tema šiam laikotarpiui.

- **Darbo objektas:** naujų įmonių kūrimo problematika
- **Darbo tikslas:** atskleisti naujų įmonių kūrimosi problematiką lyčių aspektu teoriniame ir empiriniame tyrime
- **Darbo uždaviniai:**
  1. Remiantis moksline literatūra ir statistine duomenų analize, išskirti pagrindines naujų įmonių kūrimo problemas;
  2. Remiantis moksline literatūra, išryškinti vyriškus ir moteriškus vadovavimo ypatumus;
  3. Sudaryti teorinį naujų įmonių kūrimo problematikos identifikavimo modelį;
  4. Įvertinti su kokiomis problemomis susiduria naują įmonę kuriantys vyrai ir moterys;
  5. Pateikti išvadas ir rekomendacijas, išskirtoms naujų įmonių kūrimo problemoms sumažinti, pagal lytis.

**Tyrimo metodai:** sisteminė mokslinės literatūros analizė. Darbo parengimui naudojami antrinių duomenų rinkimo ir sisteminimo, mokslinės literatūros analizės, sintezės bei palyginimo metodai. Mokslinės literatūros analizės ir abstrahavimo metodai naudojami rengiant teorinę darbo dalį (analizuojami moksliniai straipsniai ir statistiniai duomenys naujos įmonės kūrimo problematikos srityse ir vadovavimo charakteristikas pagal lytis. Anketinės apklausos bei interviu pagalba surinkti tyrimo duomenys.

**Magistro darbo struktūra:** Rašto darbą sudaro dvi pagrindinės struktūrinės dalys – teorinė ir empirinė. Darbe pateikiama problemos analizė, teorinis naujų įmonių kūrimosi problemų identifikavimas, vadovavimas pagal lytis, tyrimo metodologija bei tyrimo rezultatų analizė ir diskusija. Taip pat pateikiamos darbo išvados ir rekomendacijos. Įvade pateikiamas temos aktualumas, taip pat pateikiama tiriamojo darbo problema, tyrimo tikslas bei uždaviniai.

Pirmoje baigiamojo magistrinio darbo dalyje bus atlikta mokslinės literatūros paieška ir jos analizė. Taip pat atlikta mokslinių publikacijų paieška duomenų bazėse. Analizuojami statistikos departamento pateikiami duomenys apie naujų įmonių susikūrimą. Analizuojami duomenys parodys kiek naujų įmonių per minėtą laikotarpį buvo įkurta, kiek iš jų sėkmingos, kiek patyrė bankrotą ar priėjo jo ribą. Taip pat remiantis moksline literatūra ir statistiniais duomenimis bus analizuojama kokios yra naujų įmonių charakteristikos ir su kokiomis problematikomis naujai kuriami verslai susiduria, bei kaip vadovauja vyrai, o kaip moterys.

Antroje baigiamojo magistrinio darbo dalyje, bus atliktas kokybinių duomenų rinkimo ir analizės užduotis, skirta kokybiniam tyrimui, kurio tikslas – išanalizuoti naujai besikuriančių organizacijų

problematikas lyčių aspektu. Taip pat atliekamas kiekybinis tyrimas, remiantis anketinės apklausos surinktais respondentų atsakymais.

Paskutinėje darbo dalyje bus suformuotos baigiamojo magistro darbo išvados, pateikiamos rekomendacijos.

# 1. NAUJŲ ĮMONIŲ KŪRIMĄSIS IR JŲ PROBLEMATIKOS, LYČIŲ ASPEKTO AKTUALUMAS

Nagrinėjant naujų įmonių kūrimosi problematiką, visų pirma, reikia apibrėžti kas yra įmonė ir nuo ko prasideda įmonės ar naujo verslo kūrimas. Įmonė, pasak (Bagdonas, Kazlauskienė, 2001), tai ekonominė, savarankiška, gaminanti rinkai organizacija. Verslininkystės sąvoka yra neatsiejama nuo naujo verslo ar įmonės kūrimo, todėl nagrinėjant naujų įmonių kūrimąsi būtina suprasti, kas apibrėžia verslininkystę. Pasak J. Šumpeterio novatoriškumas ir naujovės yra svarbūs verslininkystės požymiai, todėl autorius, nagrinėdamas verslą ir verslininkystę, novatoriškumą ir naujoves, apibrėžė ir išryškino kaip pagrindinius jos bruožus.

Teoretikas R. Kantiljonas yra laikomas sąvokos „verslininkas“ tėvu. Jau XVIII a. pradžioje R. Kantiljonas parengė verslininkystės koncepciją. O XX a. viduryje susiformavo dabartinės verslininkystės ir verslininko samprata. Pasak (Barrow ir kt., 2010), nors verslininkystė dar nėra gerbiama, bet ji vis labiau plinta šiuolaikiniame laikotarpyje. Temos aktualumui pagrįsti šiame skyriuje bus analizuojami statistiniai duomenys, kurie parodo kiek naujų įmonių buvo užregistruota 2013 -2015 metais. Taip pat grindžiant temos problematiką, pateikiami duomenys apie užfiksuotus bankroto atvejus Lietuvoje.

Lietuvoje pagal LR departamento duomenis smulkusis ir vidutinis verslas sudaro 99.8% visų Lietuvoje veiklą vykdančių įmonių, pagal Europos Sąjungoje galiojantį įmonių reglamento skirstymą. Išanalizavus duomenis pastebima, kad Lietuvoje daugiausiai yra didmeninės ir mažmeninės prekybos kompanijų, tai sudaro 33% visų įmonių vykdančias veiklą. Profesinės, mokslinės ir techninės veiklos pobūdžio įmonės sudaro 11% visų įmonių, apdirbamosios gamybos 10%, transporto ir saugojimo įmonės vos 9% visų įregistruotų kompanijų Lietuvoje. Analizuojant Lietuvos statistikos departamento duomenis buvo pastebėta, kad tarp mažiau populiarų steigiamų įmonių yra nekilnojamojo turto, jų viso tarp visų įregistruotų kompanijų yra tik 5 %, o maitinimo ir apgyvendinimo paslaugas teikiančios įmonės sudaro tik 4% visų įmonių. Kompanijos, kurios užsiima administracine ir aptarnavimo veikla sudaro 3% tarp visų įregistruotų įmonių. Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė taip pat siekia vos 3%. Mažiausią procentą - 2%, sudaro žmonių sveikatos priežiūros ir socialinio darbo kompanijos. Tačiau Lietuvos Respublikoje yra įregistruotos ir dar mažesnius procentus sudarančios tam tikrą veiklą vykdančios įmonės, tokios kaip: finansinės ir draudimo veiklą plėtojančios kompanijos, švietimo, meninės bei pramoginės, viešojo valdymo ir gynybos, elektros, dujų, kasybos, karjerų eksploatavimo ir kitos kompanijos, veiklą vykdančios aptarnavimo sektoriuose. Pateiktoje 1-oje lentelėje (žr. 1 lent.) matome duomenis apie Lietuvos Respublikoje įregistruotas ir veikiančias įmones pagal jų ekonomines veiklos rūšis 2014, 2015 ir 2016 metais.

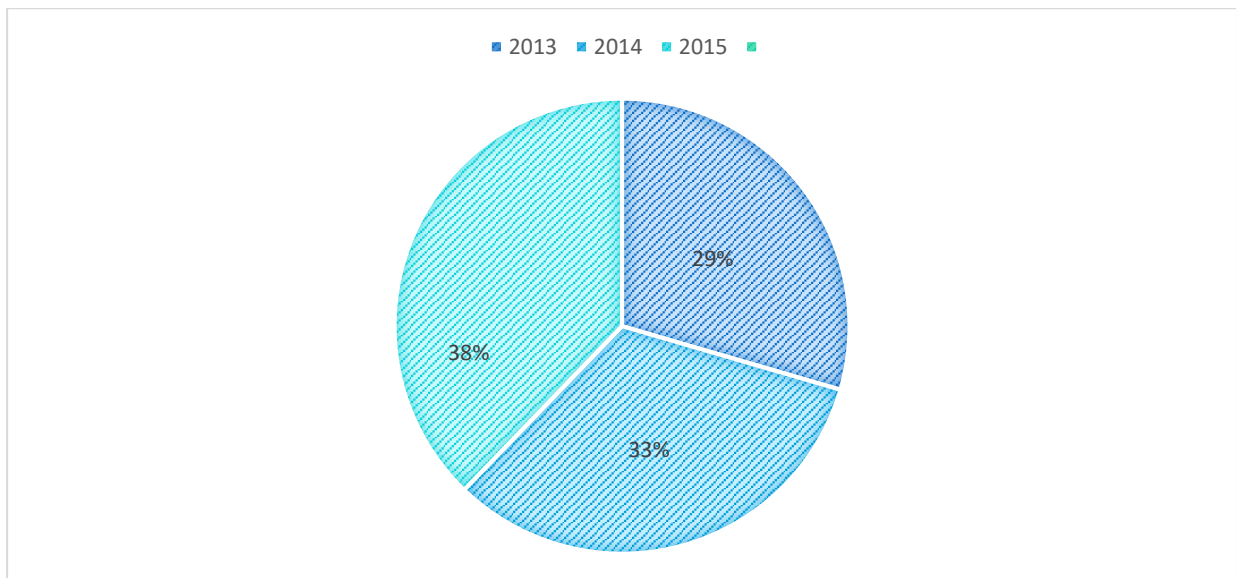
**1 Lentelė Veikiančios įmonės pagal ekonomines veiklos rūšis (Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis)**

		Veikiantys ūkio subjektai metų pradžioje   vnt.		
		2014	2015	2016
TOTAL Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	Lietuvos Respublika	90 790	93 017	99 200
Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė	Lietuvos Respublika	1 953	2 170	2 315
Kasyba ir karjerų eksploatavimas	Lietuvos Respublika	97	106	123
Apdirbamoji gamyba	Lietuvos Respublika	6 937	7 543	7 699
Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas	Lietuvos Respublika	679	1 021	1 053
Vandens tiekimas, nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimas	Lietuvos Respublika	377	401	401
Statyba	Lietuvos Respublika	6 127	6 987	7 315
Didmeninė ir mažmeninė prekyba; variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas	Lietuvos Respublika	22 262	24 352	25 178
Transportas ir saugojimas	Lietuvos Respublika	6 714	7 451	7 605
Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	Lietuvos Respublika	3 054	3 336	3 441
Informacija ir ryšiai	Lietuvos Respublika	2 660	3 057	3 303
Finansinė ir draudimo veikla	Lietuvos Respublika	697	745	782
Nekilnojamojo turto operacijos	Lietuvos Respublika	3 751	4 263	4 535
Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	Lietuvos Respublika	8 281	9 400	10 055
Administracinė ir aptarnavimo veikla	Lietuvos Respublika	2 499	2 968	3 243
Viešasis valdymas ir gynyba; privalomasis socialinis draudimas	Lietuvos Respublika	516	521	522
Švietimas	Lietuvos Respublika	3 657	3 672	3 917
Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	Lietuvos Respublika	2 985	3 048	3 190
Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	Lietuvos Respublika	4 401	2 820	3 792
Kita aptarnavimo veikla	Lietuvos Respublika	13 143	9 156	10 731

Iš 1-mos lentelės pastebima, kad nuo 2014 metų tendencingai kiekviename sektoriuje veiklą vykdančių įmonių skaičius auga, išskyrus meninės, pramoginės ir poilsio organizavimo sektoriuose bei kituose aptarnavimo veiklą vykdančiose srityse. Žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės sektoriuje

2014 metais veiklą vykdančių įmonių skaičius siekė 1 953 įmonės, o 2016 metais jau buvo įregistruotos 2 315 kompanijos. Per analizuojamąjį laikotarpį, šis sektorius išsiplėtė net 18,5%. Kasybos ir karjerų eksploatavimo sektorius per analizuojamąjį laikotarpį paaugo iki 26.8%. Apdirbamoji gamyba išsiplėtė 10.9%, elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas iki 55%, vandens tiekimas, nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimo įmonės iki 6,4 %. Statybos sektorius taip pat plėtėsi per analizuojamąjį laikotarpį iki 19.4%. Didmeninė ir mažmeninė prekyba, variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas iki 13%, transportas ir saugojimas iki 13,3%. Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla nuo 2014 metų iki 2016 metų plėtėsi iki 12,9%. Informacija ir ryšiai iki 24%, finansinė ir draudimo veikla iki 12,2%, nekilnojamojo turto kompanijos iki 20,9%, profesinė, mokslinė ir techninė veikla 21,4%, administracinė ir aptarnavimo veikla 29,7%, viešasis valdymas ir gynyba bei privalomasis socialinis draudimas 1,16%, švietimas iki 7%, žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas 6,8%. Tačiau meninę, pramoginę ir poilsio organizavimo veiklą vykdančių įmonių skaičius krito iki 17%. Taip pat ir kita aptarnavimo veikla užsiimančių įmonių skaičius smuko iki 19% nuo 2014 iki 2016 metų. Taigi, viso per analizuojamąjį laikotarpį, Lietuvos Respublikoje įregistruotų įmonių skaičius išaugo 9,2%, t.y. nuo 90790 įmonių iki 99200.

Pagrindžiant įmonių kūrimąsi ir jų kūrimo problematiką, nagrinėjami statistiniai duomenys, kurie rodo užfiksuotų bankroto atvejų skaičių Lietuvos Respublikoje. Iš pateiktos diagramos matome atitinkamą paskelbtų bankrotų skaičių pagal metus (žr. 1 pav.). Bankrotas visais istorijos laikotarpiais skirtingose šalyse būdavo suprantamas skirtingai. Žodis „bankrotas“ (itališkai banca rotta) yra kilęs iš viduramžių Italijos miestuose buvusio papročio – laužyti pabėgusio ir prasiskolinusio pirklio ar bankininko suolus. (Baird, 1993). Itališko termino „banca rotta“ reikšmė yra „sudaužytas stalas“, o perkeltine prasme – negalėjimas gražinti, sumokėti skolų. Kita vertus, „bankrotas“ atsirado, kaip valstybės interesus apsaugoti kreditorius (Biscotti, 2010). Taigi iš pateikto grafiko pastebime, kad 2013 metais iš viso baigtų bankroto procesų Lietuvoje pagal statistikos departamento duomenis užregistruotos 1449-nios įmonės, 2014 metais 1606-ios kompanijos tai yra 10.8 % daugiau nei lyginamaisiais metais. 2015 metais buvo užfiksuoti 1855-ki bankroto atvejai. Tai yra 28% daugiau negu 2013 metais ir 15,5 % daugiau nei 2014 metais.



**1 pav. Užregistruoti bankrotai 2013 - 2015 metais Lietuvoje**

Lietuvoje vyraujantis stabilus ekonominis augimo tempas atsispindi ir įregistruotų naujų verslų duomenų statistikoje. Lyginat su praėjusiais metais, per 2016 metų pirmąjį pusmetį mažų ir vidutinių įmonių skaičius Lietuvoje išaugo 4,5%. Iš viso buvo įsteigtos 3395 įmonės. Per 2016 metų pirmąjį pusmetį viso buvo įsteigtos 3395 naujos įmonės.

Pagrindžiant naujų įmonių kūrimąsi, jų problematikas yra pabrėžtina, kad įvertinus užregistruotas naujas įmones ir baigtus bankroto atvejus nuo 2013 iki 2015 metų pastebima, kad bankrutuojančių įmonių vis daugėja, nepaisant ir sukuriamų naujų įmonių skaičiaus.

Taip pat Lietuvoje pradedama aktyviai diskutuoti apie moteris versle. Agnės Krikščiukaitytės straipsnyje apie lyderystę (Verslo klasė, 2006) garsios Lietuvos verslo moterys pateikia savo vadovavimo įmonei bruožus. Viktorija Trimbel, UAB "Prime Investment" generalinė direktorė : „<...> Reikia skirti laiko pažinti savo stipriąsias puses ir įvardyti tikslus. Nėra skraidančių keptų karvelių - jeigu trokšti ką nors pasiekti, turi to aktyviai imtis <...>“; Viktorijos įsitikinimu „<...> Kuo aukštesnė pozicija, tuo svarbiau mokėti motyvuoti žmones, <...> įtikinti savo idėjomis. Svarbu mokėti lengvai užmegzti ir palaikyti ryšius su įvairiais žmonėmis<...>“. Ramunė Vilija Zabulienė, Lietuvos banko valdybos pirmininko pavaduotoja, mano, kad "<...> lyderis, nesvarbu, ar moteris, ar vyras, turėtų būti brandi, drąsi ir kūrybinga asmenybė,<...> geras išsilavinimas - didžiulis privalumas, siekiant karjeros. Tolesnis profesinis tobulinamasis tampa lemiamu veiksniumi. Karjera ir šeima - tai amžinas kompromisas, visada yra pasiteisinimas, kai kuri nors pusė nukentčia<...>". Daiva Lialytė, UAB "Integrity PR" projektų vadovė sako, kad „<...> Vienas svarbiausių dalykų, padedančių moteriai vadovauti profesinėje srityje, yra jos šeimos, ypač partnerio parama<...>“.

Naujo verslo kūrimo problematikas vertinti pagal lyčių aspektus skatina vis didėjanti diskusija apie moters verslumą ir didėjantį jų skaičių verslo sektoriuje.

## **2. NAUJŲ ĮMONIŲ KŪRIMO PROBLEMATIKOS IR VADOVAVIMAS LYČIŲ ASPEKTU TEORINIAI SPRENDIMAI**

Verslas yra galinga jėga. Jis kuria milžiniškus finansus tiek mikro, tiek makro aplinkoje. Taip pat verslas leidžia panaudoti mokslo žinias, aktyviai kuria ir vysto naujas technologijas, kuria naujas darbo vietas, o tai skatina visus šalies ekonominius rodiklius augti. Tačiau, anot Paužuolienės (2010), verslo sprendimai privalo atitikti etinius, teisinius standartus ir visuomenės lūkesčius, kadangi verslas disponuoja dideliais žmogiškaisiais ir materialiaisiais ištekliais.

Minėta, kad verslas kuria milžiniškus finansus. Tai jis sukuria per mokestinę sistemą, mokamus mokesčius valstybei. Taip pat pasak Paužuolienės (2010), verslas turi atitikti teisinius formatus. Būtent, nuo įmonės teisinės formos kaip ir nuo jos charakteristikos bei kokioje rinkoje įmonė yra įkurta, priklauso ir mokesčių mokama našta. Taip pat mokestinis dydis priklauso ir nuo generuojamo metinio kompanijos pelno.

Analizuojant teorinius naujų įmonių kūrimo problemas ir jo sprendimus pastebėta, kad tai gana nauja ir opi problematika. Taip pat pastebima, kad šia tema yra mažai mokslinės literatūros ar mokslinių straipsnių, todėl darbo autorė daugiau remiasi statistiniais duomenimis ir įvairia moksline literatūra apie verslą. Daugelis autorių analizuoja ne verslo kūrimo problemas, o verslumo problematikas. Verslumo problematiką tyrinėję mokslininkai: (Markevičius 2001; Strazdienė 2006; Gronskas 1995; Kriščiūnas 2007; Lydeka 1998;) ir kt. Būtent šios išvalgos leidžia suformuoti prielaidą, kad temos problematika yra aktuali. Siekiant konstruktyvumo, šiame skyriuje bus aptarta kas yra verslas ir verslumas jų sampratos, taip pat nuo ko prasideda verslo kūrimas. Toliau bus apžvelgta kokios yra įmonių tipologijos ir charakteristikos. Kokia teisinė forma yra populiariausia, ką daugiausiai renkasi Lietuvos verslininkai, kas tai lemia. Taip pat išnagrinėtas verslumas lyčių aspektu, koku vadovavimu remiasi moterys, o koku vyrai. Nagrinėjama su kokiomis teorinėmis problemomis susiduriama kuriant naują įmonę. Bandoma atskleisti, kaip reiktų tai spręsti bei sukuriamas teorinis naujų įmonių kūrimo problematikos modelis.

### **2.1. Verslo ir verslumo samprata**

Kaip buvo minėta - pasak (Bagdonas, Kazlauskienė 2001), įmonė - tai ekonominė, savarankiška, gaminanti rinkai organizacija.

Autoriai (Martinkus, Žilinskas 2008), teigia, kad verslininkas yra žmogus, kuris organizuoja verslo ar įmonės veiklą disponuodamas savo nuosavomis arba pritrauktosiomis lėšomis, taip siekdamas gauti pelną. Autorius J. Schumpeter verslininką apibūdina kaip patį asmenį, kuris mato pokyčius kaip galimybę ir išnaudoja visus galimus veiksnius, kad padidintų prekių ir paslaugų spektrą.



Pasak autoriaus Schumpeter (1998), verslininkystė - tai idėjos vystymas ir jos realizavimas įkuriant organizaciją. Taip pat verslumą jis įvardina kaip novatoriškumą. Pasak šio ekonomisto, verslumas yra pasireiškiantis ir priskiriamas tik kai žmoguje yra tam tikrų dinaminių savybių. Autorius teigia, kad verslininkystė ir jos valdymas yra du skirtingi dalykai. Bendrinant autoriaus nuomones pastebima, kad jie verslininką pirmiausia įvardina kaip novatorišką asmenybę, o ne privengiantį neapskaičiuotą rizikos racionalų kapitalistą. O verslininkystę apibūdina kaip idėjos vystymą ir jos realizavimą įkuriant naują kompaniją. Anot Martinkaus ir Žilinsko (2008), verslininkystė susideda iš šešių tarpusavyje susijusių stadijų, kurios įvardintos 2-oje lentelėje (žr. 2 lent.).

**2 lentelė Verslininkystės tarpusavyje susijusios stadijos (sudaryta darbo autorės remiantis Martinkus ir Žilinskas, 2008)**

Naujų idėjų paieška
Verslininko ir jo komandos narių potencialo įvertinimas
Verslo organizavimo teisinės formos pasirinkimas
Verslo plano rengimas
Verslui pradėti (plėtoti) reikalingų išteklių paieška
Įkurtos verslo įmonės vadyba

Autoriai (Martinkus, Žičkienė, 2006), išskirdami verslininkystės stadijas, taip pat pasisakė kaip ir minėti autoriai Martinkus ir Žilinskas (2008), kad visos stadijos leidžia įvertinti verslininko organizacinius gebėjimus tik tada, jeigu yra laikomasi nuoseklaus judėjimo nuo pirmos iki paskutinės stadijos (Martinkus, Žičkienė, 2006). Tai patvirtina, kad 2-oje lentelėje (žr. 2 lent.) išvardintos stadijos yra reikšmingos.

Jau XIX a. autorius Johnas Stuaras Millis verslininkystę suskirstė į tokias funkcijas: pirmoji - tai yra mokėjimas už tai, kas duoda pelną, ir antroji - mokėjimą už tai, kas kelia susidomėjimą.

Autorius Z. Lydeka pastebi, kad verslumas yra įgimtos ir įgytos žmogaus savybės, kurios leidžia versliam asmeniui novatoriškai mąstyti ir aktyviai bei rizikingai veikti. Autoriui pritaria ir (Martinkus, Žilinskas 2008), įvardindami ir aptardami verslininko sampratą plačiau. Anot jų verslininkai yra asmenys, kurie yra įsteigę pelno siekiančias įmones. Taip pat (Martinkaus, Žilinsko 2008), teigimu verslininkas turi jam priskirtas atsakomybes ir jis yra atsakingas už:

- verslo sumanymą ir gamybos organizavimą, sujungiant gamybos veiksmus;
- priimtus verslo sprendimus, prekių gaminimą, interesų pagrįstą iniciatyvą;
- rizikos našta arba netikrumą, kurio neišvengs joks sumanymas;
- gamyboje taikomas naujos technologijos ir verslo organizavimo formas.

Taigi išanalizavus autorių pasisakymus apie verslą ir verslininkystę, galime daryti išvadas, kad visi vieningai sutaria, kad verslas ir verslininkystė yra dvi atskiros sampratos. Taip pat, kad verslininkai privalo būti novatoriški ir jie yra varomoji rinkos jėga. Patį verslą ar įmonę autoriai įvardina kaip organizaciją, kurią skatina veikti materialinis ir moralinis pasitenkinimas, ar pelno siekimas. Taip pat visi autoriai pasisako, kad verslininkystė yra suskirstyta į tam tikras funkcijas ir, kad verslo kūrime privalomas veiksmų nuoseklumas. Taip pat analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad visi autoriai vieningai verslo pradžią ir jo pirminį kūrimą priskiria – idėjos sugeneravimui.

## 2.2. Įmonių tipologija ir jų pagrindinės charakteristikos

Įmonės pagal savo tipologiją ir charakteristikos bruožus yra skirstomos į mažas kompanijas, smulkų ir vidutinį verslą, bei į stambias įmones. Taip pat įmonės yra skirstomos pagal įteisinimo formas. Pagal Lietuvos statistikos Departamento duomenis, Lietuvoje daugiausiai įsikūrusios labai mažos įmonės, maža ir vidutinio dydžio. Pateiktoje 3-čioje lentelėje (žr. 3 lent.) matome įmones suskirstytas pagal jų tipus. Tai yra, kas apsprendžia kokio dydžio kategorijai kompanija priklauso, ar ji yra vidutinė, maža ar labai maža. Įmonės dydis yra nustatomas pagal dirbančiųjų darbuotojų kiekį, metines pajamas ir turto balansinę vertę.

**3 Lentelė Įmonės tipai pagal dydį (sudaryta remiantis Lietuvos statistikos Departamento duomenis)**

Įmonės tipas	Darbuotojų skaičius	Metinės pajamos neviršija (mln. EUR)	Turto balansinė vertė neviršija (mln. EUR)
Vidutinė įmonė	Mažiau kaip 250	40	27.0
Maža įmonė	Mažiau kaip 50	7	5.0
Labai maža įmonė	Mažiau kaip 10	2	1.5

Iš pateiktos 3-čios lentelės matome, kad vidutinę įmonę sudaro mažiau nei 250 darbuotojų, jų metinės pajamos turi neviršyti 40 mln. EUR bei turto balansinė vertė turi neviršyti 27 mln. EUR. Maža įmonė turi mažiau nei 50 darbuotojų, metinės pajamos neviršija 7 mln. EUR, turto balansinė vertė neviršija 5 mln. EUR. Bei paskutinis išskiriamas įmonės tipas – labai maža įmonė, kurią sudaro mažiau nei 10 darbuotojų, metinės pajamos siekia iki 2 mln. EUR, turto balansinė vertė yra ne didesnė nei 1,5 mln. EUR.

Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2014 metais Lietuvoje veiklą aktyviai vykdė 67943 kompanijos, iš jų net 64043 buvo prisikariamoms prie labai mažų įmonių, tik 2825 kompanijos priklausė mažos įmonės kategorijai, vidutinio dydžio įmonėms priklausė 973 kompanijos, o stambiųjų įmonių segmentui priskiriamos buvo tik 102 įmonės, tai pateikiama ir grafiškai (žr. 1 Priedas). 2015

metais smulkaus ir vidutinio verslo įmonių aktyviai vykdančių veiklą skaičius Lietuvos Respublikoje išaugo 12%. Tai yra nuo 67943 iki 76 077 įmonių. Per vienerius metus LR įsikūrė 8134 naujos kompanijos.

Sugeneravus idėją ir nutarus steigti įmonę, visų pirma reikia nuspręsti kokia teisinė forma bus tinkamiausia ją įregistruojant. Pateiktame 2-trajame priede (žr. 2 Priedas) aptariami skirtingo tipo įmonių ypatumai ir skirtumai, remiantis Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos duomenimis. Lietuvos Respublikoje yra keli pasirinkimai kaip galima užregistruoti naujai kuriamą verslą:

1. individuali įmonė (IĮ);
2. mažoji bendrija (MB);
3. uždaroji akcinė bendrovė (UAB).

2-trame priede (žr. 2 Priedas) pateikiama pagrindinė informacija apie skirtumus tarp mažosios bendrijos, uždaros akcinės bendrovės ir individualios įmonės. Tačiau yra ir dar keli pabrėžiami skirtumai tarp jų, kurie nėra aprašomi 2-trame priede, skirtumai tokie kaip: kad mažojoje bendrijoje savo kapitalą galima įnešti ne tik piniginiu aspektu, bet ir nematerialiu turtu, žinoma narių susirinkimas vienabalsiai nustato nepiniginių įnašų vertes, jų įnešimo sąlygas ir terminus. Kaip ir MB taip ir UAB galima prie kapitalo prisidėti ne piniginiu atžvilgiu. Prie kapitalo prisidedant nematerialiu turtu, uždarnosios bendrovės akcininkui nuosavybės teise priklausantis nepiniginis įnašas turi būti įvertintas teisės aktu nustatyta tvarka. Aptariant vidinę įmonės struktūrą paminėtina ir tai, kad mažosios bendrijos narių susirinkimas yra priskiriamas kaip valdymo organas, tačiau tik tokiu atveju jeigu mažojoje bendrijoje nebūtų kitų organų. Sprendimus priima tik susirinkimo metu išrinktas MB atstovas, tačiau sprendimus visais bendrijos veiklos klausimais priimtų mažosios bendrijos narių susirinkimas. Uždaroje akcinėje bendrovėje gali būti sudaromas kolegialus priežiūros organas – stebėtojų taryba ir kolegialus valdymo organas – valdyba. Su bendrovės vadovu sudaroma darbo sutartis. Turint individualią įmonę, kai vadovu paskiriamas kitas asmuo, o ne jos savininkas, paskirtas asmuo veikia IĮ vardu, o IĮ savininkas vykdo tik jam, kaip dalyvių susirinkimui, priskirtą kompetenciją. Pelno paskirstymas - mažojoje bendrijoje galima pelną išmokėti avansu, tačiau pasibaigus finansiniams metams ir paaiškėjus, kad avansu išmokėta pelno dalis yra didesnė, nei priklausytų, skirtumas turi būti grąžintas. Uždaroje akcinėje bendrovėje yra galimas dividendų išmokėjimas už trumpesnę nei finansinių metų laikotarpį.

Aptarus pagrindinius ir esminius įmonių skirtumus pagal jos tipologijas ir charakteristikas reikia paminėti, kad naujai kuriamas verslas gali skirtis ne tik pagal dydį ar teisinę įregistravimo formą, bet ir pagal tarpusavyje sąveikaujančius ekonominius principus. Pasak Martinkaus ir Žičkienės (2006) svarbiausi naujai besikuriančio verslo ekonominiai principai yra tokie ir jie yra pateikiami 4-toje lentelėje (žr. 4 lent.). Taip pat aprašomos ir principo reikšmės.

**4 lentelė Verslo ekonominiai principai (sudarytas darbo autorės remiantis Martinkaus ir Žičkienės, 2006)**

<b>Principai</b>	<b>Principą atskleidžiantys bruožai</b>
Pasirinkimo rinkoje laisvės ir konkurencijos	principas leidžia verslininkui laisvai pasirinkti ūkinės veiklos sritį.
Prekinių mainų abipusės naudos pirkėjui ir pardavėjui	principas pagrįstas tuo, kad pirkėjas ir pardavėjas turėtų abipusę ekonominę naudą.
Pelno siekio	principas skatina didinti verslo efektyvumą, racionaliai panaudoti ekonominius išteklius, kuo geriau organizuoti savo veiklą, mažinti nuostolius siekiant gauti pelną.
Gamybinės komercinės veiklos paslapties	principas reikalauja, kad būtų laikomasi ūkinės veiklos konfidencialumo.
Ekonominės verslo rizikos	principas teigia, kad joks verslas negali gyvuoti be rizikos, kuri atsiranda siekiant prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų.
Visiškos ekonominės atsakomybės už verslo rezultatus	principas reikalauja verslininkų asmeninės atsakomybės už savo veiklos rezultatus, priimtus ūkinius ir kitus įsipareigojimus.
Neperžengimo ribos, už kurios prekiniai mainai nepriimtini	principas paaikškinamas tuo, kad negalima verstis uždrausta šalies įstatymų prekyba, pavyzdžiui, narkotikų prekyba, t. y. tuo, kas susiję su pavojumi žmogaus gyvybei. Šis principas atlieka verslo socialinės apsaugos vaidmenį.
Prekės pirkėjo ir pardavėjo savitarpio kontrolės	principas reikalauja, kad abu rinkos sandorio dalyviai (pirkėjas ir pardavėjas) kontroliuotų vienas kito veiksmus.

Pateiktoje 4-toje lentelėje matome, kad kiekvienas verslo ekonomikos principas yra pagrįstas. Tačiau Martinkaus ir Žičkienės (2006) išskyrė šių verslo ekonominių principų bruožus plačiau. Pasak autorių pasirinkimo rinkoje laisvės ir konkurencijos principas leidžia verslininkui ne tik laisvai pasirinkti ūkinės veiklos sritį, tai yra ką gaminti bei realizuoti, tiekėjus, rinką, laiką, partnerius, kainas ir kt., bet leidžia ir laisvą pasirinkimą, skatina konkurenciją. Tai parodo, kad jeigu pasirinkimas yra pagrįstas tokiu atveju verslas yra sėkmingas. Jei verslas nesiseka, galima pereiti į kitą veiklos sritį. Ekonominis principas, kuris yra grįstas prekinių mainų abipusės naudos pirkėjui ir pardavėjui geras tuo, kad tiek pirkėjas, tiek ir pardavėjas turi abipusę ekonominę naudą. Dažnai ekonomikos teorijoje prekių mainai apibūdinami kaip ekvivalentiniai, tačiau mainų procese laimi abi pusės, nes kiekvienas atiduoda mažiau naudingą produktą ir mainais gauna naudingesnę produktą. Šį principą pažeidus, silpnėja verslo efektyvumas, didėja vartotojų nepasitenkinimas. Pelno siekio principas ir jo įgyvendinimas leidžia kurti ir kaupti turtą. Tačiau svarbu žinoti, kad principą pažeidus gresia ūkio stagnacija. Šis principas reikalauja, kad būtų laikomasi ūkinės veiklos konfidencialumo. Gamybinės komercinės veiklos paslapties ekonominis verslo principas teigia ir tai, kad verslas neįmanomas be informacijos apie naujas technologijas ir prekes, konkurentų ir vartotojų elgseną. Tai intelektinis įmonės turtas, kurį būtina saugoti, priešingu atveju įmonė užsiims labdara ir praras savo pozicijas rinkoje. Ekonominis pelno rizikos principas parodo, kad renkantis verslą reikia žinoti, kad yra daug nežinomų dalykų, kad

verslininkai patys turi atsakyti į klausimus dėl rinkos dydžio, vartotojų poreikių, prekių ar paslaugų gyvavimo rinkoje trukmės, kainų, konkurencijos masto, nepamiršti, jog visa tai nuolat kinta. Kadangi verslininkas veiklą organizuoja savo lėšomis, reikia siekti, kad rizika versle sąlygotų kuo mažesnius materialinius ir finansinius nuostolius, bet užtikrintų didžiausią gamybos efektyvumą ir pelną. Svarbu ir tai, kad ekonominiai verslo rezultatai turi būti pakankami siekiant padengti kitiems verslo subjektams padarytą žalą, atsiskaityti su darbuotojais ir valstybės institucijomis. Verslininkas pats atsako už verslo rūšies ir įmonės formos pasirinkimą, padėtį rinkoje, ryšių su partneriais ir klientais bendravimo kokybę. Bei paskutinytis aptarimas verslo principas yra prekės pirkėjo ir pardavėjo savitarpio kontrolė - jis garantuoja abipusę kontrolę, kad prekės bus tiekiamos ir sąskaitos apmokamos laiku, taip pat lemia aukštą prekių kokybę, padeda apsisaugoti nuo galimos apgaulės, pastebėti ir laiku ištaisyti klaidas. Šio principo įgyvendinimas priklauso nuo asmeninių pirkėjų ir pardavėjų savybių, jų elgsenos rinkoje.

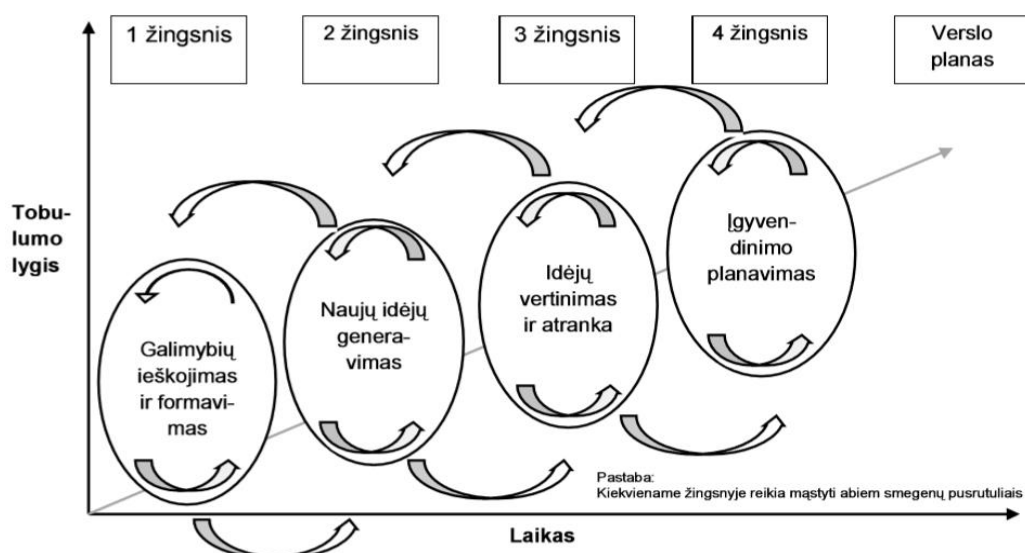
Taigi išanalizavus pagrindines verslo tipologijas ir charakteristikas, pagrindiniai atsiskiriamieji naujai įkurtos įmonės bruožai yra, kompanijos dydis. Tačiau reikia nepamiršti, kad kompanijai sėkmingai vykdant savo veiklą, ji gali savo dyžiu keistis, gali išaugti darbuotojų skaičius, taip pat didėti balansinė turto vertė, bei generuojamas metinis pelnas. Skirstant naujai besikuriančias įmones pagal teisinę įregistravimo formą taip pat galime apsiskaičiuoti kokią ekonominę naudą kompanija neš valstybei pagal mokestinę sistemą.

Aptariat įregistravimo formas ir analizuojant jos privalumas bei trūkumus, galime teikti, kad įmonės įregistravimo teisinė forma populiariausia išlieka uždaroji akcinė bendrovė, remiantis Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos paruošto dokumento duomenimis. Kaip uždara akcinė bendrovė per pastaruosius metus buvo įregistruotos 2652 įmonės, jų skaičius nuo 2015 metų išaugo 4,3 proc. Taip pat mažoji bendrija - jos įteisinimo formos skaičius neatsilieka ir yra taip pat vienas iš populiariausių teisinių formų. Per pastarąjį laikotarpį kaip mažųjų bendrijų įregistravimo forma buvo įsteigta 7962 įmonės. Pastebima, kad MB įgauna dar didesnę populiarumą ir taip mažina UAB teisės formos populiarumą. Individualių įmonių populiarumas tendencingai mažėja. Per nagrinėjamą laikotarpį IĮ yra didesnis skaičius išregistruojamas nei įregistruojamas. IĮ skaičius sumažėjo 2,9 proc. Per pastarąjį laikotarpį buvo likviduotos 293 kompanijos. IĮ sumažėjimui galimai įtakos turėjo mokesčių padidėjimas, t.y. socialinio draudimo mokesčių padidėjimas. Nustačius jog valstybinio socialinio draudimo ir privalomosios sveikatos draudimo įmokos privalomai turi būti mokamos kas mėnesį nuo minimalaus darbo užmokesčio, net jei verslininkas tokių pajamų negauna. Taip pat šios teisinės formos populiarumo sumažėjimą galėjo lemti ir tai, kad vis mažiau yra priimtina civilinė atsakomybė - verslo nesėkmės atveju rizikuojama ne tik IĮ turtu bet ir savo asmeniniu turtu.

## 2.2. Verslo kūrimo pradžia - idėjos problematika

Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebima, kad visi autoriai vieningai verslo pradžia ir jo pirminį kūrimą priskiria – idėjos sugeneravimui. Todėl verslo idėjos problematika yra neatsiejama nuo naujos įmonės kūrimo.

„Nors kartą gyvenime beveik kiekvienam kyla noras pradėti savo verslą ar įgyvendinti novatorišką projektą“ (A. ir M Bragg, 2007). Naujos įmonės steigimas pirmiausia prasideda nuo idėjos. Pasak (Bragg, 2007), pastovus idėjų ar naujovių generavimas yra tas veiksmas, kuris turi atoveiksmį ir sekantis žingsnis turi įtakos sekančiam žingsniui ar žingsniui prieš jį. Tai parodo, kaip skirtingos idėjos bei išsamesnės informacijos turėjimas padeda tolimesniuose sprendimuose ir idėjos plėtojime. Taip pat ir dažnai nusako, kas vyko prieš tai, o tai leidžia kurti naujas ir alternatyvias idėjas. Jeigu idėja nėra sugeneruota ir nėra atliktas jos nuoseklus vystymo planas, tai jau įmonės kūrimo pradžioje sukuria problemą. Taisyklinga idėjos proceso eiga pavaizduota 2-trame paveiksle (žr. Pav. 2).



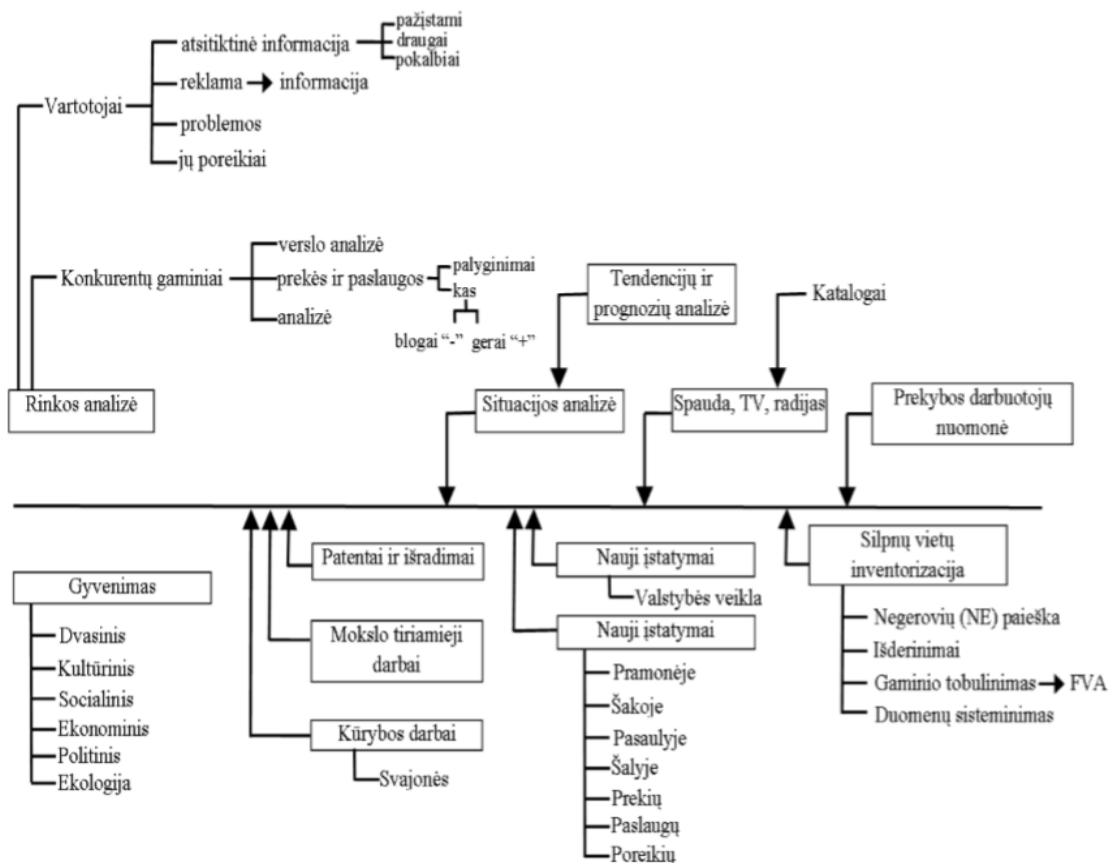
2 pav. Idėjų plėtotės procesas (Bragg, 2007)

Idėja yra tik pirmasis žingsnis, kuriant naują įmonę ir jos veiklą. Nors A. ir M Bragg (2007) sukūrė idėjų plėtotės procesą, autoriai taip pat teigia, kad kuriant įmonę ne visada yra būtina derinti logiką su intuicija, analizę su vaizduote, kad gimusi idėja taptų perspektyvaus verslo galimybe. Autoriai išanalizavo keletą verslių žmonių ir organizacijų bei kaip jiems gimė jų verslo idėjos. Atsiradus idėjai jie išvystė visiems gerai žinomus verslus (žr. 5 lent.).

### 5 lentelė Idėjos išsivystymas (sudaryta darbo autorės remiantis A. ir M. Bragg, 2007)

Džefas Bezonas (Jeff Bezos) „Amazon.com“ įkūrėjas	Idėja gimė perskaičius laikraštyje, jog naudojimasis internetu kiekvienais metais didėja 2300 proc. Tai sužinojęs paliko gerai apmokamą darbą Volstrite ir įkūrė internetinę parduotuvę.
Maiklas Blūmbergas (Michael Bloomberg)	Internetinės finansų informacijos rinkos analizė leido jam suprasti, kad tradiciniai produktai yra orientuoti į pirkėjų – IT vadybininkų, o ne į tikrųjų galutinių vartotojų – analitikų ir prekyautojų poreikius.
Geris Miuleris (Gary Mueller)	Įsteigė įmonę „Internet Securities, Inc.“, kuri pasipriešino daug dėmesio sulaukusiai „taškas.com“ nesėkmės tendencijai ir sukūrusių tvaraus verslo interneto modelį.
Skotas Kukas (Scott Cook)	Kompiuterinės asmeniniams finansams skirtos programos „Quicken“ įkūrėjas, kuris savo didžiausiu konkurentu laikė ne kitas programas, o pieštuką.
Filas Naitas (Phil Knight) ir Bilas Bauermanas (Bill Bowerman)	Bilui Bauermanui, stebint kaip jo žmona kepa vaflinius blynus, kilo idėja, kad galima patobulinti bato pado raštą, kad padidėtų sukibimas ir būtų galima pasiekti geresnį bėgimo laiką, o Naitas buvo kvalifikuotas buhalteris. Jie kartu taip įkūrė „Nike“.
Ingvaras Kampradas (Ingvar Kamprad)	„IKEA“ steigėjas vadovavosi savo šūkiu „rasti paprastus sprendimus, taupant kur tik įmanoma. Netaupant tik idėjų“. Tokiu būdu jis įkūrė didžiausią baldų parduotuvę, prieinamą bet kokiam klientų segmentui.

Iš 5-tos lentelės matome, kad verslo idėjos sugeneravimas tai nebūtinai yra ilgo nuoseklaus darbo procesas. Autorius Usevičius (1998) taip pat kaip ir A. ir M. Bragg, (2007) nagrinėjo iš kur dar galima pasisemti idėjų naujo verslo kūrimui. Jo idėjų šaltiniai, kuriant naują įmonę, pavaizduoti 3-čiame paveikslėlyje (žr. Pav. 3).



3 pav. „Naujų idėjų šaltiniai“ (Usevičius 1998)

Iš 3-čio paveikslo matome, kad naujos verslo idėjos sugeneravimas gali kilti iš gautos atsitiktinės informacijos, tai yra iš šeimos ar draugų rato. To pasėkoje, sugeneravus idėją, turi būti atlikta rinkos analizė, situacijos analizė, ir taip generuojama tolimesnė idėja, taip pat teigė ir autorius Bragg (2007) „idėja turi būti plėtojama žingsnis po žingsnio“. Abiejų autorių nuomonės sutampa, kad pastovus idėjų ar naujovių generavimas yra tas veiksmas, kuris turi atoveiksmį. Tai parodo, kaip skirtingos idėjos bei išsamesnės informacijos turėjimas padeda tolimesniuose sprendimuose.

## 2.4. Problemos su kuriomis susiduriama kuriant verslą

Anot Lu, Beamish (2001), įprastai kompanijos kuriasi nacionalinėje rinkoje ir dažnai ties tuo apsiriboja. Taip pat autoriai pamini, kad pastarąjį dešimtmetį didėjanti internacionalizacija lėmė, kad įmonės susiduria su vis didesne konkurencija. Tačiau besivystanti internacionalizacija atveria ir didesnes verslo kūrimosi bei plėtros galimybes

Taip pat viena iš plačiai nagrinėjamų verslo kūrimo problematikų yra susijusi su žmogiškuoju kapitalu. Žmogiškąjį kapitalą ir jo plėtojimą lėmė noras išmatuoti darbdavių pajamų gaunamumas, kurias jie gautų nuo suinvestuotųjų pajamų į žmogų - jo tobulėjimą. Tai yra kokia nauda būtų atspindima pelne, taisyklingai suinvestavus pinigus į žmogiškąjį kapitalą (darbuotojų lavinimą, saviugdą) (Uniger



ir kt., 2011). Šią teoriją taikė ir mokslininkai, kurie dirba verslininkystės srityje. Šią teoriją taikė, nes norėjo paaiškinti ir pagrįsti naujai besikuriančių įmonių sėkmės priežastis. Jie rėmėsi žmogiškaisiais ištekliais pagrįsta teorija. Mokslininkai pripažino, kad unikalūs ir specifiniai ištekliai padeda įmonėms siekti pranašumo konkurencingose rinkose, todėl ir žmogiškasis kapitalas yra laikomas specifiniu ištekliau, kuris padeda ir lemia kompanijų plėtimąsi bei ekonominę rentą (Greenne ir kt. 2001).

Sėkmingo verslo veiklą lemiantys veiksniai ir jų tyrimai dažniausiai yra susiejami su individualiomis verslininko savybėmis, demografiniais veiksniais ir jų kompetencijomis bei su grupiniu darbu, kurie siejami su organizaciniais veiksniais ir požiūriais į juos (Sarwoko ir kt., 2013). Į individualų asmenį orientuotas požiūris kuriant verslą, buvo pagrįstas asmeninėmis savybėmis, kurios jungia įvairius gabumus: darbo motyvus, žmogaus temperamentą, genetiškai nulemtos psichologinės struktūros, veikiančios asmens patirtį ir veiksmus. Atlikus tyrimą šios savybės buvo vertinamos ir pripažintos ne tik kaip svarbios, bet ir kaip sudėtingos (Brandstatter, 2011).

Analizuojant tirtus mokslininkų darbus visų pirma pastebėta, kad daugelis pasisakė, kad įprastai naujos kompanijos yra steigiamos tik nacionalinėje rinkoje, o tai mažina jų konkurencingumą ir savo pozicijos rinkoje stiprinimą. Taip pat nagrinėjant naujo verslo kūrimo problematikas pastebima, kad daugelis mokslininkų pripažįsta, kad žmogiškieji ištekliai yra vieni svarbiausių, norint įkurti įmonę. Jie turi labai daug įtakos verslo sėkmei, taip pat jie minimi kaip unikalūs ir specifiniai ištekliai.

Nagrinėjant teorines verslo kūrimo problematikas ir išanalizavus Lietuvos statistikos Departamento duomenis pastebima, kad viena iš problematikų kuriant naują verslą yra įmonių bankroto atvejai. Tai parodo, kad naujai įsikūrusios kompanijos neįsitvirtina rinkoje. Suprantama, kad kiekvienas įmonės vadovas, kuris vadovauja įmonei turi žinoti, kad visada atsiras problemų įmonės veikloje, tačiau laiku ir teisingai jas išsprendus bankroto pavojus dingsta. Diagnozuojant įmonės bankrotą būtina kuo objektyviau įvertinti visas jos veiklos operacijas ir ūkinius įvykius, identifikuojant veiksnius, turinčius didžiausią įtaką jos finansinei būklei ir veiklos rezultatams (Butkus, Žakarė, Cibulskienė, 2014). Visos veikiančios įmonės dirba labai sudėtingoje, vis besikeičiančioje aplinkoje. Tačiau susidūrus su sunkumais, ne visos įmonės išsilaiko ir krizinės situacijos neįveikusios bankrutuoja. Įmonių bankrotai įvyksta dėl įvairių priežasčių, jas galima nagrinėti pagal kilmę, jos skirstomos į du tipus (Valackienė, 2005):

1. Endogeninės priežastys, kurios yra vidinėje organizacijos įtakos srityje, tai yra tokios kaip ekonominės, personalinės, netinkama vadyba, finansinės klaidos, pasirinktos strategijos netikslumas ir kitos.

2. Egzogetinės priežastys, tai yra priežastys kurios susidaro už organizacijos ribų, t.y. socialinės, konkurencijos, teisinės, visuomeninės, technologinės.

Su A. Valackienės (2005) nuomone sutinka autorius I. A. Blank (2010) ir jis taip pat mano, kad įmonės mokumui turi įtaką vidiniai ir išoriniai veiksniai. Įmonių vidiniai veiksniai gali būti ekonominiai

(netinkama produkcijos vadyba, neefektyvus marketingas, netinkama kaštų struktūra), finansinė veikla (didelė dalis skolinto kapitalo, finansinių įsipareigojimų didėjimas, netinkamas finansų valdymas), investicijos (neefektyviai panaudotos investicijos, per ilgai vystomas produkcijos tobulinimas). Išoriniai veiksniai yra rinkos veiksniai (sustiprėjusi monopolija, nestabili valiutos rinka, paklausos mažėjimas), socialiniai (gamtos katastrofos, kriminalinių situacijų didėjimas, nesusitarimai politikoje) ir ekonominiai (infliacijos ir nedarbo augimas, perkamosios galios ir BVP mažėjimas, mokesčių nestabilumas). Taip pat prie išorinių veiksnių būtų galima priskirti technologijų ir technikos tobulėjimą, nuolat kintančią paklausą, perkamąją galią, teisinių nustatymų naujinimą (Sakalas, Savanevičienė, 2003).

Analizuojant naujo verslo kūrimo problematiką teoriniame konspekte, dažnai sutinkama naujo verslo įkūrimo problema - sudėtingos ir konkurencingos verslo sąlygos. Šiuolaikinėmis sudėtingo ir konkurencingo verslo sąlygomis svarbu turėti kiek įmanoma daugiau išsamios informacijos apie finansinę įmonės būklę ir jos veiklos rezultatus, kad galima būtų objektyviai įvertinti dabartinę įmonės vietą rinkoje ir jos konkurencines galimybes ateityje. Neapibrėžtumas bei rizika yra tas fonas, nuolatos supantis politikus ir vadybininkus, kurie priima sprendimus.

Norint įsteigti naują verslą, nemažai dėmesio reikia skirti ne tik idėjos plėtojimui, bet ir įvairiems finansiniams klausimams, tai yra bene opiausia problematika kuriant naują verslą. Kad greitai pradėti verslą, reikia būti finansiškai pasikausčius ir turėti papildomų nuosavų lėšų. Tai yra dar viena naujo verslo (įmonės) kūrimo problematika, kadangi jauni žmonės neturi sukaupe pakankamo pradinio kapitalo, kad galėtų laisvai disponuoti savo materialiu turtu, todėl reikia ieškoti finansavimo. Bankų finansinė parama yra viena iš pagrindinių ir seniausių visoje istorijoje verslo finansavimo šaltinių. Šis būdas labai aktualus ir svarbus įmonėms, kurios kuria smulkų ir vidutinį verslą. Europos Komisijos duomenimis, beveik 70 proc. kuriamų naujų įmonių naudojami būtent banko teikiamomis paskolomis, o tai reiškia, kad didžioji dalis verslo yra priklausomi nuo banko malonės (European Commission, 2013).

Lietuvos statistikos departamento ir Lietuvos Banko duomenimis, Lietuvoje banko paskolos verslui sudaro beveik 64 proc. visų finansinių įsipareigojimų. Taip yra todėl, nes Lietuvoje kol kas trūksta verslo plėtros alternatyvių finansavimo šaltinių, būtent todėl yra tokia didelė priklausomybė nuo paskolų, kurias teikia bankai. Tai yra viena iš priežasčių, kodėl ilgajame laikotarpyje banko paskolos galimai taps didele kliūtimi verslo plėtrai. Antrąją priežastimi, kodėl ilgainiui banko paskolos bus kliūtimi verslo plėtros atžvilgiu yra ta, kad pasaulinės krizės laikotarpiu, 2008 – 2009 metais, tiek Europos sąjungos valstybėse, tiek ne išimtis ir Lietuvoje, bankai patyrė nuostolius. To pasekoje buvo sugriežtinti banko kapitalo pakankamumo reikalavimai, taip pat banko sektoriuje buvo numatytas minimalus finansinio svėro rodiklis. Dėl šių priežasčių bankai privalėjo peržiūrėti netvarius ekonomikos pakilimo metu taikytas skolinimosi sąlygas. Norint apsaugoti ekonomiką ir banko kapitalą sugriežtino paskolų suteikimo kriterijus. Naujam kuriamam verslui paskolų sąlygos buvo suteikiamos ypač nepalankios ir griežtos. Kreditų suteikimas verslui labai sumažėja ar gali būti visai nesuteikiamas,

ypatingai kai lėtėja šalies ekonomikos augimo tempas ir yra pereinama į recesiją (European Commission: Enterprise and Industry, Cyclicalitv of SME finance, 2009). Atsižvelgiant į istoriją - bankinės paskolos buvo svarbiausias verslo finansavimo šaltinis. Nuo senų laikų verslą norintis įkurti asmuo neturintis savo lėšų ar finansavimo alternatyvų šaltinių, turėjo ir tebeturi kreiptis į banką. Šiai dienai būtent toks cikliškumas Lietuvos verslo subjektams yra labai pavojingas.

Veikiančių stiprių verslo finansavimo priemonių alternatyvų Lietuvoje kol kas nėra. Vienintelė iš alternatyvų tai yra Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšos, tačiau jų srautas tikėtinai nutrūks jau 2020 metais. Pagal Europos Sąjungos fondų duomenis numatyta verslo finansavimo programa nuo 2007–2013 metų. Programa yra susijusi su lengvatinėmis paskolomis, palūkanų kompensavimu verslui, skirta suma sudarė 282 mln. EUR, tai yra apie 40 mln., EUR per metus.

Išanalizavus pagrindines verslo kūrimo problematikas, galima daryti prielaidą, kad šiuolaikiniame pasaulyje kuriant verslą, yra susiduriama su ne vienu sunkumu. Analizuojant naujo verslo kūrimo problematiką teoriniame konspekte, dažnai sutinkama naujo verslo įkūrimo problema - sudėtingos ir konkurencingos verslo sąlygos (Lu, Beamish, 2001). Taip pat kitas sunkumas, kuris sutinkamas verslo kūrime, yra žmogiškojo kapitalo išmanymas. Jei norime pradėti įkūrinėti nuosavą verslą, privalome labai gerai būti įsisavinę informaciją kaip reikia valdyti žmogiškąjį kapitalą, taip teigė autorius (Uniger ir kt., 2011). Jam pritarė, ir (Greenne, ir kt. 2001). Taip pat sėkmingo verslo veiklą lemiantys veiksniai ir jų tyrimai dažniausiai yra susiejami su individualiomis verslininko savybėmis (Sarwoko ir kt., 2013). Tai rodo, kad asmuo turi būti verslus iš savęs, vien tik teorinių žinių nepakanka.

Pastebima ir tai, kad viena iš problematikų kuriant naują verslą yra įmonių bankroto atvejai, taip pat įvairūs finansiniai klausimai, ir jie išskiriami kaip vieni svarbiausių ir aktualių verslo kūrimo aspektų. Šiame laikotarpyje tarp finansavimo šaltinių pagrinde dominuoja tik bankų paskolos, o bankų sektoriui susidūrus su ekonominiais sunkumais yra stipriai sugriežtinamos skolinimo sąlygos. O tai nukenčia ne tik šalies ekonomika, bet ir naujai kuriamos ar neseniai pradėjusios veiklą įmonės. Taip pat analizuojant verslo kūrimo problematikos pastebėta, kad Lietuvoje nėra alternatyvių verslo finansavimo priemonių, o bankų teikiamos paskolos nėra optimali finansavimo priemonė. Savo veiklą naujai kuriamos įmonės finansuoti pasirinkdamos banko paskolą, priima ne tik įsipareigojimus, bet ir įsipareigojimų nevykdymo riziką. Tai reiškia, kad yra nesinaudojama kitų finansavimo alternatyvų privalumais, tokiais kaip galimai dalijimasis finansine rizika. Naujai kuriamų įmonių finansavimas bankuose yra labai griežtas. Tai rodo Lietuvos banko atliktas tyrimas, kuris buvo atliktas 2014 m. antrąjį pusmetį. Lietuvos banko duomenimis 39 proc. apklaustų mažų įmonių nurodė, kad jų prašymai suteikti kreditavimą arba pakeisti esamų įsipareigojimų sąlygas buvo atmesti.

### 2.4.1. Verslo kūrimo problematika - verslumo (antrepreneriškumo) svarba

Vis dažniau yra pastebimas „antrepreneriškos organizacijos“ sampratos naudojimas. Verslumas (antrepreneriškumas) apibūdinamas kaip elgesio modelis, kuris turi įtakos naujų įmonių konkurenciniam pranašumui vystantis. Teoretikai tirdami efektyvius atsakus į šiuolaikines verslo aplinkos ir naujus susiformavusius iššūkius, taip pat vis dažniau naudoja verslumo sampratą. Verslumas (antreprenerystė) – individo ar organizacijos lygmens atsakas į greitai kintančios aplinkos iššūkius, tai veiklos būdas, pasižymintis tokiomis savybėmis kaip galimybių pastebėjimas, pro-aktyvumas, inovacijų greitas pritaikymas (Kirby, 2000). Mokslininkai kaip - (Covin ir kt., 2000; Dess ir kt., 1999; Russell, 1999; Antonic ir Hisrich, 2001; Ireland, Hitt ir Sirmon, 2003; Zahra, Jennings ir Kuratko, 1999), teigia, kad įmonės kurios nėra verslios (antrepreneriškos), nenaudoja jų veiklų, tokiu būdu sumažina savo konkurencijos tikimybę rinkoje ir sėkmingą verslo vystymąsi. Kitaip tariant, jeigu greitai kintančioje verslo aplinkoje nėra naudojamas verslumo modelis, tai sukelia daug keblumų, todėl naujai besikuriantys verslai visų pirma privalo būti verslūs. Verslumo pasireiškimo organizacijoje problematikas nagrinėjo: (Duobienė 2006; Pundzienė 2006; Vaitkevičius 2007; Zakarevičius 2003;) ir kiti.

Pasak Watson (1989) darbuotojų ugdymas yra susijęs su ilgalaikio mokymosi galia, reikalingu daro vietoje, saviugdoje, bei visos organizacijos lygiuose. Jam pritarė autorės Stanikūnienė, Lipinskienė (2006) teigdamos, kad darbuotojų kompetencijos ugdymas gali vykti keliais būdais. Verslumo ugdymas yra neatsiejamas nuo bendros žmoniškųjų išteklių ar darbuotojų ugdymo suvokimo, tai labai svarbu kuriant naują verslą, kadangi be stiprios komandos išvystyti sėkmingą verslą sunku.

Analizuojant verslumo modelio ugdymo procesą organizacijoje, svarbus akcentas tenka informaliajam mokymui, kuris yra susietas su individo mokymusi veikloje arba iš jos, taip pat iš savo bei kitų žmonių patirties (Stanikūnienė, Lipinskienė, 2006). Siekiant atskleisti verslumo modelio ugdymą organizacijoje ir jo ypatumus, yra keliamas klausimas, kokie asmens sugebėjimai, bruožai ar savybės turi būti ugdomi. Pasak Veličkaitės (2008), versliam asmeniui yra priskiriami šie bruožai - aistra verslui, atkaklumas - nepaisant nesėkmės, pasitikėjimas, rizikos valdymas, didelė iniciatyva ir noras siekti maksimumo, kūrybiškumas ir motyvacija. Kaip ir Veličkaitė (2008), taip ir Jucevičius (1998) išskyrė penkis organizacijų verslumo požymius, kurie yra pateikiami 6-toje lentelėje (žr. 6 lent.).

## 6 Lentelė Verslumo požymiai (sudaryta darbo autorės remiantis Jucevičius, 1998)

Bruožas	Bruožo apibūdinimas
Pro aktyvumas	Šiuo bruožu pasižymintis asmuo aktyviai į reaguoja į pokyčius, nuolat ieško naujų iššūkių, naujų verslo formų, ir idėjų panaudojimo galimybių (Duobienė, 2005).
Siekiai, viršijantys pačio žmogaus turimas galimybes ir išteklius	Šis bruožas parodo, kad siekiai yra dideli, asmuo neturėdamas išteklių, jų skolinasi, gauna iš šalies, tikisi, kad pelnas atpirks riziką. Šių išteklių radimą jis vertina kaip vieną savo veiklos funkcijų (Janiūnaitė, 2007).
Komandinio ir grupinio darbo kultūra	Į komandinį darbą orientuotas žmogus tiki, kad mąstymas ir kūrimas, planavimas ir sprendimų priėmimas bei užduočių atlikimas yra geriau atliekami tarpusavyje bendradarbiaujant (Duobienė, 2005).
Sugebėjimas spręsti problemines situacijas	Verslus žmogus susidoroja su problemomis, kurios atrodo neišsprendžiamos, jis sugeba mąstyti plačiau.
Sugebėjimas mokytis	Pati verslumo (antreprenerystės) sąvoka, daugelio autorių teigimu, yra neatsiejama nuo mokymosi.

Kaip matome 6-toje lentelėje išvardintus verslumo bruožus, šie bruožai taip pat yra priskiriami ir versliam (antrepreneriškam) verslui. Pasak Turner (2005), geriausiai tituluojamos organizacijos yra tos, kurios sudaro sąlygas mokytis, jei tokių sąlygų nėra, verslas nesivystys. Verslus (antrepreneriškas) verslas turi būti atsakingas už darbuotojų saviugdą, taip pat ugdyti jų iniciatyvą bei gebėjimą vadovauti. Privalo mokytis ieškoti naujų galimybių plėtoti idėją, ugdyti konkurencinę nuojautą ir visą tai leisti pritaikyti organizacijos vykdomoje veikloje. Įmonėse, kur darbuotojai atlieka tik įprastų procesų operatorių funkcijas ir nėra ugdomi imtis iniciatyvos bei nededa pastangų, sunkiai tikėtina, kad ilgainiui galės vadinti save sėkminga įmone ar sėkmingai valdančia verslą organizacija.

Kodėl verslaus (antrepreneriško) verslo kūrimasis padeda spręsti naujo verslo problematikas, yra išskiriamos kelios autorių nuomonės. Anot (Lipinskienės, 2009), antrepreneriškas verslas turi svarbią reikšmę verslo elgesiui ir kuriamai atlygio sistemai, kuri yra orientuota į mokymosi pastangų, rizikos, iniciatyvumo, novatoriškumo ir veiklos pripažinimą. Tam pritaria ir autorius Turner (2005), kalbami kryptant apie motyvuotą atlygio sistemą. Šie charakterizuojantys bruožai siejasi su verslumo

ypatybėmis (Turner 2005). Versliai įmonei labai svarbu, kad darbuotojai ir organizacija ugdytųsi kartu. Šios savybės yra ir reikalavimas, kuris keliamas kuriant naują verslą.

Taigi, kuriant verslą (antreprenerišką) verslą, reikia ugdyti jam būdingus bruožus. Toks ugdyimas vyksta suburiant savivaldžias komandas, kurios yra orientuotos į patikėtų užduočių atsakingą atlikimą. Užduotys turi būti reikalaujančios problemos sprendimo. Tik tokiu būdu patys komandos nariai taps antreprenerystės ugdyimo įmonėje dalyviais. Suteiktos antreprenerystės ugdyimo sąlygos organizacijoje, padeda įgyvendinti organizacijos misiją ir siekiama strateginių tikslų. Taip skatina sėkmingą verslo vystymą (Lipinskienė, Vingilytė, 2006).

#### **2.4.2 Naujo verslo kūrimo problematikos sprendimų būdai**

Nutarus įkurti naują įmonę, visų pirma labai gerai reikia apgalvoti visus finansinius aspektus ir įsipareigojimus, taip pat gerai išsianalizuoti ir išmanyti įstatymus reglamentuojančius verslą Lietuvoje. Taip pat įsteigiant naują kompaniją atsiranda biurokratinė našta. Kol įmonė nėra įkurta, ar yra dirbama pagal verslo liudijimą, tokiu atveju įmonė mažiau yra atskaitinga valstybės institucijoms. Anot verslininkų asociacijos – „biurokratija yra gana sudėtingas ir jaunos įmonės darbą smarkiai apsunkinantis dalykas“.

Analizuojant su kokiomis problematikomis susiduria asmenys norintys įsteigti naują verslą, viena iš pagrindinių problemų buvo išskirta - finansavimo ir finansavimo alternatyvų verslui šaltinių nebuvimas, išskyrus bankinių paskolų. Tačiau žvelgiant iš kitos pusės, bankinės paskolos yra geras finansavimo šaltinis įmonėms, kurios nori plėsti savo veiklą. Pagal Lietuvos Banko duomenis didelių įmonių prašymams dėl verslo finansavimo yra atmetama nedaug. Atmetamų atvejų yra vos 13,5 proc. Tai reiškia, kad bankai yra linkę finansuoti sėkmingai veiklą vykdančias įmones.

Europos Sąjungos šalių ekonomika pastaruoju metu susiduria su mažėjančiu ekonomikos augimu, aukštu nedarbo lygiu ir investicijų trūkumu. Kadangi ES siekia užtikrinti ilgalaikį ekonomikos ūkių augimą, to pasėkoje Europos centrinis bankas pradėjo vykdyti skatinamą pinigų politiką, tai yra mažinti palūkanų normas. Būtent taip skatina didesnę skolinimąsi ir pinigų vartojimą. Palūkanų normų mažinimas gali palengvinti sąlygas verslo finansavimui gauti. O sėkminga verslo plėtra yra daugelio šalių ekonomikos augimo pagrindas (European Commission 2015). Tai yra itin aktualu ir Lietuvai, nes dominuojantis yra bankinis finansavimas. Alternatyvių skolinimosi galimybių yra nedaug.

Europos komisijos duomenimis alternatyviems verslo finansavimo šaltiniams skandžiai funkcionuoti neleidžia ne tik nesustovėjusi rinkos praktika, bet ir netinkamas teisinis reguliavimas. Lietuvos teisės sistema skatina finansavimą tik banko paskolomis, kadangi tokiu atveju palūkanas leidžiama išskaičiuoti iš apmokestinamų pajamų, o jeigu veikla yra finansuojama akciniu kapitalu, tokie atskaitymai yra neleidžiami. Teisinio reguliavimo pakeitimas leistų tinkamai funkcionuoti

alternatyviems bankinio verslo finansavimo šaltiniams ir konkurencijai, o didėjanti konkurencija tarp finansavimo priemonių ilgu laikotarpiu leistų:

- Prisdėti prie sisteminės rizikos mažinimo;
- Stiprinti verslo segmentą, kurio plėtra yra vienas iš pagrindinių ekonomikos augimą skatinančių veiksnių;
- Suteikti finansavimo alternatyvų įmonėms, kurios neturi pakankamai vidaus išteklių ir kartu nenori bendradarbiauti su bankais;
- Sudaryti galimybę įmonių savininkams bei vadovams gauti verslui reikalingų žinių ir informacijos;
- Padidinti trumpalaikių paskolų pasiūlą.

Įvertinus finansavimo šaltinio problematikas ir jos suteikimo sudėtingumą pabrėžtina yra tai, kad labai svarbu suprasti informaciją apie finansinę įmonės būklę ir veiklos rezultatus. Tai suteiktų didesnę banko įmonei pasitikėjimą. Įvertinti finansinę įmonės būklę ir veiklos rezultatus svarbu tiek patiems įmonių vadovams, tiek investuotojams (bankams), tiek akcininkams. Norint tinkamai panaudoti finansinės atskaitomybės teikiamą informaciją, reikia mokėti ją iširti: apskaičiuoti tam tikrus rodiklius, juos sugrupuoti, susisteminti, nustatyti veiksnius, turėjusius įtakos jų pokyčiams, padaryti apibendrinamąsias išvadas ir kt. (Mackevičius, Valkauskas, 2010). Taip pat svarbu tai kad, nors kreditavimo politikos pasikeitimo padariniai gali būti juntami tik ateityje, būtina nedelsiant imtis veiksmų siekiant didinti alternatyvių verslo finansavimo priemonių pasiūlą. Tai supaprastintų ir padėtų lengviau įkurti naują verslą ir plėtoti jos idėją.

## **2.5. Lyties aspektas versle ir vadovavime**

Anot autorių (Jogulu & Glenice, 2006; Ślęczka, 2005), IV-tame ir V-tame dešimtmėčiuose pradėjo vystytis bruožų teorija. Tuo laikotarpiu moterys pradėjo reikšti norą dalyvauti viešajame gyvenime - norėjo įgyti išsilavinimą bei pradėjo dirbti. Tačiau yra pabrėžtina, kad tuo laikotarpiu jos dirbo tokiais darbais kaip: mokytojos, sekretorės ar slaugytojos. Moterys galėjo siekti karjeros aukštumų moksle ar politikoje, tačiau tai buvo traktuojamas kaip neįprastas elgesys ir tai buvo smerktina (Ślęczka, 2005).

Tačiau šiuolaikiniame pasaulyje vis dažniau yra pastebimas naujas moterų tipas, kurios aktyviai dalyvauja ir daro politinę karjerą, reiškiasi mokslo srityse bei kuria naujas įmones. Šios moteriškos lyties atstovės save laiko ne išskirtinėmis asmenybėmis, o tik moterų ateitį aplenkusių modelių (Ślęczka, 2005). Nors tokių moterų nėra daug, tačiau jos pasiekia organizacijose užimamas vadovaujančias pareigas. Pastebėtina, kad tada kai buvo adaptuoti transakcinio ir transformacinio vadovavimo modeliai, jie padėjo nustatyti pagrindinius skirtumus vadovavimo stiliuose tarp lyčių (Jogulu & Glenice, 2006).

Transakcinis vadovavimo stilius yra apibūdinimas kaip stiprus, pasireiškiantis vyriškomis savybėmis. Jis pažymi konkurencingumą, didelį kontrolės lygį, valdžią, bei analitinę problemų sprendimą. Moteriškas vadovavimas yra susietas su kitokio vadovavimo stiliumi, jis pažymimas su žemu kontrolės lygiu bei sprendimo priminimu remiantis intuicija. Tokios savybės yra priskiriamos transformaciniam vadovavimo stiliui. Šiame stiliuje vadovaujantis asmuo yra apibūdinimas kaip įkvepiantis darbuotojus, kurio įkvepiu pasiekiami nustatyti tikslai organizacijose (Bass, 1985).

Moterys lyderės pasižymi energija, kuria užkrečia ir kitus. Transformacinę lyderystę tyrinėję mokslininkai tokie kaip Kouzes ir Posner ((J.L.Chin ir kt., 2007), teigia, kad yra penkios svarbiausios charakteristikos, kurios yra priskiriamos transformacinės lyderystės vadovams. Moterys dažniausiai yra priskiriamos transformacinės lyderystės stiliui, todėl iš jų yra tikimasi:

- Kad moterys ieškos galimybių tobulinti organizaciją, bei lengviau susitaikys su nusivylimais nei vyrai;
- Kad vadovė moteris tikėdama savo vizija įtrauks ir kitus;
- Rodys pagarbą, taip suteikdama galių ir jėgų savo pavaldiniams;
- Rodys darbų pavyzdį, nustatys tarpinius tikslus.

Dėl lyčių charakterio bruožų, moterų ir vyrų savybės ar elgesys yra laikomi normaliais, tai yra kai vyras elgiasi vyriškai, o moterys moteriškai. Lyčių charakteristikos bruožai pateikiami 7-toje lentelėje (žr. 7 lent.).

**7 Lentelė Lyčių charakteristikos bruožai (sudaryta darbo autorės remiantis I. Boreikaitė 2006)**

Vyriškos savybės	Moteriškos savybės
Orientuotas į tikslą ir laimėjimus	Orientuota į bendravimą
„Darantis“	„Būnanti“
Ambicingas	Supratinga
Agresyvus	Emocionali
Kategoriškas	Paslaugi
Drąsus	Užjaučianti
Stiprus	Jautri
Pergalingas	Nuolanki
Dominuojantis	Priklausoma
Savarankiškas	Nepasitikinti savimi
Nepriklausomas	Sugyvenanti

Nuostatos yra susiformavusios nuo senų laikų visuomenėje ir tai yra laikomas kaip įsitikinimas ir stereotipas (Rigg & Sparrow 1994). Todėl atitinkamai tokie stereotipai yra visuomenės išryškinami ir organizacijų kultūroje. Tai pasireiškia tuo, kad vyriškumas yra suprantamas kaip agresyvumas, logika,



analitinis mąstymas, nepriklausomumas. Moteriškumas siejamas su jautrumu, ekspresyvumu, intucija ir emocijalumu (Fernandes & Cabral- Cardoso, 2003). Autoriai (Chin et al, 2007), teigia, kad sutinka su visuomenėje nusistovėjusiais stereotipais, pasak jų moterys yra linkusios į artimus santykius, naudoja žmogiškuosius vadovavimo įgūdžius, o vyrai, anot autorių, labiau akcentuoja rezultatą ir naudoja į verslą orientuotus įgūdžius. Autoriai (Eagly & Johnson, 1990), teigia, kad moterys linkusios į demokratišką vadovavimą, o vyrai į autokratinį. Tai pat minėtiems autoriams pritaria ir (Klenke, 2003), pasisakydamas, kas vadovės moterys skiria daug dėmesio santykiams ir siekia sukurti pasitikėjimą naudodamos teisingumo taisykles. Vyrai, anot autoriaus, orientuojasi į maksimalius bei individualius pasiekimus.

Tyrimą atliko ir autorius P.H.Werhane (2007), jis savo tyrime apklausė moteris - vadoves, verslininkes. Tyrimo rezultatai parodė rezultatus, kurie atsispindėjo būdingas savybės visoms moterims. Savybės įvardijamos tokios:

- Moterys galvoja, kad be žinių jos negalėtų tapti lyderėmis. (Nors gauti rezultatai parodė, kad nebūtinai visos turi turėti diplomus, kad gerai suprastų savo profesiją ir verslo ypatumus);
- Pastebima, kad moterys siekia sėkmės visomis pastangomis;
- Moterims svarbus bendravimas su darbuotojais. Taip pat vadovavimas verslui turi būti labiau įkvepiantis nei nurodantis;
- Galutinis ir bendras kompanijos įgyvendinamas tikslas yra svarbiau nei asmeninė sėkmė.

Pasak (Bass, 1999), pavaldiniai yra motyvuojami pažadais, skatinimu ar nuobaudomis. Vadovai prižiūri veiklos vykdumą procesą, analizuoja problemų atsiradimą ir spendžia iškylančias problemas. Todėl moterų ir vyrų motyvavimas bei problemų sprendimai skiriasi. Moterų charakteristika vadovavime įvardinama kaip orientacija į darbuotojų poreikių patenkinimą bei santykių vystymą. O vyras yra labiau orientuotas į galutinio rezultato gavimą, negu į santykių kūrimą.

Yra ir platesnis išskyrimas, kuris parodo ribojantį moterų augimą verslo sektoriuje. Tai yra siejama su ekonominiais ir religiniais aspektais. Šie veiksniai turi įtakos tarp visuomenėje nustovėjusių stereotipų, tokių kaip, kad moterims yra mokamas mažesnis darbo užmokestis (Ślęczka, 2005). Taip pat lūkesčiai statomi moterims ir vyrams yra nevienodi. Eagly (1987) atliktas tyrimas atskleidė, kad moterys yra vertinamos kitaip nei vyrai. Iš moteriškos lyties atstovių yra tikimasi, kad jų vykdoma veikla atitiktų kultūroje apibrėžtą moteriškumo vaidmenį, o vadovavimas visiškai nebuvo siejamas su moteriškąja lytimi.

Stiprios moterys dažniausiai lieka nuošalyje, nors tarp garsių lyderių yra ir moterų vardai tokie kaip Margaret Thatcher, Golda Meir, Žana d'Ark, Kleopatra, Hillary Clinton, Jekaterina II ir kt. Šios moterys turi bendrų bruožų, tačiau pastebėtina, kad jų bruožai yra būdingi vyrams. Tačiau nors ir turime lyderių moterų, dažniausiai tarp lyderių vardų dominuoja vyriškos lyties atstovai. Problema slypi tame,

kad visuomenė nepripažįsta moters kaip lyderės, kadangi stereotipai skatina vienapusiškai kaip lyderius vertinti vyrus.

Lietuvoje buvo atliktas tyrimas, kuris parodė moteriškos lyties vadovavimo ypatumų verslo organizacijose rezultatus tyrimas (Mikulėnienė R., 2008). Gauti rezultatai tokie:

- Moterys yra labiau linkusios gilintis į veiklos procesą. Tai nurodė 49 proc. tiriamųjų moterų, o vyrai labiau linkę orientotis į tikslą, net 86 proc.;

- Moterys yra supratingesnės nei vadovai vyrai. Tai nurodė net 50 proc. respondentų, vyrai yra labiau ambicingi nei supratingi, taip atsakė net 78 proc. tirtųjų;

- Moteriškos lyties vadovės yra geresnės užduočių atlikime, o vyrai – strategijų kūrime;

Kalbant apie moterų lyderystę svarbu paminėti pagrindines problemas trukdančias moterų vadovavimui. Taigi, pasak autoriaus J.L.Chin (2007), pagrindinės moterų lyderystės problematikos yra:

- Šalia visuomenės nusistovėjusių nuostatų apie moters vadovavimą, yra paminėtina ir tai, kad pačios moterys įrodinėdamos dėda daugiau pastangų nei vyrai. To pasėkoje išnaudoja savo jėgas ir nepasiekia užsibrėžtų tikslų.

- Dažnai vyriškos lyties atstovai - lyderiai, neužleidžia savo pozicijos ir nenoriai dalinasi valdžia.

Išanalizavus autorių atliktus tyrimus ir mokslinę literatūrą pastebima, kad yra išankstinis visuomenės nusiteikimas prieš vadovaujančią moterį. Tai susiformavo istorijos pagrindu, kad vadovų vaidmenį užima vyrai. Tai veda prie tokių nuostatų, kad moteriškos lyties atstovės mažiau yra sutinkamos vadovų vaidmenyse. Taip pat, kad moterų vadovių elgesys priimamas negatyviau nei vyrų. To pasėkoje moteriai yra sunkiau įkurti savo nuosavą naują įmonę ir tikėtis palankaus pavaldinių požiūrio.

## **2.6. Teorinis naujų įmonių kūrimo problematikos identifikavimo modelis**

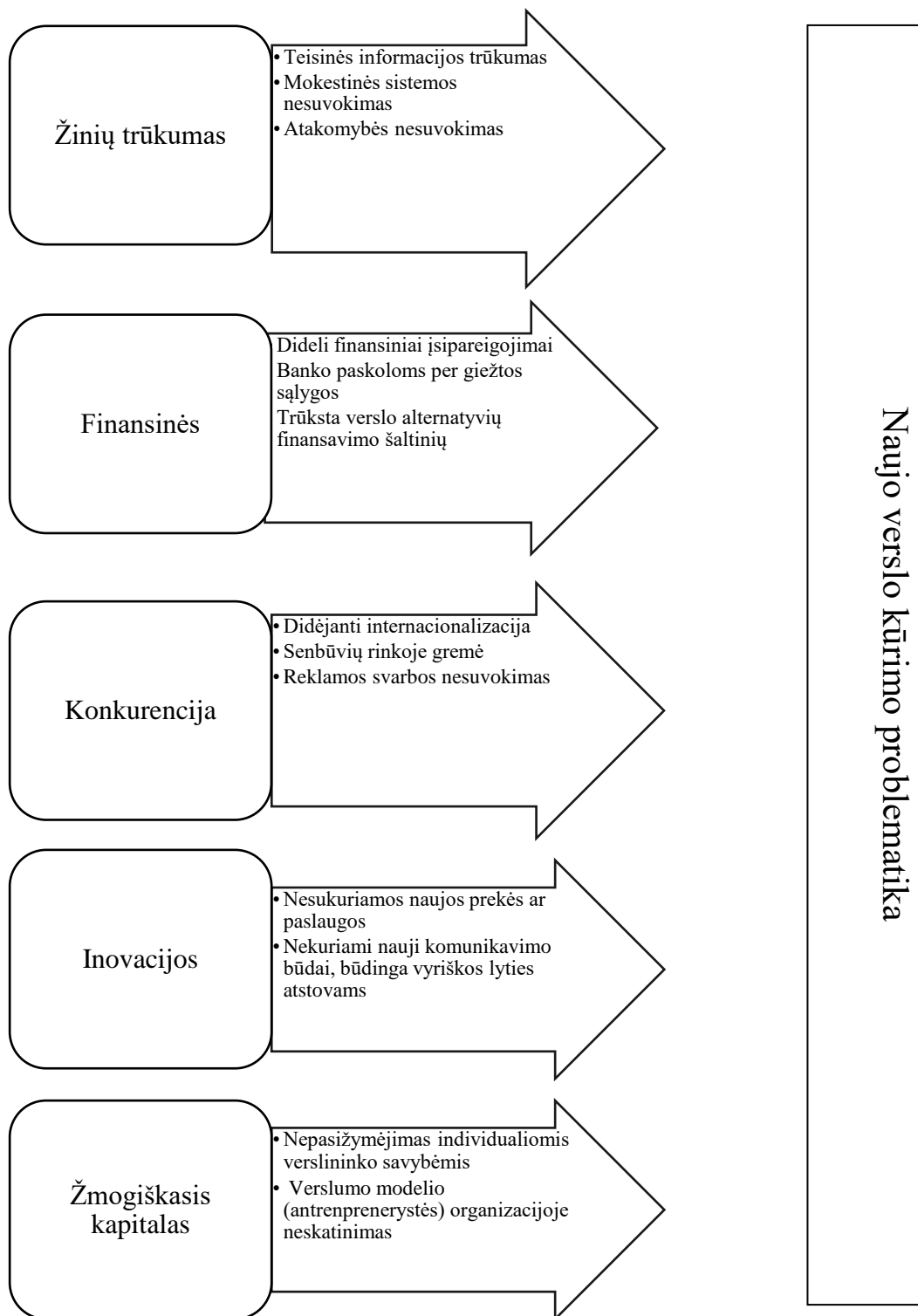
Remiantis darbe analizuojama mokslinė literatūra, sukuriamas naujo verslo kūrimo problematikos identifikavimo modelis (žr. 4 pav.). Modelis atskleidžia naujų įmonių kūrimo problematikos tarpusavio ryšius.

Manytina, kad toks modelis tinka visoms sritims. Tačiau kiekvienoje srityje skirtingas elementas gali turėti skirtingų privalumų ir trūkumų. Verslo kūrimo problematika šiame laikotarpyje yra aktuali tema, ne tik dėl jo spartaus vystymosi, bet ir dėl didėjančių užfiksuotų bankroto atvejų.

Analizuojant naujų įmonių įkūrimo problematiką pastebėta, kad asmenys, norintys įkurti savo verslą, susiduria su ne viena problema, tačiau plačiausiai nagrinėjama naujo verslo įkūrimo problema yra pasireiškianti finansavimo aspektu. Tai pagrindžia ir Lietuvos Banko tyrimo metu gauti duomenys, kad didelių įmonių prašymams dėl verslo finansavimo yra atmetama nedaug. Atmetamų atvejų yra vos 13,5 proc. Tačiau naujoms įmonėms paskolų suteikimo sąlygos yra griežtos. Lietuvos

banko duomenimis 39 proc. įmonių arba naujų įmonių prašymai suteikti kreditavimą yra atmetami. Remiantis duomenimis ir kuriant naujų įmonių kūrimosi problematikos vertinimo modelį, problemos yra sugrupuojamos pagal jų problematikos sritį t.y. finansinės - banko paskolos, trūksta alternatyvių finansavimo šaltinių, dideli finansavimo išsipareigojimai, žinių ir kompetencijų stoka, kokia jų priklausomybė, taip pat pastebima priklausomybė tarp konkurencingumo - jai priskiriamas vis didėjanti internacionalizacija, sudėtingos konkurencinės sąlygos naujokams. Prie teisinių žinių priklausomybės problematikos priskiriamas informacijos trūkumas - apie atsakomybes pasirenkant vieną ar kitą įmonės įregistravimo formą. Bei prie žmogiškojo kapitalo priklausomybių yra priskiriama tai, kad nauji verslai neisiorientuoja į verslumo (antrepreneriškumo) modelio taikymą, taip pat neinvestuoja į žmogiškąjį kapitalą, nors pasak autorių (Uniger ir kt., 2011), žmogiškasis kapitalas yra neatsietina sėkmingos įmonės dalis, taip pat priskiriamos individualios asmens savybės, kurios yra pasižyminčios verslumu.

Išanalizavus visų teorinių problematikų tarpusavio ryšius padaryta išvada, kad kuriant naujų įmonių problematikos indentifikavimo modelį tikslingiausia naudoti yra tokį modelį, kuris atskleidžia visas sėkmingo verslo ir jo kūrimo problematikos tarpusavio ryšį. Todėl nagrinėjant mokslinę literatūrą ir visas nagrinėtas verslo kūrimo problematikas, sudarytas vienas bendrinis modelis, kuris atskleidžia visas naujos įmonės kūrimo problematikas – šis modelis pateiktas 4 pav.(žr. 4 pav.) Modelis sukurtas remiantis A.Kedaitiene (2004), kokybių tyrimų metodu vizualizavimu. Autorė teigia, kad tyrimuose tos modelis yra plačiai naudojamas aprašant tyrimo rezultatų tarpusavio ryšį. Mokslinėje literatūroje interaktyvumo modeliai naudojami pavaizduoti tam tikrų komponentų vietą sistemoje ir jų tarpusavio ryšius (J.Ritchie, J.Lewis 2004).



#### 4 pav. Naujų įmonių kūrimo problematikos identifikavimo modelis

Iš sudaryto naujo įmonių kūrimo problematikos indentifikavimo modelio ir analizuojant mokslinę literatūrą daroma išvada, kad šios išvardintos priklausomybės turi daugiausiai įtakos kuriant sėkmingą naują įmonę ir su šiomis pateiktomis problematikomis yra dažniausiai susiduriama. Pagal šį naujų įmonių kūrimo problematikos identifikavimo modelį bus sukuriami klausimai tyrimo respondentams.

### 3. NAUJŲ ĮMONIŲ KŪRIMO PROBLEMATIKOS TYRIMO METODOLOGIJA

**Tyrimo tikslas** – Atskleisti su kokiomis problemomis susiduria naują verslą kuriantys asmenys lytiškumo aspektu.

**Problema** - Iš verslo organizacijų kūrėjų ir jose dirbančiųjų žmonių yra reikalaujama tam tikrų elgsenos bruožų bei savybių, o augančios konkurencingos ekonomikos ir verslo aplinkos požymis – naujo verslo kūrimasis. Šiuometiniame laikotarpyje yra pasigendama susisteminto požiūrio ir naujo verslo (naujų įmonių) kūrimosi problematikas. Taip pat dėl didėjančio moterų aktyvumo lydiariavime ir versle, nemažiau svarbus lytiškumo aspektas naujos įmonės kūrime.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Sudaryti naujų įmonių kūrimo problematikos tyrimo instrumentą;
2. Remiantis teorinėje dalyje sudarytu naujų įmonių kūrimo problematikos tyrimo modeliu bei sukonstruotu tyrimo instrumentu, atlikti empirinį tyrimą;
3. Atlikti empirinio tyrimo rezultatų analizę bei aptarti rezultatus.

**Tyrimo metodai** - siekiant nuodugniai iširti naujų įmonių kūrimosi problematikas atliekamas tiek kiekybinis, tiek kokybinis tyrimai. Toks tyrimo pobūdis yra pasirenkamas norint tyrimo metu surinkti kuo tikslesnius duomenis.

**Kokybinis tyrimas** - kokybinio tyrimo metu surinkti duomenys aktualūs ir bus naudojami tam, kad informacija apie verslo kūrimosi problematikas būtų surinkta iš ekspertų tai yra įmonių vadovų tiek moterų tiek ir vyrų, o tai duotų realius ir tikslingus rezultatus tiriant įmonių kūrimosi problematiką lytiškumo aspektu. Tyrimo tikslas - išanalizuoti su kokiomis problemomis versle susiduria verslininkės moterys ir su kokiomis verslininkai vyrai, bei gautus rezultatus palyginti.

**Kiekybinis tyrimas** - kiekybinio tyrimo duomenimis siekiama papildyti kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus. Kiekybinio tyrimo metu išsiaiškinama su kokiomis problemomis susiduria respondentai kuriant naują verslą. Taip pat gautus rezultatus palyginti lytiškumo aspektu.

**Tyrimo eiga** - tyrimui atlikti pasirinkta kolektyvinio atvejo analizė. Tokia tyrimo strategija pasirinkta siekiant daugiau sužinoti apie tiriamą reiškinį apjungiant atskirus atvejus. Pagrindinis šios strategijos privalumas yra „tyrėjo gilinimasis į žmonių ar institucijų elgsenos ir veiklos subtilumas, sudėtingų santykių analizę, nenumatytų veiksnių įtakos raišką – objekto ypatumus, kurių neįmanoma apčiuopti kitomis socialinio tyrimo strategijomis“ (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Atliekant atvejo analizę tiriamas tik vienas atvejis, tyrimo rezultatai yra labai riboti (Luobikienė 2002). Todėl šio tyrimo atveju pasirinkta kolektyvinio atvejo analizė: tiriant ne vieną, o kelias veiklą vykdančias įmones, taip pat tirti ne tik vyrų įsteigtas įmones, bet ir moterų. Taip surenkamas didesnis duomenų kiekis. Galima manyti, kad gavus tokius pačius duomenis tiriant kelis skirtingus atvejus yra didesnė tikimybė, jog netiriamuose atvejuose vyksta taip pat kaip ir tiriamuose atvejuose.

### 3.1. Naujų įmonių kūrimo problematikos tyrimo instrumentas

**Kiekybinio tyrimo instrumentas** - atliekant kiekybinį tyrimą pasirenkamas populiariausias ir plačiausiai taikomas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa (Žvirblis, 2005). Atliekant apklausą naudojamas duomenų rinkimo instrumentas – klausimynas. Klausimyno diagnostiniai blokai pateikiami 8-toje lentelėje (žr. 8 lent.). Kiekybinio tyrimo klausimai sudaryti remiantis 4 paveikslu (žr. pav. 4) - pavaizduotu naujų įmonių problematikos identifikavimo modeliu. Toks tyrimo instrumentas pasirinktas, tam, kad pateikti klausimai respondentams, atskleistų su kokiomis problemomis susidūrė moterys, o su kokiomis vyrai norit įkurti savo nuosavą verslą.

8 Lentelė Klausimyno diagnostiniai blokai

Diagnostinio bloko pavadinimas	Klausimai
1. Respondentų demografiniai duomenys.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jūsų lytis?</li><li>• Jūsų gyvenamoji vieta?</li><li>• Jūsų amžius?</li></ul>
2. Naujo verslo/įmonės kūrimo populiarumas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ar kada nors esate atidarinęę naują įmonę/nuosavą verslą?</li><li>• Ar pavyko viską atlikti iki galo ir atsidarėte savo naują įmonę?</li></ul>
3. Naujos įmonės kūrimo problematikos susijusios su žinių. (informacijos trūkumu ir teisinės formos pasirinkimu)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Su koku informacijos trūkumu susidūrėte?</li><li>• Kokią teisinę formą pasirinkote?</li><li>• Kas lėmė Jūsų pasirinkimą pasirenkant vieną ar kitą teisinę formą?</li></ul>
4. Naujos įmonės kūrimo problematikos susijusios su finansavimu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ar susidūrėte su finansavimo problemomis? Kokiomis?</li><li>• Kur ieškojote finansavimo?</li></ul>
5. Naujos įmonės kūrimo problematikos susijusios su konkurencija ir reklama	<ul style="list-style-type: none"><li>• Su kokiomis problemomis susidūrėte norėdami išgarsinti savo kompanijos vardą?</li><li>• Su kokiais pagrindinėmis konkurencinėmis problemomis teko susidurti įsiteikinėjant naują kompaniją?</li></ul>

6. Naujos įmonės kūrimo problematikos susijusios su verslumo modelio taikymu įmonėje ir požiūriu į žmogiškąjį kapitalą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar diegiate savo įmonėje verslios (antrepreneriškos) kompanijos modulius?</li> </ul>
---	---

Pirmuoju klausimyno diagnostiniu bloku siekiama išsiaiškinti respondentų demografinius duomenis, kad būtų galima atskirai klasifikuoti moterų ir vyrų pateiktus apsakymus. Antruoju, trečiuoju, ketvirtuoju, penktuoju ir šeštuoju blokais siekiama ištirti su kokiomis problematikomis susiduriama norit įkurti savo nuosavą verslą moterys, o su kokiomis vyriškos lyties atstovai. Tyrimo metu naudojamas klausimynas patalpinamas į internetinių apklausų portalą [www.manoapklausa.lt](http://www.manoapklausa.lt). Taip pat pasitelkiama įmonių vadovų pagalba, išsiunčiami elektroniniai laišakai su prašymu pasidalinti anketinės apklausos nuoroda savo oficialiose internetinėse svetainėse. Apklausa vykdoma nuo 2016 m. lapkričio 28 d. iki 2016 m. gruodžio 5 d. Taip pat į anketinę apklausą gali atsakinėti visi susidomėję respondentai. Realiojo tyrimo imtis yra tie respondentai, kurie užpildė internete patalpintą anketą 2016 m. lapkričio 28 d. – 2016 m. gruodžio 5 d, atsirenkant atsakymus tiriamųjų, kurie yra įkūrę įmonę. Viso tyrimo metu laikomasi tyrimo etikos. Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė (2008) teigia, kad tyrimo etikos klausimai apima visus su konkrečiu tyrimu susijusius asmenis – tyrėjus, tiriamuosius ir užsakovus. Todėl tiriant naujos įmonės kūrimo problematikas kiekybinio tyrimo respondentai išlieka anonimiški (prieš pildant anketinę apklausą jiems tai yra pranešama raštu), o kokybiniame tyrime dalyvaujantiems informantams paaiškinama, koku tikslu yra atliekamas tyrimas ir kas matys jo rezultatus – panorėję informantai turi teisę neatskleisti savo tapatybės ir atstovaujamos organizacijos. Tyrėjas įsipareigoja pasirūpinti tyrimo respondentų ir informantų pateiktų duomenų konfidencialumu.

**Kokybinio tyrimo instrumentas** - šiame baigiamajame magistro darbe yra nagrinėjamas kiekybinis ir kokybinis tyrimas. Pasak (McGraw Hill, 2003) kokybinio tyrimo samprata yra apimanti kelis metodus ir technikas, kurie yra skirti suprasti ir išanalizuoti tiriamų organizacijų ar asmenų požiūrius ir elgesio motyvus. Šiame baigiamajame magistro darbe kokybiniam tyrimui pasirinktas interviu modelis. A. Kedaitienės (2014) teigimu interviu – tai metodas reikalingai informacijai išgauti iš apklausiamojo asmens pokalbiu metu. Klausantysis asmuo yra interesantas ir turi būti pokalbio iniciatorius, vedantis pokalbį. Atliekant kokybinį tyrimą, pasirinktas tiesioginio interviu metodas. Interviu atliekamas su organizacijų vadovais ir vadovėmis, kurie susidūrė su įmonės steigimu praeityje. Pasirinktas interviu metodas – pusiau struktūruotas interviu. Toks interviu metodas pasirinktas tam, kad informantams būtų užduodami tyrėjo iš anksto paruošti klausimai, kuriais siekiama gauti atsakymus į tyrimo klausimus, tačiau tuo pačiu pasiliekiama ir teisė užduoti papildomus klausimus, gauti papildomas

informacijos, jeigu taip pakrypsta interviu eiga. Interviu klausimai apie naujo verslo/įmonės įkūrimo ir jo plėtojimo problematikas atstovams pateikti 9-toje lentelėje (žr. 9 lent.). Klausimai sudaryti remiantis teorinėmis įmonių kūrimo problematikomis, kurias išskyrė analizuoti autoriai 2-roje baigiamojo magistro dalyje. Pagal išskirtas autorių problematikas buvo sudarytas teorinis naujų įmonių kūrimosi problematikos identifikavimo modelis, remiantis šiuo modeliu (žr. 4 pav.) sudaryti klausimai informantams.

**9 Lentelė Interviu klausimai naujas įmones steigiantiems atstovams**

<b>Klausimų tikslas</b>	<b>Klausimai</b>
Surinkti duomenis apie tiriamos organizacijos atstovą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vardas, pavardė.</li> <li>• Išsilavinimas (mokymo įstaiga, specialybė).</li> <li>• Patirtis (veiklos sritis, metai).</li> <li>• Atstovaujama organizacija, joje užimamos pareigos (patirtis metais)</li> </ul>
Palyginti verslo apibrėžimus su organizacijų atstovų pateikiamais apibrėžimais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kas, Jūsų manymu yra verslas?</li> <li>• Ar kuriant įmonę rėmėtės teoriniais aprašomais aspektais? Kokiais?</li> <li>• Ar aprašoma teorija kaip įkurti verslą atitinką realybę? Kokie atitikmenys?</li> </ul>
Surinkti duomenis su kokiomis informacinėmis problematikomis susidūrė organizacijoje dirbantys asmenys steigiant įmonę.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar steigiant įmonę susidūrėte su informacijos trūkumu?</li> <li>• Jei taip, kokios informacijos?</li> </ul>
Surinkti duomenis su kokiomis finansinėmis kylančiomis problematikomis susidūrė organizacijoje dirbantys asmenys steigiant įmonę.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar susidūrėte su finansavimo problemomis?</li> <li>• Kur ieškojote finansavimo šalinio?</li> <li>• Ar teko naudotis banko suteikiama paskola?</li> <li>• Jei taip, ar lengvai ją gavote?</li> <li>• Ar įsteigus kompaniją susidūrėte su per didele mokestine našta? Kokia?</li> </ul>
Surinkti informaciją apie verslo steigimo problematiką susiduriant su teisinėmis žiniomis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su kokiomis problemomis susidūrėte rinkdamiesi įmonės įteisinimo formą?</li> <li>• Kokią teisinę formą pasirinkote? Kas lėmė Jūsų tokį sprendimą?</li> <li>• Su kokiomis problemomis susidūrėte norėdami įtesinti įmonę?</li> </ul>



<p>Surinkti informaciją apie verslo steigimą susiduriant su konkurencija.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su kokiomis problemomis susidūrėte norėdami įsitvirtinti rinkoje?</li> <li>• Kokius išskirtumėte pagrindinius sunkiausius konkurencijos aspektus su kuriais susidūrėte įkurdami naują įmonę?</li> <li>• Ar susidūrėte su didėjančia internacionalizacija? Kokius jos privalumus ir trūkumus išskirtumėte?</li> </ul>
<p>Surinkti duomenis kokias inovacijas taiko kompanijos norėdamos plėsti savo veiklą, ar taiko verslios įmonės modelį ir koks įmonių vadovų požiūris į žmogiškojo kapitalo svarbą</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokias inovacijas kuria ar naudoja Jūsų įmonė? Kaip tai padeda verslo vystymui?</li> <li>• Koku būdu jūsų nuomone būtų galima pagerinti inovacijų kūrimo procesą, sprendžiant naujos įmonės kūrimo problematikas?</li> <li>• Ar taikote savo įmonėje verslumo skatinimo programą?</li> <li>• Ar daug dėmesio ir kapitalo skiriate žmogiškajam kapitalui vystyti?</li> </ul>
<p>Galimybė gauti papildomos informacijos apie naujo verslo/įmonės kūrimo problematikas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip numatėte savo naujai kuriamos įmonės viziją/misiją?</li> <li>• Koku būdu jūsų nuomone būtų galima pagerinti verslo kūrimo procesą?</li> </ul>

Pateikti klausimai tyrimo informantams atskleidžia įmonių kūrimo problematikos identifikavimo modelį pav. 4 (žr. pav.4). Klausimai suskirstyti į blokus, pagal naujos įmonės kūrimo problematikos tarpusavio ryšį. Blokais siektina atskleisti tiriamos organizacijos atstovą, tai yra jo išsilavinimą, pareigybes bei darbo patirties laiką. Antruoju klausimų bloku siektina palyginti verslo apibrėžimus, kuriuos pateikia įmonių vadovai ir vadovės su pateiktais teoriniais apibrėžimais. Trečiuoju bloku norima surinkti duomenis - su kokiomis informacinėmis problematikomis susidūrė organizacijoje dirbantys asmenys steigiant įmonę. Ketvirtuoju klausimų bloku surenkami duomenys apie finansines kylančias problemas steigiant naują įmonę. Penktasis blokas atskleidžia informaciją apie verslo steigimo problematiką susiduriant su teisinėmis žiniomis. Šeštasis klausimyno blokas skirtas surinkti informaciją apie verslo steigimą susiduriant su konkurencija. Septintasis blokas atskleidžia duomenis apie tai, kokias inovacijas taiko kompanijos norėdamos plėsti savo veiklą, ar taiko verslios įmonės modelį ir koks įmonių vadovų požiūris į žmogiškojo kapitalo svarbą. Bei paskutinis, aštuntasis klausimyno blokas, skirtas galimybei gauti papildomos informacijos apie naujos įmonės kūrimo problematikas, bei įmonių vadovų pasiūlymams kaip reiktų spręsti naujos įmonės kūrimo problematikas.

**Duomenų apdorojimo ir analizės metodai** - kokybinio tyrimo metu surinktiems duomenis apdoroti ir analizuoti taikoma kokybinė turinio analizė. Ją atliekant interviu yra transkribuojami, duomenys sisteminami, apibendrinama informacija. Tyrimas atliekamas interpretuojant respondentų atsakymus, bei lyginat juos lytiškumo aspektu. Tyrimo metu surinkti duomenys analizuojami lygiagrečiai: žiūrima su kokiomis problematikomis įsteigiant ir plėtojant verslą susidūrė vienu įmonių savininkai ir kokias problematikas pastebi kiti ir kokie skirtumai išryškėja tarp moterų ir vyrų kuriant naują įmonę. Taip pat kiekybiniu tyrimo metodu ištiriama su kokiomis problemomis susidūrė kurdami verslą tyrimo respondentai ir ar tai atitinka teorines naujų įmonių kūrimo problematikas bei apibendrinant pateikiamos bendros išvados remiantis kokybinio ir kiekybinio tyrimo gautais rezultatais.

### 3.2 Tiriamųjų pristatymas

#### *Kiekybinio tyrimo pristatymas.*

**Kiekybinio tyrimo dalyviai** - visi respondentai, kurie savanoriškai užpildė internete patalpintą tyrimo anketą 2016 m. lapkričio 28 d. – 2016 m. gruodžio 5 d., tačiau aprašant tyrimo rezultatus imama imtis tik iš respondentų, kurie yra ar buvo įkūrę naują įmonę.

**Kiekybinio tyrimo eiga** – kiekybinis tyrimas pradedamas lapkričio 28 d. nuo anketinės apklausos patalpinimo internete. Patalpinus apklausą internete, jos nuoroda išsiunčiama įmonių vadovams, veiklą vykdančioms Lietuvoje su prašymu pasidalinti nuorodą savo oficialiose internetinėse svetainėse.

10 Lentelė Kiekybinio tyrimo respondentai

	<b>Respondentų skaičius atsakęs į tyrėjo klausimus</b>	<b>Turintys ar turėję verslą respondentai</b>	<b>Respondentai bandę įkurti verslą</b>
<b>Vyrai</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>3</b>
<b>Moterys</b>	<b>43</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
<b>Iš viso</b>	<b>59</b>	<b>12</b>	<b>15</b>

#### *Kokybinio tyrimo pristatymas.*

**Kokybinio tyrimo dalyviai** - kokybiniame tyrime dalyvauja įmones įkūrę vadovai ar jų atstovai. Kokybiniame tyrime dalyvauja 7 informantai iš 7 organizacijų. 3 respondentai vyriškosios lyties atstovai įstaiginėje įmonėje ir 4-ios moteriškos lyties respondentės, kurios susidūrė su įmonės steigimu praeityje. Saugant organizacijų privatumą analizuojant tyrimo rezultatus organizacijos yra užkoduojamos: įmonės

įkurtos vyrų 1-oji organizacija – X, 2-oji – Y, 3-ioji – Z bei įmonės įkurtos moterų 1-oji– X1, 2-oji – Y1, 3-ioji – Z1, 4-toji – Q1.

**Kokybinio tyrimo eiga** - Lapkričio 21 – 22 d. skambinama įmonės įkūrusiems asmenims, ir siūloma tapti tyrimo dalyvinais. Su sutikusiomis tyrime dalyvauti organizacijomis susitariama dėl interviu laiko ir vietos. Interviu su organizacijų vadovais ar jų atstovais atliekami lapkričio 23– 29 d., naudojant Skype programą ar paskiriant susitikimą sutartoje vietoje.

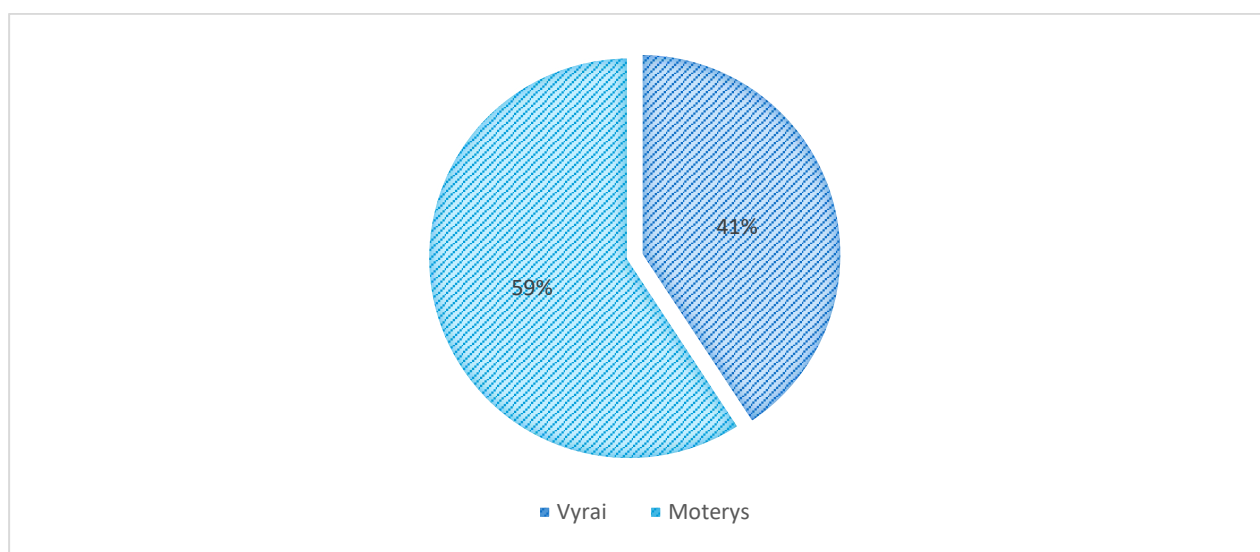
**11 Lentelė Kokybinio tyrimo informantai**

<b>Informantai</b>	<b>Lytis</b>	<b>Išsilavinimas</b>	<b>Darbinė patirtis versle</b>	<b>Verslo sritis</b>
<b>X</b>	Vyras	Bakalauro laipsnis	7 metai	Gamybininkai, didmeninė prekyba
<b>Y</b>	Vyras	Magistro laipsnis	15 metų	Buhalterinės apskaitos paslaugos, naujų įmonių steigimo paslaugos, įmonių likvidavimo paslaugos ir teisinės paslaugos
<b>Z</b>	Vyras	Bakalauro laipsnis	2 metai	Darbuotojų paieška, užsienio rinkai
<b>X1</b>	Moteris	Daktaro laipsnis	3 metai	Komunikacijos sritis
<b>Y1</b>	Moteris	Magistro laipsnis	9 metai	Turizmo sritis
<b>Z1</b>	Moteris	Bakalauro laipsnis	5 metai	Viešbučio paslaugos
<b>Q1</b>	Moteris	Magistro laipsnis	14 metų	Teisinės paslaugos

## 4. EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

### 4.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai - vertinant naujų įmonių kūrimosi problematikas

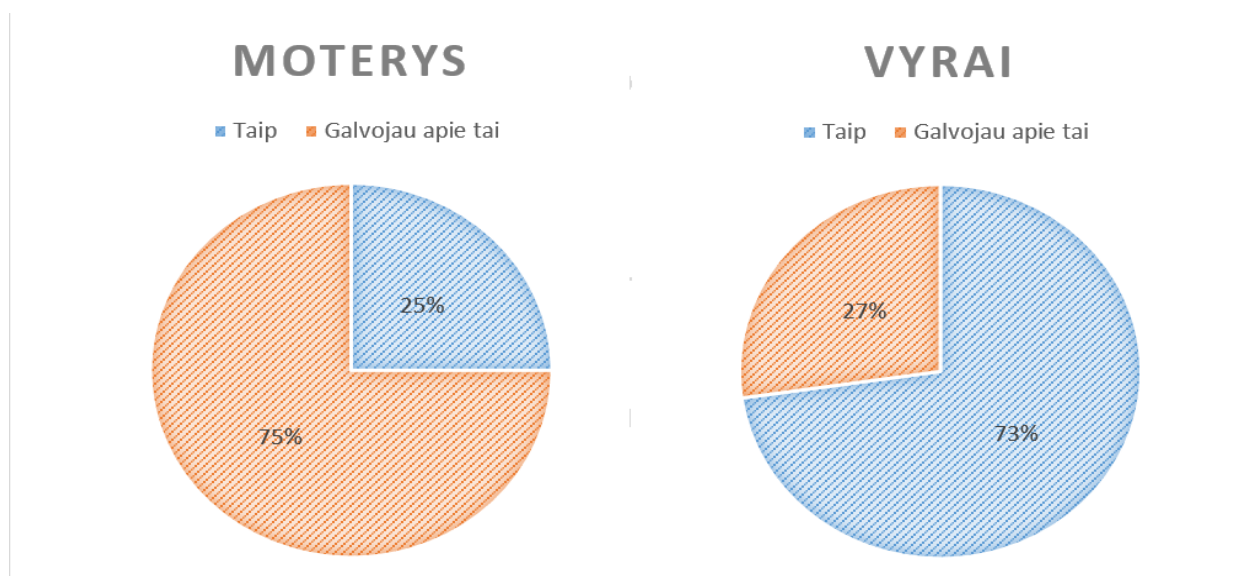
Remiantis sudarytų naujų įmonių kūrimosi problematikos vertinimo modeliu ir pagal jį sudarytais diagnostikos klausimyno blokais, pirmuoju diagnostiniu bloku yra išsiaiškinamos ir pristatomos respondentų demografinės charakteristikos. Kad gauti tikslesnius kiekybinio tyrimo rezultatus tyrimo imtyje naudojami, tik tų respondentų atsakymai, kurie bandė, yra arba buvo įkūrę naują įmonę. Didžiąją dalį respondentų sudaro moterys, t.y. net 59 proc. visų tiriamųjų respondentų. Tiriamųjų respondentų pasiskirstymas grafiškai pateikiamas pav. 5 (žr. pav. 5).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Toks respondentų pasiskirstymas pagal lytį verslo kūrimo sektoriuje nustebina, nes iki šiol visuomenėje yra nusistovėję stereotipai, jog vyrai yra verslesni nei moterys, tačiau šiuolaikinėje visuomenėje moterys vis labiau aktyvėja visose srityse. Moterų aktyvumas kiekybiniame tyrime patvirtina ir teorinius autorių tyrimus, kad moterys yra aktyvesnės, o pasiskirstymo skaičius stebina, dėl nusistovėjusių stereotipų. Respondentų demografiniai duomenys pasiskirstė taip, kad atsakiusiųjų amžius svyruoja nuo 22 iki 49 metų amžiaus. Atsakinusiųjų respondentų amžiaus vidurkis yra 27 metai.

Toliau analizuojant antrąjį diagnostinį bloką „Naujos įmonės kūrimo populiarumas“, respondentams buvo pateiktas pirmimis aktualus klausimas „Ar esate atidarinęję naują įmonę/nuosavą verslą?“ Gauti duomenys yra iškiariami pagal lytis ir pavaizduoti grafiškai pav. 6 (žr. 6pav.). Šis klausimas respondentams buvo užduodamas remiantis aurių (A. ir M Bragg ,2007) teigimu - „Nors kartą gyvenime beveik kiekvienam kyla noras pradėti savo verslą ar įgyvendinti novatorišką projektą“.



**6 pav. Naujo verslo kūrimo populiarumas**

Iš pateiko 6 pav. matome, kad respondės moterys daugiau galvoja apie įmonės atsidarymą nei vyrai, bet nesirižsta. Tik 25 proc atsakiusiųjų respondenčių įkurė naują įmonę. Vyrai pasisikirstė atvirktinėmis propocijomis jie daugiau daro negu galvoja, bet 73 proc. vyrų iš 100 proc, apklaustuju įkurė naują įmonę. (A. ir M Bragg ,2007) teigimas „Nors kartą gyvenime beveik kiekvienam kyla noras pradėti savo verslą ar įgyvendinti novatorišką projektą“, labiau pritaikintinas moteriškosios lyties atstovėms.

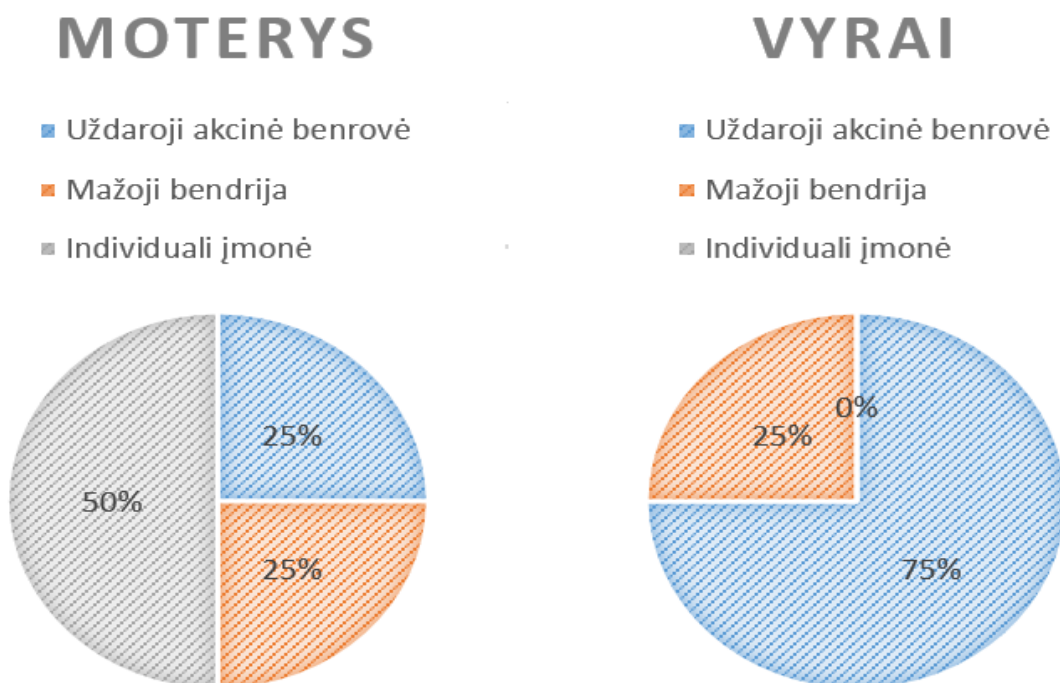
Trečiuoju diagnostiniu bloku, buvo siekiama išsiaiškinti , kokios problematikos susijusios su informacijos trūkumu ir teisinės formos pasirinkimu kuriant naują įmonę susidūrė skirtingų lyčių atstovai. Respondentams buvo pateikiamas atviras klausimas - „*Su koku informacijos trūkumu susidūrėte*“. Analizuojant pateiktus respondentų (vyrų ir moterų) atsakymus dažniausiai buvo pastebimas tokios informacijos trūkumas, kuris ir yra pateiktas 12-toje lentelėje (žr. 12 lent.).

**12 Lentelė Informacijos trūkumas**

VYRAI	MOTERYS
Teisinės informacijos trūkumas	Klientų pritraukimo informacijos trūkumas
Kokių dokumentų reikia norint įsteigti naują įmonę	Informacijos trūkumas apie tai, kas būtų patrauklu ir ko trūksta vartotojui
Mokestinės sistemos informacijos trūkumas	Mokestinės sistemos informacijos trūkumas
Dokumentų ruošimas, kuriant naują įmonę	Teisinės formos įregistravimo informacijos trūkumas
Informacijos trūkumas apie tai, kas būtų patrauklu ir ko trūksta vartotojui	Kokie sektoriai, nišos dar neužpildytos Lietuvoje

Pateiktoje lentelėje atsispindi sukurtų naujų įmonių problematikos identifikavimo modelio tarpusavio ryšį turintys veiksniai su sėkmingo verslo įkūrimu. Tokios pat priežastys yra įvardijamos ir daugelio apklaustųjų respondentų tiek moterų tiek vyrų. Tyrimo metu pastebėta, kad vyrai dažniau susiduria su dokumentų ruošimo problemomis, o moterys su pačios informacijos panaudojimu praktiškai pvz.: „Teisinės formos įregistravimo informacijos trūkumas“. Pastebima, kad abiejų lyčių atstovai įvardijo informacijos trūkumą susijusi su mokestine sistema.

Tiriant trečiąjį diagnostinį bloką respondentams buvo užduodami klausimai: „Kokią teisinę formą pasirinkote? Kas lėmė Jūsų pasirinkimą pasirenkant vieną ar kitą teisinę formą?“. Kokią teisinę formą įkuriant naują verslą dažniausiai pasirinko moterys, o kokią vyrai pavaizduota grafiškai 7 pav. (žr. 7pav.).



**7 pav. Populiariausias teisinės formos pasirinkimas**

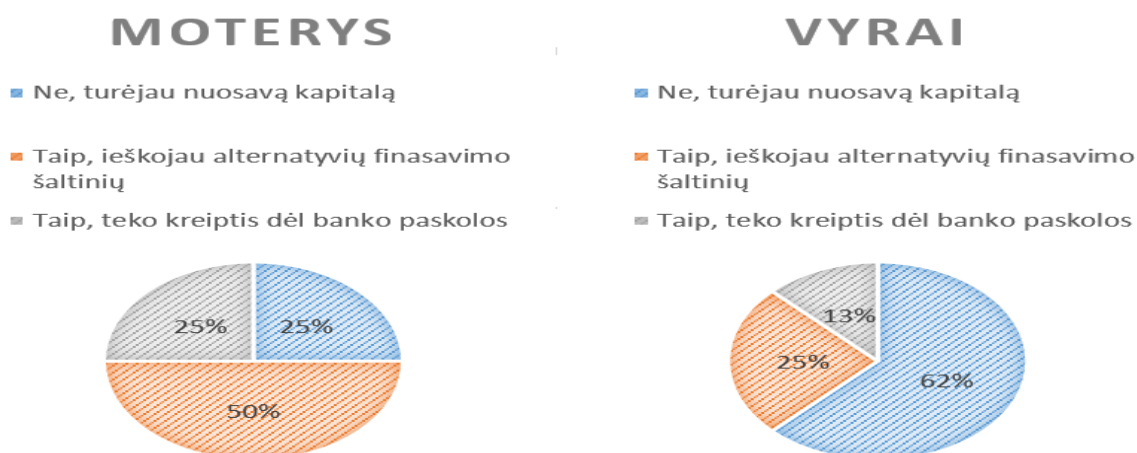
Dažniausiai moterų respondenčių pasirenkama teisinė įregistravimo įmonės - individuali įmonė. Tai pagrindžia mažiausia mokestine sistema. Į teisei formai ir pelno pasiskirstymas -visas Į pelnas skiriamas savininkui, nėra pradinio įstatinio kapitalo. Tačiau vyrai pirmenybę teikia uždarajai akcinei bendrovei ir mažajai bendrijai, o individualios įmonės įregistravimo teisinės formos nepasirinko nei vienas iš atkasiusiųjų kuriant naują įmonę. Kad išsiaiškinti, kas lėmė tokios teisinės formos pasirinkimą tiek vyrams tiek moterims buvo užduodamas sekantis trečiojo diagnostinio bloko klausimas, kuris pateiktas atviro klausimo forma „kas lėmė tokios teisinės formos pasirinkimą“, dažniausiai sutinkami atsakymai moterų ir vyrų pateikiami 13-toje lentelėje (žr. 13 lent.).

### 13 Lentelė Teisinės formos pasirinkimo priežastys

VYRAI	MOTERYS
Mokesčių sistema	Nereikėjo didelių pradinių investicijų.
Ribota fizinė atsakomybė	Nereikalingas įstatinis kapitalas
UAB, nes patikimiau, kai nori susirasti partnerių	Paprasčiausiai pradėti
Mokesčių lengvatos	Palankūs mokesčiai
Buhalterio rekomendacija renkantis teisinę formą	Atsakomybės laipsnis
Nereikalingas įstatinis kapitalas.	-
Pasirinkta Uždara Akcinė Bendrovė, nes bendrovę sudarė keli akcininkai. Toks buvo bendras akcininkų sprendimas	-

Iš pateiktos 13-ktos lentelės matome, kad daugelis respondentų atsakymų sutampa su įvardintais teisinės formos privalumais ar trūkumais, kurie pateikiami 2t-rame priede (žr. 2 Priedas), Kaip ir vyrai tai ir moterys įvardino finansinius privalumus, kad tai nereikalavo didelio pradinio kapitalo vienoje ar kitoje įregistravimo teisinėje įmonės formoje. Taip pat, kad yra taikomos mokesstinės lengvatos, būtent tai paskatino rinktis vieną ar kitą teisinę naujos įmonės formą. Taip pat vyrų sutiktuose atsakymuose pastebimas „prestižo reikalas“, kad anot jų įsteigus uždara akcinę bendrovę yra lengviau susirasti verslo partnerių. Vienas iš respondentų rėmėsi buhalterio rekomendacijomis.

Ketvirtuoju klausimyno bloku buvo siektina išsiaiškinti ar apklaustieji respondentai susidūrė su kokiomis nors finansavimo problemomis. Respondentų atsakymai išskirti pagal lytis pateikiami grafiškai 8 pav.(žr. 8 pav.).



8 pav. Finansavimo problematikos naujoms įmonėms

Iš pateikto grafiko pastebime, jog daugelis respondentų turėjo sukaukę savo nuosavą kapitalą verslo pradžiai, ypatingai tai atsispindi vyrų atsakymuose tai yra net 62 proc. . Tačiau net 13 proc. teko kreiptis dėl banko paskolos ir 25 proc. vyrų ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių, tai pagrindžia naujo verslo kūrimosi problematikos modelį ir jo tarpusavio ryšį su finansavimo problema, kad daugelis jaunų verslininkų neišvengia banko paskolos ar kitokio alternatyvaus finansavimo šaltinio. Moterų atsakymai pasiskirstė kiek kitaip. Nors lyginamai su vyrais moterys dažniau kreipiasi dėl finansavimo ir rečiau turi sukauptosios savo pradinį kapitalą naujos įmonės steigimui.

Paskutinesniaisiais diagnostiniais klausimyno blokais buvo analizuojama naujos įmonės kūrimo problematika, kuri yra susijusios su konkurencingumu ir verslumo modelio taikymu naujoje kuriamoje įmonėje. Respondentams buvo užduodami trys klausimai: „*Su kokiomis problemomis susidūrėte norėdami išgarsinti savo kompanijos vardą?*“ Dažniausiai sutinkami respondentų atsakymai į šį klausimą atskiriant lytis (vyrai ir moterys) pateikiami 14 -toje lentelėje (žr. 14 lent.). Antrasis klausimas užduodamas atviros formos klausimas „*Su kokiomis pagrindinėmis konkurencinėmis problemomis teko susidurti steigiant naują kompaniją?*“ Šio klausimo dažniausiai sutinkami atsakymai įvardinti 15-toje lentelėje (žr. 15 lent.). Trečiasis klausimas „*Ar diegiate savo įmonėje verslios (antrepreneriškos) kompanijos modulius?*“, šio klausimo atsakymai išskiriant lytis pateikiami grafiškai 9 pav. (žr. 9 pav.).

#### 14 Lentelė Problemos norint įsitvirtinti rinkoje

VYRAI	MOTERYS
Reklamos	Sunki naujų klientų paieška
Finansinių išteklių trūkumas	Darbuotojų trūkumas
Išskirtinis produkto nesukūrimas	Didelis konkurentų skaičius
SEO žinių trūkumas	Tokių nebuvo
Su galimomis kompanijos išgarsinimo vietomis.	-

Iš pateiktos 14-tos lentelės, darome išvadas, kad atsakiusieji respondentai į klausimą – „Su kokiomis problemomis susidūrėte norėdami išgarsinti savo kompanijos vardą?“, dažniausiai atsako, kad su finansavimu, tai yra net norint įsitvirtinti rinkoje, daugelis pamini, kad trūksta pradinio kapitalo reklamos išlaidoms. Taip pat buvo ir paminėtų naujų problematikos veiksnių, tokių kaip SEO - optimizavimas paieškos sistemos. Moterys paminėjo ir kvalifikuotų darbuotojų trūkumą, kad susidūrę su sunkimai ieškant naujų potencialių klientų bei didelį konkurentų skaičių jau esančius rinkoje, kurie turi didžiąją rinkos dalį.

15-toje lentelėje (žr. 15 lent.) pateikti dažniausiai sutinkami atsakymai į klausimą- „Su kokiomis pagrindinėmis konkurencinėmis problemomis teko susidurti steigiant naują kompaniją?“ atspindi naujo

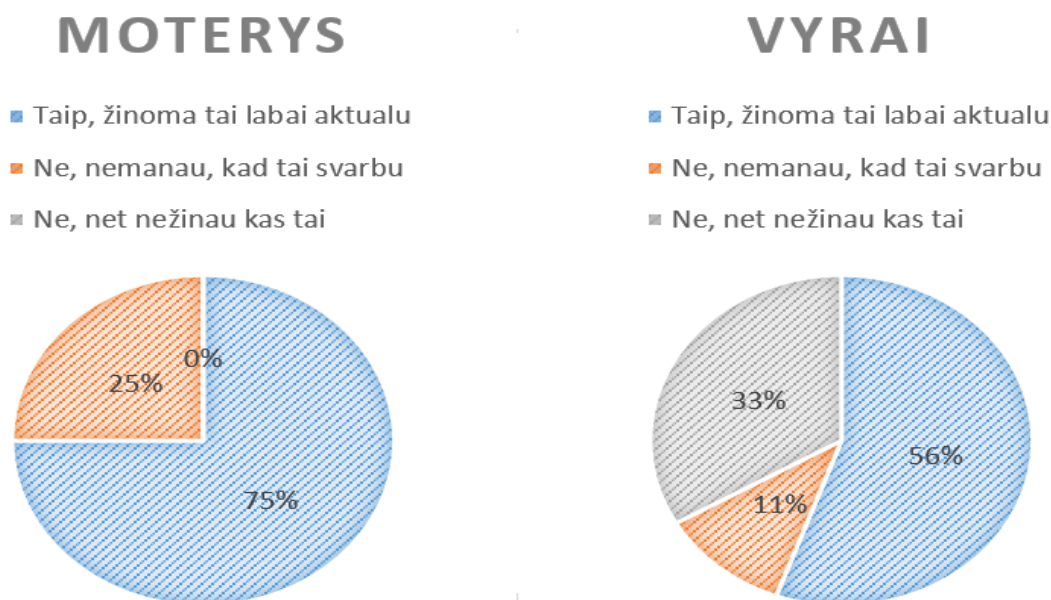


verslo kūrimo problematikos identifikavimo modelį. Pastebėta, kad nepriklausomai nuo lytiškumo yra įvardijamos tos pačios problematikos, kurios buvo išanalizuotos ir teoriniu aspektu.

**15 Lentelė Pagrindinės konkurencinės problemos**

VYRAI	MOTERYS
Kainų mažinimo, ir senų banginių dezinformacija	Marketingo išlaidoms nebuvo pakankamai lėšų
Nepavyko išgryninti unikalios idėjos	Negalėjau mušti kainos kaip „senieji rinkos gyventojai“
Daug konkurentų, kurie turi daugiau patirties ir klientų ratą	Didelės išlaidos vardo išgarsinimui
Pakaitalų kaina	-
Kompanijos vardo žinomumas, patikimumas, patirties stoka.	-

Išanalizavus su kokiomis problemomis buvo dažniausiai susitinkama norint įsitvirtinti rinkoje, bei su kokiomis problemomis buvo susidurta steigiant naują kompaniją vyrams ir moteris. Toliau buvo tiriamas ir verslumo modelio taikymas naujoje kompanijoje. Šis veiksnys taip pat minėtas naujos įmonės problematikos vertinimo teoriniame modelyje. Atsakymai į šį klausimą, pateikti grafiškai 9 pav. (žr. 9pav.), yra išskiriami moterų ir vyrų atsakymai.



**9. pav. Verslumo modelio taikymas įmonėse**

Iš pateikto grafiko pastebima, kad daugelis respondentų (vyrų) tai yra net 33 proc. nežino kas tai yra verslumo modelis, todėl galima daryti prielaidą, kad ir netaiko jo savo įmonėse. Moterų atsakymuose nebuvo nei vienos, kuri nebuvo su tuo susipažinusi. Tačiau 25 proc. vis tik teigia, kad netaiko to savo organizacijoje ir mano kad tai nėra aktualu. Tačiau didžioji respondentų dalis tiek moterų tiek vyrų

atsakė, kad taip tai yra labai aktualu ir tai yra pritaikoma jų valdomose įmonėse. Moterys tai taiko net 75proc iš apklaustųjų, vyrai kiek mažiau 56 proc.

Apibendrinant anketinio tyrimo rezultatus pateikiamos kiekybinio tyrimo gautų rezultatų išvados:

1. Respondės moterys daugiau galvoja apie įmonės atsidarymą nei vyrai. Tik 25 proc atsakiusiųjų respondenčių įkurė naują įmonę, kitos apklaustosios moterys ir liko „galvojimo“ etape. Vyrai pasisikirstė atvirkštinėmis propocijomis jie daugiau daro negu galvoja, net 73proc. apklaustųjų perspomedetų vyrų peržengė šia ribą ir įregistavo naują įmonę.
2. Kiekybinio tyrimo metu pastebėta, kad vyrai dažniau susiduria su dokumentų ruošimo problemomis, o moterys su pačios informacijos panaudojimu. Pastebima, kad abiejų lyčių atstovai įvardijo informacijos trūkumą, susijusi su mokestine sistema.
3. Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad dažniausiai moterų respondenčių pasirenkama teisinė įregistravimo įmonės - individuali įmonė. Tačiau vyrai pirmenybę teikia uždarajai akcinei bendrovei ir mažajai bendrijai.
4. Daugelis respondentų atsakymų sutampa su įvardintais teisinės formos privalumais ar trūkumais, kurie pateikiami, kurie pateikiami 2t-rame priede (žr. 2 Priedas), Kaip ir vyrai tai ir moterys įvardino finansinius privalumus, kad tai nereikalavo didelio pradinio kapitalo vienoje ar kitoje įregistravimo teisinėje įmonės formoje. Taip pat vyrų sutiktuose atsakymuose pastebimas „prestižo reikalas“, kad anot jų įsteigus uždarąją akcinę bendrovę yra lengviau susirasti verslo partnerių. Vienas iš respondentų rėmėsi buhalterio rekomendacijomis.
5. Daugelis respondentų turėjo sukaupę savo nuosavą kapitalą verslo pradžia, ypatingai tai atsispindi vyrų atsakymuose tai yra net 62 proc. . Tačiau net 13 proc. teko kreiptis dėl banko paskolos ir 25 proc. vyrų ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių, tai pagrindžia naujo verslo kūrimosi problematikos modelį ir jo tarpusavio ryšį su finansavimo problema, kad daugelis jaunu verslininkų neišvengia banko paskolos ar kitokio alternatyvaus finansavimo šaltinio. Moterų atsakymai pasiskirstė kiek kitaip. Nors lyginamai su vyrais moterys dažniau kreipiasi dėl finansavimo ir rečiau turi sukaupusios savo pradinį kapitalą naujos įmonės steigimui.
6. Paklausus respondentų su kokiomis problemomis susidūrė norint įsitvirtinti rinkoje, daugelis pamini, kad trūko pradinio kapitalo reklamos išlaidoms. Taip pat buvo ir paminėtų naujų problematikos veiksmų, tokių kaip SEO - optimizavimas paieškos sistemos. Moterys paminėjo ir kvalifikuotų darbuotojų trūkumą, kad susidūrė su sunkimai ieškant naujų potencialių klientų bei didelį konkurentų skaičių.
7. Kiekybinio tyrimo metu paklausus respondentų apie verslumo modelio taikymą įmonėje, daugelis respondentų (vyrų) tai yra net 33 proc. atsakė, kad nežino kas tai yra. Moterų atsakymuose nebuvo nei vienos, kuri nebuvo su tuo susipažinusi. Tačiau didžioji respondentų

dalis tiek moterų tiek vyrų atsakė, kad taip tai yra labai aktualu ir tai yra pritaikoma jų valdomose įmonėse. Moterys tai taiko net 75 proc. iš apklaustųjų, vyrai kiek mažiau 56 proc.

## **4.2. Kokybinio tyrimo rezultatai - įmonių vadovų požiūris į naujos įmonės kūrimo problematikas**

**Respondentai vyrai** - kokybiniame tyrime dalyvavo 3 informantai vyrai iš 3-ų įmonių, kurie susidūrė su verslo kūrimu praeityje. Visi 3 informantai pareiškė norą save ir atstovaujama organizaciją išlaikyti anonimiškais, todėl tyrime organizacijos įvardinamos X, Y, ir Z. Organizacijos X informantas (organizacijos vadovas) turi aukštąjį išsilavinimą (bakaluro laipsnis), dabartinėje darbo srityje yra sukaupęs septynerių metų patirtį. Organizacijos Y informantas (organizacijos vadovas) yra baigęs tarptautinio verslo finansų studijas (magistro laipsnis), dabartinėje darbo srityje yra sukaupęs 15-kos metų patirtį. Organizacijos Z informantas (organizacijos vadovas) yra baigęs taip pat tarptautinio verslo studijas (bakaluro laipsnis), dabartinėje darbo srityje yra sukaupęs 2-jų metų patirtį. Matoma, kad tarp informantų visais atvejais į interviu klausimus atsakinėja įmonių vadovai.

**Respondentės moterys** - tyrime dalyvavo 4 respondentės moterys iš 4-ų įmonių. Visos keturios tyrimo dalyvės pareiškė norą save ir atstovaujama organizaciją išlaikyti anonimiškomis, todėl tyrime organizacijos įvardinamos X1, Y1, ir Z1 ir Q1. Organizacijos X1 informante (organizacijos vadovė) turi aukštąjį išsilavinimą (daktaro laipsnis), dabartinėje darbo srityje yra sukaupus trejų metų patirtį. Organizacijos Y1 tiriamoji (organizacijos vadovė) yra baigusi ekonomikos studijas (magistro laipsnis), dabartinėje darbo srityje yra sukaupusi devynių metų patirtį. Organizacijos Z1 respondentė (organizacijos vadovė) yra baigusi anglų filologijos studijas (bakaluro laipsnis), dabartinėje darbo srityje yra sukaupusi penkerių metų patirtį. Bei organizacijos Q1 respondentė yra baigusi teisės mokslus (magistro laipsnis), turi sukaupus 14 metų patirtį šioje darbinėje sferoje. Matoma, kad tarp visų tiriamųjų visais atvejais į interviu klausimus atsakinėja įmonių vadovės.

Klausimai suskirstyti į blokus, pagal naujos įmonės kūrimo problematikos vertinimo teorinį modelį ir veiksmų tarpusavio ryšį. Pirmuoju diagnostiniu klausimų bloku siektina palyginti verslo apibrėžimus, kuriuos pateikia įmonių vadovai su pateiktais teoriniais apibrėžimais. Todėl respondentams pirmasis pateikiamas klausimas buvo „*kas jų manymu yra verslas?*“ Taip pat pirmajame diagnostiniame bloke buvo pateikiami klausimai tokie kaip: „*Ar kuriant įmonę rėmėtės teoriniais aprašomais aspektais? Kokiais?*“ „*Ar aprašoma teorija kaip įkurti verslą atitinką realybę? Kokie atitikmenys?*“

### **Vyrai:**

- „<...> Ūkinė veikla, kurią sudaro prekių gamyba ir komercija <...>“ (X);
- „<...> tai darinys, kuris duoda pelną arba nuostolį <...>“; (Y)

- „<...> tai yra žmogaus individuali veikla, kuria jis sukuria iš kažkokios tai savo idėjos, norėdamas ją realizuoti materialiu turtu, įsteigia įmonę <...>, už tam tikrą piniginių vienetą“; (Z)
- „<...> Taip <...>, teorinėmis žiniomis, kurias įgijau studijuodamas universitete“; (X)
- „<...> Taip <...> Lietuvos Respublikos teisės aktais <...>“; (Y)
- „<...> Taip, atsižvargamas į teisinės formos žinias, kurias sužiojau universitete <...>, ką sužinojau universitete bandžiau pritaikyti praktiškai, bet supratau, kad tam reikia labai daug pinigų<...>; (Z)
- „<...> nedidelė dalis teorijos atitinka realybę<...> pradinis atitikmuo- kas yra verslas, <...>, kaip rašomas verslo planas, ekonominiai paskaičiavimai“; (X)
- „<...> atitinka didžiąja dalimi <...>“; (Y)
- „<...> atitinka, bet ją tikrai sunku pritaikyti, <...>, reikalinga labai stabili ir išsilavinusi žmonių komanda, su kuria būtų galima taikyti šiuos aprašamuosius teorinius aspektus, <...> reikia bandyti pritaikyti ar pritaikius žiūrėti atsiperkamumą <...>“ (Z)

#### ***Moterys:***

- „<...> tai kryptinga profesionalų, žmonių veikla kurie įgyvendina savo idėjas, <...> pritaiko žinias, tam kad sukurtų savo produktus ar paslaugas <...> pasiektų savo užsibrėžtus tikslus ir gautu nauda.“ (X1)
- „<...>, be abejo naudojausi ir yra labai daug teorinių atitikmenų kaip įkurti naują įmonę.“; (X1)
- „<...> verslas tai idėjų realizavimas, mokymosi žinių įgyvendinimas, pragyvenimo šaltinis <...>“; (Y1)
- „<...> taip <...> pirmiausia panaudota verslo teisės žinios, buhalterinės, vadybinės žinios <...> dalimi teorijos galima remtis <...> mūsų valstybėje įstatymai, poįstatyminiai aktai, nutarimai ir kita greitai keičiasi <...>“; (Y1)
- „<...> naudos siekianti veikla. <...> taip <...>, naudojausi ekonomine- finansine vadybos literatūra <...> daug kas atitinka ypatingai verslo pradmenys.“ (Z1)
- „<...> verslas pragyvenimo šaltinis, gyvenimo būdas. <...> taip, įstatymais reglamentuojančiais antstolių veiklą <...> taip, atitikmenų teorijoje ir realybėje yra, tai aiški apibrėžta verslo įkūrimo tvarka.“; (Q1);

Interviu metu atskleista, kad visi respondentai (vyrai) vieningai pasako, kad verslas tai materialaus pasitenkinimo siekimas, nors X įmonės vadovas pelno verslo sampratoje nenaudoja. Taip pat pastebima, kad visi įmonių vadovai naudojami literatūroje aprašomais verslo kūrimo ir vystymo modeliais ar teisiniais rėmėsi teisiniais reglamentais. Z įmonės vadovas pasisakė, kad norit pritaikyti visus aprašamuosius verslo kūrimo modelius tam reikia nemažai lėšų. Paklausus respondentų apie teorinių

verslo kūrimo pritaikymą realybėje, įmonių vadovų argumentavimai ir atsakymai taip pat sutapo. Visi vieningai sakė, kad daugelis pateikiamos informacijos literatūroje ar išmoktos universitete yra teisinga, bet ne retai pritaikoma realybėje.

Išanalizavus pateiktus respondenčių atsakymus, kas jų manymų yra verslas ir ar rėmėsi teorijoje aprašytais aspektais pastebima, kad visos respondentės verslą supranta, kaip galimai gautą naudą iš veiklos, skirtingai nei vyrai neakcentavo pelno gavimo. Taip pat visos respondentės vieningai atsakė, kad naudojosi literatūros šaltiniais ir pasisako, kad yra beveik visi atitikmenys realioje rinkoje.

Sekančiu diagnostiniu bloku surinkti duomenys - su kokiais informacinėmis problematikomis susidūrė organizacijoje dirbantys asmenys steigiant įmonę. Įmonių vadovams buvo pateikiami klausimai : „Ar steigiant įmonę susidūrėte su informacijos trūkumu?“ „Jei taip, kokios informacijos?“

#### **Vyrai:**

- „<...> Ne, nesusidūriau ,<...>, konsultacijas suteikė reikiamos srities profesionalai <...>“ (X)
- „<...> Ne ,<...>, reikiamą informaciją radau internete ,<...>, kreipiausi pas specialistus“; (Y)
- <...> Taip ,<...>, daugiausiai susidūriau su įmonės steigimo, mokesčių mokėjimo informacijos trūkumu ,<...>, turėjau kreiptis į šios srities specialistus ,<...>, tai pareikalavo papildomu piniginių išteklių“; (Z)

#### **Moterys:**

- „<...> ne, todėl nes mažoji bendrija, <..> informacijos buvo pakankamai.<...>, <..> , informacijos neaiškumas <...> atsakingos institucijos irgi negalėjo atsakyti į mano klausimus, tai buvo esminė informacijos trūkumo problema <...>“; (X1)
- „<...> taip <...> sunkiausia buvo gauti licenciją autobuso nuomos veiklai pradėti.<...>“; (Y1)
- „<...>ne, informacijos trukumo nebuvo“; (Z1)
- „Ne <...> su informacijos gavimo problemomis nesusidūriau“ (Q1)

Susisteminius antrojo diagnostinio bloko atsakymus pastebina, kad su informacijos trūkumų įmonių X ir Y vadovai (vyrai) teigiantys nesusidūrė. Tačiau Z respondentas pasisakė priešingai. Jam kuriant įmonę pritrūko informacijos. Tačiau pastebima visų apklaustųjų vieninga nuomonė ta, kad visi kreipėsi pas specialistus dėl reikalingos informacijos. Todėl galima daryti išvadą, kad viešai skelbiamos informacijos trūkumas yra, kadangi be profesionalios konsultacijos asmenys patys vieni reikalingos informacijos nesurenka. Taip pat moterys X1, Z1 ir Q1 respondentės teigia, kad su informacijos trūkumu nesusidūrė. Nors X1 respondentė pokalbio metu pasisakė, kad buvo momentų, kad buvo neaiškiai patekta informacija, o ne jos trūkumas. Y1 įmonės vadovės atsakymas buvo konkretus, kad taip ji su šia problematika susidūrė norit gauti licencijas. Pastebima, kad moterys kaip ir vyrai susiduria su

informacijos trūkumu, nors akcentuoja, kad ne. Taip pat daroma prielaida, kad vyrai drąsiau kreipiasi į specialistus tai buvo akcentuojama visų vyrų pasisakymuose.

Trečiojo bloko klausimai atspindi duomenis apie finansines kylančias problemas steigiant naują įmonę. Informacija iš apklaustųjų informantų buvo gaunama pateikiant jiems penkis klausimus: „Ar susidūrėte su finansavimo problemomis?“ „Kur ieškojote finansavimo šalinio?“ „Ar teko naudotis banko suteikiama paskola?“ „Jei taip, ar lengvai ją gavote?“ „Ar įsteigus kompaniją susidūrėte su per didele mokestine našta? Kokia?“

#### **Vyrai:**

- „<...> Taip, <...> ieškojome investuotojų, kuriems būtų įdomi mūsų verslo idėja ir norėtų investuoti,<...>, teko naudotis banko paslaugomis,<...>, reikėjo labai daug įrodinėjimų, ieškoti laiduotojų, kad gauti banko paskolą <...>“; (X)
- „<...>, įsteigus įmonę iš karto reikėjo pradėti mokėti mokesčius, o įmonė dar nebuvo spėjusi uždirbti. Nėra jokių mokesčių atidėjimų ir lengvatų pradedančiam verslų. <...>, visiškai neįdomu, ar verslas tik pradeda savo veiklą, ar jau dirbantis visu pajėgumu ir turintis patirties, mokesčius mokėti reikia“; (X)
- „<...> Ne, <...>, turėjau savo kapitalą, <...>, taip, socialinio draudimo įmokos už įdarbintus asmenis, apie 40 proc. nuo darbo užmokesčio<...>“; (Y)
- „<...> Taip,<...> esu jaunas, bankas nelabai palankiai žiūri į jauno žmogaus sukuriama naujo verslo idėja, neturint užstatinio kapitalo, <...>, pinigų teko skolintis iš kitų žmonių<...>, finansavimo šaltiniu ieškojau verslo angeluose, <...> valstybės suteikiamuose galimybėse naujam verslui“; (Z)
- “<...> Lietuvoje buvo sunku kokius mokesčius, visų pirmą reikia mokėti ar net susigaudyti ką kam ir kiek mokėti, <...>, reikėjo samdytis buhalterinę įmonę, <...>, manau mokesčiai Lietuvoje yra normalūs <...> “; (Z)

#### **Moterys:**

- „<...> nesusiduriame, <...>, mūsų verslas nereikalauja kaštų, <...>, pati įmonės teisinė forma irgi beveik nereikalavo didelių finansinių išteklių <...> turiu kitą darbą <...> nereikia mokėti Sodros mokesčiu, <...> visi mano nariai gali dirbti ir nereikia jokių mokesčių <...> teisinė aplinka sutvarkyta pagal mano poreikius.“; (X1)
- “<...> taip <...> bankai reikalauja daug dokumentų, jų kopijų <...> mokestinė našta didelė <...> nespėjus pradėti uždirbti pelno, dalį jo reikia atiduoti valstybei <...> iš valdžios jokios pagalbos, tik reikalavimai ir grasinimai baudomis “; (Y1)
- „<...> taip <...> sukauptos lėšos pradiniam įnašui <...> ėmiau banko paskola <...> reikėjo sutvarkyti visus bankinius reikalavimus, pateikti išsamų planą kaip bus gražinamos lėšos,

teko užstatyti patį objektą. <...>, taip, prasidėjo mokesčių įmokos, banko palūkanų mokėjimas <...>“; (Z1

- „Taip <...> banke teko skolintis ir iš fizinių asmenų. <...> Banke problemų nebuvo <...>. mokestinė našta didelė <...> , gyventojų pajamų mokestis, pridėtinės vertės mokestis, mokesčiai pagal darbo santykius.“ (Q1)

Surinkus duomenis su kokiomis finansinėmis kylančiomis problematikomis susidūrė organizacijoje dirbantys asmenys (vyrai) steigiant įmonę, pastebima, kad tik vienas iš respondentų nesusidūrė su finansavimo problematika kuriant verslą, nes turėjo savo pradinį įstatinį kapitalą. Respondentai X ir Z ieškojo finansavimo šaltinio. Įmonių X ir Z atstovai, patvirtino teorinę prielaidą, kad banko paskolos gavimas yra labai sudėtingas procesas, o įmonės Z vadovas patvirtino, kad jaunų asmenų prašymai naujai kuriamos įmonės atstovams dažnai yra atmetami. Įmonės Z apklaustas respondentas taip pat pasisakė, kad Lietuvoje yra mažai alternatyvių finansavimo šaltinių, todėl atskleidė, kad teko skolintis iš artimųjų žmonių. Visiems respondentams įkūrus įmonę teko susidurti su mokestine našta, vieni respondentai atsakinėdami į klausimo rodė nepasitenkinimą, o įmonės Z vadovas labiau lygino su užsienyje mokestine sistema, todėl Lietuvoje Z įmonės vadovui tai neatrodo labai didelė problema.

Išanalizavus su kokiomis finansinėmis problemomis susidūrė moterys steigiant savo naują įmonę pastebėtina tendencija, kad kaip ir vyrai taip ne išimtis ir moterys kreipiasi dėl įmonės veiklos finansavimo į banką arba į kitus fizinius asmenis ir susidūrė su finansinėmis problemomis išskyrus X1 respondentę, nes jos vykdoma veikla nereikalavo didelių kaštų. Su mokestine našta taip pat kaip ir vyrai taip ir moterys susidūrė, tačiau kiekvieno respondento nesvarbu tai moteris ar vyras mokestinė našta apibūdinama pagal veiklos sritį. Nors interviu metu tyrėja pastebėjo, kad vyrai reiškia didesnę nepasitenkinimą dėl mokestinės Lietuvos Respublikos sistemos.

Ketvirtasis tiesioginio interviu blokas atskleidžia informaciją apie verslo steigimo problematiką susiduriant su teisinėmis žiniomis. Diagnostinio bloko tikslas buvo surinkti informaciją, kuri parodytų ar realybėje atitinka teorinė verslo kūrimo problematika apie teisinės formos informacijos trūkumą įregistruojant naują įmonę.

#### **Vyrai:**

- „<...>, trūko teisinių žinių, ir mokestiniu renkantis įteisinimo formą <...> Uždarąją akcinę bendrovę <...>, akcininkų priimtas sprendimas, nes tuo metu šis sprendimas atrodė palankiausias. <...> įregistruojant verslą supratau, kad neturiu teisinių žinių <...>, kreipiausi į atitinkamas organizacijas, už ką teko mokėti papildomai“; (X)

- „<...>, nesusidūriau su informacijos trūkumu <...> pradžioje uždaroji akcinė bendrovė, kadangi savininkas neatsako savo turtu, o vėliau pertvarkyta į mažąją bendriją, kadangi savininkas taip pat neatsako savo turtu, be to palankesnė mokestinė aplinka <...>“; (Y)
- „Neturėjau jokių problemų, <...>, uždaroji akcinė bendrovė, dėl ribotos atsakomybės, nereikia atsakyti visu savo asmeniniu turtu, <...>, lengviau su UAB susirasti verslo partneriu ir ateityje gauti finansavimą plėsti veiklai“; (Z)
- „Pats nežinojau kaip tai padaryti, <...>, bandžiau informacijos ieškoti internetu, tačiau tiksliai įregistruoti įmonę neradau, <...> kreipiausi į šios srities specialistus <...>“; (Z)

### **Moterys:**

- „<...> steigiau mažąją bendriją <...> ekonominis racionalumas, lankstumas, greitumas įkuriant, maža mokesčiu našta <...>. Taip <...> vardo <...> turėjo būti įmonė pavadinta kitu vardu <...>, su pavadinimo problema susidūrėme dėl įstatymo pasikeitimo.“; (X1)
- „<...> problemų nekilo. < atidariau individualią įmonę <...> paprastesnė įregistravimo tvarka <...> steigiant sunkumų neiškilo“; (Y1)
- „<...> teisinėmis problemomis <...>. Uždaroji akcinė bendrovė, tuo metu atrodė patraukliausiai <...> teisinių žinių trūkumų <...>“; (Z1)
- „Nesusidūrėme <...> įstatymuose aiškiai aprašyta juridinė antstolio veiklos forma <...> individuali veikla <...> atidarinėčiau įstatymo nustatyta tvarka todėl su sunkumais nesusidūriau.“; (Q1)

Išanalizavus pateiktus respondentų atsakymus, vėlgi pastebima tendencija, kad Y įmonės vadovas, kuris savo įmonės veiklą vykdo jau 15 metų su informacijos trūkumu nesusidūrė. Jis tikslingai atsakinėja į pateiktus klausimus. Įmonių X ir Z vadovai (vyrai) pastebimai dažniausiai susiduria su panašiomis verslo įkūrimo problematikomis. Taip pat tiesioginio interviu metu atskleista informacija, kad įmonės Y vadovas turi teisinį išsilavinimą, tai pagrindžia, kodėl šis respondentas nesusidūrė su informacijos stoka. Pastebima, kad visi apklaustieji pradžioje buvo pasirinkę įmonės įteisinimo formą – uždaroją akcinę bendrovę. Visų įvardinta pagrindinę priežastis – nėra atsakomybės nuosavu turtu, nors įmonės Z vadovas labiau pabrėžia prestižą ir darbo palengvinimą ateityje. Įmonės X ir Z vadovai dėl teisinių žinių trūkumo kreipėsi pas tos srities specialistus, abu pabrėžė, kad tai pareikalavo papildomų kaštų. Moterys dažniau renkasi individualios įmonės teisinę formą. Vyrai dažniau akcentavo uždaroją akcinę bendrovę, ir mažąją bendriją. Apklaustos respondentės rečiau pamini teisinių žinių trūkumą ar problemas steigiant įmonę. Taip pat pastebima, kad moterys nesikreipia į specialistus ar bent to neakcentavo. Taip pat pabrėžtina tai, kad kaip ir vyriškos lyties respondentas Y taip ir moteriškos lyties respondentė Q1 turi teisinį išsilavinimą, ir pastebimai susiduria su mažesnėmis problemomis.



Penktuoju diagnostinių klausimų bloku buvo atskleista informacija apie naujos įmonės steigimo problemas susiduriant su konkurencija. Respondentams buvo užduodami pagrindiniai klausimai: „Su kokiais sunkumais susidurta?“ „Kokiu būdu bandė įsitvirtinti rinkoje?“ „Ar sudūrė su didėjančia internacionalizacija? Kokius išskirtų trūkumus ir privalumus“.

#### **Vyrai:**

- „Pagrindinės problemos ,<...>, kova dėl įmonės vardo žinomumo ir patikimumo, <...> lėšų trūkumas marketingui, patikimų tiekėjų paieška, perkančiųjų klientų bazės sukūrimas,<...>, sunkiausia be abejo buvo suprasti kaip konkurencinėje aplinkoje įtakos turi žmogiškieji ištekliai, kainodara, kryptingas marketingas <...>“; (X)
- „Internacionalizacija ,<...>, privalumas tai didesnės galimybės išplėsti savo veiklą, patirties dalijimasis, o problemos ,<...>, kultūriniai skirtumai, supratimas apie verslą <...>“; (X)
- „ <...>, Reikalingų darbuotojų trūkumas, savo organizacijos viešinimas, žinomumo didinimas ,<...>, sunkiausi konkurenciniai aspektai, nelygiavertės mokestinės sąlygos tarp įmonių kurios moka visus mokesčius ir įmonių, kurios to nedaro ,<...>, ne ,<...>, mano veikloje su internacionalizacija nesusiduriama <...> nors išvelgiu privalumą veiklos plėtimui“; (Y)
- „<...> pinigų stygius reklamai, marketingui, <...> greitai kintanti rinka ,<...>, patenkinti kliento poreikius ,<...>. Didesnės įmonės mušė kaina, skleidė dezinformacija <...>. Įdarbinimo įmonės galėjo pasiūlyti geresnes sąlygas, negu kad pradžioje glėjau aš ,<...>. Internacionalizacija tik į naudą, be jos nebūčiau galėjęs pradėti savo veiklos <...> trūkumas vienintelis didesnis konkurentų skaičius rinkoje <...>“; (Z)

#### **Moterys:**

- „<...> yra aktyviai rinkoje veikiančiu konkurentų <...> nėra finansinių galimybių, kai esi pradžioje <...> brangiai reklama kainuoja. <...> sudėtinga konkuruoti“; (X1)
- „<...> rinkoje stengiamės įsitvirtinti <...> unikalumu, ką mes darome, idėjomis, investuojame į reklamą, perkame socialines reklamas, ieškome kitu verslo modeliu, kitu pardavimu būdų, kitų klientu segmento. <...> ieškome kontaktų o čia nukonkuruoja, mes dėl kiekvieno kliento konkuruojame patys <...>“; (X1)
- „<...>Internacionalizacija mūsų veiklai nėra aktuali <...> specifika, mes turim būti adaptuoti tai rinkai <...> norint plėstis kitose rinkoje turėtume labai daug investuoti <...> arba reikia ieškoti partnerių“; (X1)
- <...> konkurencija <...> sunkiausia konkuruoti su įmonėmis, gaunančiomis paramą ir užsakymus iš valstybės biudžeto <...> internacionalizacija mūsų verslui nedaro jokios įtakos“; (Y1)

- „<...> konkurencija mus spaudžia <...> sunkumai <...> per didelis optimizmas ieškant klientų srauto. Nebuvo paliktas pakankamas finansų rezervas nenumatytoms išlaidoms kompensuoti <...>“; (Z1)
- „<...> buvo tikėtasi greitai atsirandančio žinomumo ir reikiamo klientų srauto <...> internacionalizacija mums reikšminga <...> turtingesnių šalių svečiai perka didesnius paslaugų paketus reikalaudami didesnio servizo <...>“; (Z1)
- „<...> konkurencija <...> užsakymais ir kvalifikuotų darbuotojų stygius <...> žodžio nesilaikymas, melavimas į akis, konkurentų juodosios technologijos <...>. Internacionalizacija taip privalumas - klientų verslo kultūra yra aukštesne <...> trūkumas- užsienio kalbų trūkumas rengiant teisinę dokumentaciją“; (Q1)

Interviu metu su įmonę įsteigusiais vyrais atskleista, kad visi respondentai susidūrė su konkurencijos klausimais. Visi respondentai įvardino, kad pagrindinę problemą - įmonės žinomumo didinimas. Pagrindinius sunkiausius konkurencijos aspektus respondentai įvardino skirtingus, tai sąlygoja skirtinga visų analizuojamų įmonių vykdoma veikla. Paklausus informantų apie internacionalizacijos problemą, ar jie su ja susiduria ir kokie jų nuomone yra jos pagrindiniai trūkumai ir privalumai, visi respondentai atsakė, kad pagrindinis privalumas tai galimybė plėsti veiklą, o trūkumus išvardijo skirtingus. Taip pat Y respondentas pabrėžė, kad jo veikloje internacionalizacija nėra aktuali, dėl to išreiškė tik teorinę savo nuomonę apie internacionalizacijos didėjimo privalumus ir trūkumus.

Išanalizavus moterų atsakymus dėl konkurencijos įkūrus naują įmonę pastebima, kad moterys išsiplečia ir akcentuoja ne tik reklamos trūkumą kaip vyrai, bet šalia to pamini ir didelį pradinį optimizmą įkūrus veiklą. Taip pat Q1 respondentė pamini, kad konkurencijai stiprinti trukdo užsienio kalbų nemokėjimas. Moterys taip pats akcentuoja, kad susiduria su didesne naujų potencialių klientų paieška. Respondentė X1 sako, kad svariausia konkurencinėje aplinkoje yra unikalumas, ko nepaminėjo vyriškos lyties atstovai.

Šeštasis diagnostinis blokas skirtas surinkti tokius duomenis: kokias inovacijas taiko kompanijos norėdamos plėsti savo veiklą, ar taiko verslios (antrenpreneriškos) įmonės modelį ir koks įmonių vadovų požiūris į žmogiškojo kapitalo svarbą.

#### **Vyrai:**

- „Domimės naujomis technologijomis, <...>, investuojame į jas, tai padeda įmonės vystymuisi, padidina įmonės našumą ir konkurencingumą, <...>. Gerinant inovacijas, <...>, taikyti internetinėje erdvėje vieno langelio principą atsakymai į visus norimus klausimus <...>. Taip, <...> antreprenrystė svarbi verslo dalis <...>, įmonė inovatyviai, nuolatos skenuoja aplinką, ieškodama galimybių jas įgyvendinti <...>. Taip <...> žmogiškasis kapitalas vienas esminių įmonės varomų variklių <...> investuojame į jį pagal poreikį“; (X)

- „<...> nekuria jokių inovacijų <...> antreprenerystė? <...>, nežinau kas tai <...>, netaikau. <...>, žmogiškajam kapitalui skiriame daug dėmesio, tam paskirta iki 200 EUR mėnesių išlaidų.“ (Y)
- „Mes mokiname žmones užsienio kalbos, kurios jie dar nemoka, <...>, kad darbuotojai galėtų jaustis pilnaverčiais šalyje, į kurią yra siunčiami <...> turėtų galimybę užsidirbti daugiau, <...>“ (Z)
- „<...> Inovacijų gerinimas <...> tai vyksta jau, susirenkamas kolektyvas ir aptarinėjamos idėjos <...>. <...> žmogiškasis kapitalas svarbus <...> ant jo remiasi mūsų verslas, <...>, inovacijos tapatinamos su žmogiškuoju kapitalu <...>“; (Z)

### ***Moterys:***

- „<...> kadangi esame kūrybine industrija <...> inovatyvūs esame turinio prasme, <...> negalime netaikyti inovacijų, <...> jų pagalbą gauname geresnę kokybę<...> gerinam įvaizdį <...> „; (X1)
- „<...> žmogiškasis kapitalas svarbus <...> siunčiame darbuotojus į mokymus, į konferencijas <...> tai motyvuoja darbuotoją. <...> renkamės tuos partnerius kur yra ilgalaikiai santykiai <...> mes mokame darbuotojui geriau daugiau, tam kad mes turėtume gerus santykius ir jie norėtų su mumis dirbti <...> mes mažstome, kad žmonės yra svarbiausiai, kadangi be komandos nebūtų ir įmonės <...> mes esam tokie, nes mes tokie esame“; (X1)
- „Inovacijų nekuriame<...> ieškome naujų kelionių maršrutų, įdomesnių vietų kelionėms <...>. Žmogiškojo kapitalo labai neakcentuojame, nors investuojame į tai pakankamai <...> mums svarbūs mūsų darbuotojai“; (Y1)
- „<...> investavimas į programines įrangas, kurios padeda logiškai išdėlioti svečių srautus bei maksimaliai išnaudoti viešbučio užimtumą <...>. Stengiamės investuoti į naujas paslaugas: kaip SPA, sporto klubas, kazino ir kita <...>. Žmogiškasis kapitalas viešbučio veikloje ypatingai svarbus <...> jei nebus geros komandos, ko tikėtis iš svečių aptarnavimo <...> . daug investuojama į apmokymus, seminarus, kursus, dalinamasi naujovėmis“; (Z1)
- „<...> kompiuterinės apskaitos programos <...> padeda efektyviai maksimaliai per trumpą laiką suteikti klientui paslaugą <...> kuriant inovacijas, efektyvinti kūrėjų ir naudotojų bendradarbiavimą < antrepreneriškumą kompanijoje skatiname ir griežtai <...>. Žmogiškasis kapitalas pats svarbiausias, juk atsakome už kito žmogaus turta, komanda turi būti stipri“; (Q1)

Išanalizavus respondentų atsakymus pastebima, kad naujas inovacijas diegia X ir Z įmonių vadovai (vyrai), tačiau kuriamos inovacijos yra skirtingos, kadangi įmonių vykdoma veikla taip pat skiriasi. Respondentas Y sako, kad kompanijoje inovacijų nediegia, nes to nereikalauja jo vykdoma

veikla. Paklausus respondentų apie žmogiškojo kapitalo reikšmę jų įmonėje visi vieningai pasisakė, kad tai labai aktuali ir opi tema, ir kad tai yra būtina investicija norint vykdyti sėkmingą verslą. Visi respondentai pasisako, kad į žmogiškąjį kapitalą yra investuojama pagal veiklos poreikius ir pagal darbuotojų poreikius bei tam netgi yra skirtos papildomos lėšos kiekvieną mėnesį, nes žmogiškasis kapitalas generuoja pelną.

Susisteminius vadovių (moterų) atsakymus susijusius su inovacijomis ir žmogiškuoju kapitalu labai aiškiai matosi, kad moterys stipriai vertina santykius su darbuotojais ir akcentuoja komandos darbe stiprumą. Vyrai tai daugiau akcentavo kaštų prasme ir naudos prasme. Todėl galime daryti prielaidą, kad vyrai orientuoti į rezultatą, dėl to investavimą į inovacijas ir žmogišką kapitalą supranta kaip tikslesnį ir greitesnį pelno gavimą ateityje. Moterys patvirtina teorinį modelį, kad komandos stiprumas, bendradarbiavimas ir geri tarpusavio santykiai kuriant verslą yra svarbiausia.

Paskutiniuoju klausimyno bloku siektina gauti papildomos informacijos apie naujo verslo/įmonės kūrimo problematikas. Respondentams yra užduodami klausimai: „kaip numatėte savo naujai kuriamos įmonės viziją/misiją?“ ir „koku būdu jūsų nuomone būtų galima pagerinti verslo kūrimo procesą?“

#### **Vyrai:**

- „<..> spontaniškai <..> , vizija - tapti aukštos reputacijos įmonė, savo šakos lyderiu <,,> misija - kultūringas aptarnavimas ir aukšta gaminių kokybė.“; (X)
- <..> atidėti mokesčius tam tikram laikui ,<..>, taikyti mokesčių lengvatas pradedantiesiems verslą.“; (X)
- „Nenumačiau, <..> tai teoriniai dalykai.“; (Y)
- <..> reiktų atsisakyti fizinio įmonių registracijos adreso, užtektų virtualaus ,<..>, reiktų supaprastinti banko sąskaitos atidarymo procedūrą ,<..>, kad steigėjo tapatybė būtų patvirtinta, užtektų elektroninio parašo“; (Y)
- „<..> pametę, kad Europoje yra labai didelė vairuotojų paklausa, <..>, atlikę rinkos analize sugeneravome viziją ir misiją <..>“; (Z)
- „<..> kad būtų susisteminta informacija apie teisinius dalykus <..> , mokesčius, <..>, be profesionalų konsultacijos <..>, būtų tekę mokėti dvigubus mokesčius <..>“; (Z)

#### **Moterys:**

- „<..> mes labai daug žinojome teorinės informacijos, mes darėme strategines sesijas, sugalvojom ką teiksime, ir tada jau kūrėme verslo modeli <..> į ką mes orientuosimės, susidarėme kainodarą, ką pradavinėsime, darėmės aprašus <..> iš to ir atsirado ir misija ir vizija“ (X1)
- „<..> manau kad finansavimo galimybių yra <..> palengvinimas <..> susisteminta informacija ir pateikta vienoje vietoje.“; (X1)

- „<...> tiesiog sėdome ir rašėme veiklos prioritetus pagal tai susidėliojo misija/vizija. <...> visų pirma reikia supaprastinti įregistravimo tvarką, peržiūrėti mokesčius, teikti konsultavimo pagalbą, pagerinti elektroninių kanalų darbą.“ (Y1)
- „vizija būti lyderiu viešbučių versle <..> misija, profesionalus aptarnavimas bei aukščiausia paslaugos kokybė <..> idėja gimė rašant verslo planą <...>. <..> sukurti pradedančiųjų verslininkų asociaciją, kuri pradedančiajam atsakytų į visus rūpimus klausimus.“; (Z1)
- „vizija ir misija gimė dar studijuojant <...> efektyviausiai vykdančią teismo sprendimus <...> vykdyti teisingumą. <...> verslo pradžioje tam tikrą laikotarpį atleisti nuo mokesčių, vienodinti verslo formų finansinę apskaitą ir ją supaprastinti.“; (Q1)

Surinkus duomenis apie apklausiamųjų vadovų (vyrų) misijos ir vizijos sugeneravimą, pastebėta, kad visi tik įsteigus įmonę, padarius rinkos analizę ar pagal norimumą save matyti vienaip ar kitaip rinkoje sugeneravo savo misiją ir viziją. Paklausus respondentų koku būdu jų nuomone būtų galima pagerinti verslo kūrimo procesą, X ir Z respondentai paminėjo mokesčius, apie taikomas jų lengvatas, o Y respondentas pasisakė už supaprastintas banko sąlygas atsidarinėjant sąskaitas. Pastebima, kad Z respondentas kaip ir visuose sutiktuose atsakymuose užakcentavo teisinę informaciją. Apibendrinant moterų respondenčių atsakymus dėl sukurtos misijos ir vizijos matome, kad visoms ji gimė pradėjus galvoti verslo modelius. Respondentė Q1 pasisakė, kad jai idėja gimė dar studijuojant universitete teisės mokslus. Paklausus respondenčių koku būdu siūlytų gerinti naujų įmonių kūrimą ir spręsti jos problematiką moterys pasisakė, kad reiktų susisteminti informaciją ir pateikti ją vienoje vietoje, taip pat, kad būtų naudinga įsteigti verslininkų asociaciją, kuri pradedančiajam atsakytų į visus rūpimus klausimus. Taip pat kaip ir vyrai pasiūlė peržiūrėti mokesčius ir pradedantiesiems taikyti mokesťines lengvatas.

Apibendrinant vyriškos ir moteriškos lyties įmonių vadovų tyrimo rezultatus pateikiamos kokybinio tyrimo gautų rezultatų išvados:

1. Išanalizavus pateiktus respondentų atsakymus, kas jų manymų yra verslas ir ar rėmėsi teorijoje aprašytais principais pastebima, kad moterys verslą supranta, kaip galimai gautą naudą iš veiklos, o vyrai kaip pelno gavimo būdą. Taip pat visos respondentės vieningai atsakė, kad naudojosi literatūros šaltiniais ir pasisakė, kad yra atitikmenys realioje rinkoje, vyrai buvo nusiteikę priešiščiau, pasisakydami, kad teorines žinias pritaikyti buvo sunku, nors atitikmenų ir yra, bet jų nedaug. Įvertinus respondentų išsilavinimo skirtumus, tai gali turėti įtakos. Kadangi respondentės moterys turi aukštesnius išsilavinimo laipsnius išskyrus respondentą vyrą Y. Buvo pastebima, kad respondentas Y susidūrė su mažiausiosiomis problemomis lyginant jį su kitais informantais vyrais, todėl galima daryti išvadą, kad išsilavinimas turi didelę svarbą suvokiant teorinius principus ir pritaikant juos realioje situacijoje.

2. Susisteminius antrojo diagnostinio bloko atsakymus pastebina, kad su informacijos trūkumu įmonių vadovai tiek vyrai tiek moterys teigiantys nesusidūrę. Nors visų apklaustųjų vyrų vieninga nuomonė, kad visi kreipėsi pas specialistus dėl reikalingos informacijos, kas prieštarauja jų pasisakymui apie informacijos ne trūkumą. Moterys respondentės pasisakė, kad buvo neaiškiai patekta informacija, o ne jos trūkumas.
3. Išanalizavus su kokiomis finansinėmis problemomis susidūrė asmenys įkūrę savo naują įmonę, pastebėtina tendencija, kad kaip ir vyrai taip ne išimtis ir moterys kreipiasi dėl įmonės veiklos finansavimo į banką arba į kitus fizinius asmenis ir susidūrė su finansinėmis problemomis. Išskyrus kelis respondentus, tačiau jie išvengė šios problemos, nes turėjo sukauptą asmeninį kapitalą įmonės veiklos pradėjimui arba veikla finansų nereikalavo. Su mokestinė našta taip pat kaip ir vyrai taip ir moterys susidūrė, tačiau kiekvieno respondento nesvarbu tai moteris ar vyras mokestinė našta apibūdinama pagal veiklos sritį.
4. Moterys dažniau renkasi individualios įmonės teisinę formą o vyrai uždarytą akcinę bendrovę arba mažąją bendriją. Apklaustos respondentės rečiau pamini teisinių žinių trūkumą ar problemas steigiant įmonę nei respondentai vyrai. Taip pat pastebima, kad moterys nesikreipia į specialistus ar bent to neakcentavo. Taip pat buvo pastebėta, kad informantai turintys teisinį išsilavinimą susiduria su mažesnėmis problemomis renkantis įmonės įregistravimo formą ar steigiant pačią įmonę.
5. Išanalizavus respondentų atsakymus dėl konkurencijos moterys išsiplečia ir akcentuoja ne tik reklamos trūkumą kaip vyrai, bet šalia to pamini ir didelį pradinį optimizmą įkūrus veiklą. Taip pat moterys pamini, užsienio kalbų nemokėjimą, o vyrai daugiau akcentuoja finansų trūkumą. Respondentės moterys sako, kad svariausia konkurencinėje aplinkoje yra unikalumas, ko nepaminėjo vyriškos lyties atstovai.
6. Susisteminius vadovų atsakymus susijusius su inovacijomis ir žmogiškuoju kapitalu labai aiškiai matosi, kad moterys stipriai vertina santykius su darbuotojais ir akcentuoja komandos darbe stiprumą. Vyrai tai daugiau akcentavo kaštų prasme ir naudos prasme. Todėl galime daryti išvadą, kad vyrai orientuoti į rezultatą, o moterys į komandos stiprumą, bendradarbiavimą ir gerus tarpusavio santykius.
7. Surinkus duomenis apie apklausiamųjų vadovų (vyrų) misijos ir vizijos sugeneravimą, pastebėta, kad visi tik įsteigus įmonę, padarius rinkos analizę ar pagal norimumą save matyti vienaip ar kitaip rinkoje sugeneravo savo misiją ir viziją. Moterims misijos ir vizijos gimė pradėjus galvoti verslo modelius. Paklausus respondentų kokių būdu jų nuomone būtų galima pagerinti verslo kūrimo procesą, vyrai pasisakė už mokesčių taikomas lengvatas. Moterys kad reiktų susisteminti informaciją ir pateikti ją vienoje vietoje, taip pat, kad būtų naudinga įsteigti verslininkų

asociaciją, kuri pradedančiajam atsakytų į visus rūpimus klausimus. Taip pat kaip ir vyrai pasiūlė peržiūrėti mokesčius ir pradedantiesiems taikyti mokestines lengvatas.

### 4.3. Tyrimo rezultatų aptarimas

**Kiekybinio tyrimo rezultatų aptarimas** – kiekybinio tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad, kad moterys yra aktyvesnės. Tačiau moteriškos lyties respondentės daugiau yra „galvotojos“, kadangi apie naujai kuriamą įmonę galvoja pastebimai daugiau nei vyrai, bet nesirūšta jos atidarymui. Tik 25 proc atsakiusiųjų respondenčių įkūrė naują verslą. Vyrai pasisikirstė atvirkštinėmis propocijomis jie daugiau daro negu galvoja, bet 73 proc. vyrų Taip pat kiekybinio tyrimo metu pastebėta, kad vyrai dažniau susiduria su dokumentų ruošimo problemomis, o moterys dažniau susiduria su pačios informacijos panaudojimu. Taip pat gauti rezultatai rodo, kad abiejų lyčių atstovai įvardijo informacijos trūkumą susijusi su mokestine sistema.

Kiekybinio tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad dažniausiai moterų respondenčių pasirenkama teisinė įregistravimo įmonės yra individuali įmonė. Tai pagrindžia mažiausia mokestine sistema. Į teisinei formai ir pelno pasiskirstymas -visas Į pelnas skiriamas savininkui, nėra pradinio įstatinio kapitalo. Tačiau vyrai pirmenybę teikia uždarajai akcinei bendrovei ir mažajai bendrijai, o individualios įmonės įregistravimo teisinės formos nepasirinko nei vienas iš atsakiusiųjų kuriant naują įmonę. Taip pat tyrimo metu atskleista informacija kad lėmė tokios teisinės formos pasirinkimą. Kaip ir vyrai tai ir moterys įvardino finansinius privalumus, tokius kaip :

- tai nereikalavo didelio pradinio kapitalo vienoje ar kitoje įregistravimo teisinėje įmonės formoje;
- yra taikomos mokestinės lengvatos, būtent tai paskatino rinktis vieną ar kitą teisinę naujos įmonės formą;
- vyrų sutiktuose atsakymuose pastebimas „prestižo reikalas“, kad anot jų įsteigus uždaraja akcinę bendrovę yra ;lengviau susirasti verslo partnerių;
- Vienas iš respondentų rėmėsi buhalterio rekomendacijomis.

Taip pat tyrimo metu buvo siektina gauti rezultatus susijusius su naujo verslo finansavimo problemomis. Rezultatai parodė, kad daugelis respondentų turėjo sukaupę savo nuosavą kapitalą verslo pradžiai, ypatingai tai atsispindi vyrų atsakymuose tai yra net 62 proc. . Tačiau net 13 proc. teko kreiptis dėl banko paskolos ir 25 proc. vyrų ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių, tai pagrindžia naujo verslo kūrimosi problematikos modelį ir jo tarpusavio ryšį su finansavimo problema. Moterų atsakymai pasiskirstė kiek kitaip. Nors lyginamai su vyrais moterys dažniau kreipiasi dėl finansavimo ir rečiau turi sukaupusios savo pradinį kapitalą naujos įmonės steigimui.

Tyrimas atskleidė su kokomis problemomis yra susirudinama norint išitvirtinti rinkoje, daugelis pamini, kad trūksta pradinio kapitalo reklamos išlaidoms. Taip pat buvo ir paminėtų naujų problematikos veiksnių, tokių kaip SEO - optimizavimas paieškos sistemos. Moterys paminėjo ir kvalifikuotų darbuotojų trūkumą ir kad susidūrė su sunkumais ieškant naujų potencialių klientų.

Taip pat paskutiniuoju diagnostiniu klausimyno bloku kiekybiniame tyrime buvo gauti rezultatai apie verslumo modelio taikymo svarbą organizacijose. Daugelis respondentų (vyrų) tai yra net 33 proc. nežino kas tai yra verslumo modelis, todėl galima daryti išvadą, kad tokio modelio savo įmonėse ir netaiko. Moterų atsakymuose nebuvo nei vienos, kuri nebuvo su tuo susipažinusi. Tačiau 25 proc. vis tik teigia, kad tai nėra aktualu. Didžioji respondentų dalis tiek moterų tiek vyrų atsakė, kad taip verslumo modelis yra labai aktualus ir tai yra pritaikoma jų valdomose įmonėse.

Pagrindžiant kiekybinio tyrimo gautus rezultatus, buvo atliktas ir kokybinis tyrimas. Kokybinio tyrimo rezultatai parodė ir papildė jau turimus rezultatus, juos patvirtindamas ir papildydamas išsamesne informacija.

**Kokybinio tyrimo rezultatų aptarimas** – kokybinio tyrimo metu atskleista, kad visi respondentai (vyrai) vieningai pasako, kad verslas tai materialaus pasitenkinimo siekimas, nors X įmonės vadovas pelno verslo sampratoje nenaudoja. Taip pat pastebima, kad visi įmonių vadovai naudojami literatūroje aprašomais verslo kūrimo ir vystymo modeliais ar teisiniais rėmėsi teisiniais reglamentais. Z įmonės vadovas pasisakė, kad norit pritaikyti visus aprašomuosius verslo kūrimo modelius tam reikia nemažai lėšų. Paklausus respondentų apie teorinių verslo kūrimo pritaikymą realybėje, įmonių vadovų argumentavimai ir atsakymai taip pat sutapo. Visi vieningai sakė, kad daugelis pateikiamos informacijos literatūroje ar išmoktos universitete yra teisinga, bet ne retai pritaikoma realybėje. Išanalizavus pateiktus respondenčių atsakymus, kas jų manymų yra verslas ir ar rėmėsi teorijoje aprašytais aspektais pastebima, kad visos respondentės verslą supranta, kaip galimai gautą naudą iš veiklos, skirtingai nei vyrai neakcentavo pelno gavimo. Taip pat visos respondentės vieningai atsakė, kad naudojosi literatūros šaltiniais ir pasisako, kad yra beveik visi atitikmenys realioje rinkoje.

Susisteminus kokybinio tyrimo rezultatus susijusius kad su informacijos trūkumų, įmonių X ir Y vadovai (vyrai) teigė su informacijos trūkumų nesusidūrė. Tačiau Z respondentas pasisakė priešingai. Jam kuriant įmonę pritrūko informacijos. Tačiau pastebima visų apklaustųjų vieninga nuomonė ta, kad visi kreipėsi pas specialistus dėl reikalingos informacijos. Todėl galima daryti išvadą, kad viešai skelbiamos informacijos trūkumas yra, kadangi be profesionalios konsultacijos asmenys patys vieni reikalingos informacijos nesurenka. Taip pat ir moterys X1, Z1 ir Q1, respondentės teigia, kad su informacijos trūkumu nesusidūrė. Nors X1 respondentė pokalbio metu pasisakė, kad buvo momentų, kad buvo neaiškiai patekta informacija, o ne jos trūkumas. Y1 įmonės vadovės atsakymas buvo konkretus, kad taip ji su šia problematika susidūrė norit gauti licencijas. Kokybinio tyrimo metu atskleista kad moterys kaip ir vyrai susiduria su informacijos trūkumu, nors akcentuoja, kad ne.



Surinkus duomenis su kokiomis finansinėmis kylančiomis problematikomis susidūrė organizacijoje dirbantys asmenys (vyrai) steigiant įmonę, pastebima, kad tik vienas iš respondentų nesusidūrė su finansavimo problematika kuriant verslą, nes turėjo savo pradinį įstatinį kapitalą. Respondentai X ir Z ieškojo finansavimo šaltinio. Įmonių X ir Z atstovai, kokybinio tyrimo rezultatais patvirtino teorinę prielaidą, kad banko paskolos gavimas yra labai sudėtingas procesas, o įmonės Z vadovas patvirtino, kad jaunų asmenų prašymai naujai kuriamos įmonės atstovams bankuose dažnai yra atmetami. Įmonės Z apklaustas respondentas taip pat pasisakė, kad Lietuvoje yra mažai alternatyvių finansavimo šaltinių, taip tyrimo metu atskleista informacija, kad tenka skolintis iš artimųjų žmonių ar ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių. Visiems respondentams įkūrus įmonę teko susidurti su mokesčine našta, vieni respondentai atsakinėdami į klausimo rodė nepasitenkinimą, o įmonės Z vadovas labiau lygino su užsienyje mokesčine sistema, todėl Lietuvoje Z įmonės vadovui tai neatrodo labai didelė problema. Išanalizavus su kokiomis finansinėmis problemomis susidūrė moterys įsteiginėjusios savo naują įmonę pastebėtina tendencija, kad kaip ir vyrai taip ne išimtis ir moterys kreipiasi dėl įmonės veiklos finansavimo į banką arba į kitus fizinius asmenis ir susidūrė su finansinėmis problemomis, išskyrus X1 respondentę, nes jos vykdoma veikla nereikalavo didelių kaštų. Mokestinė našta - su ja susidūrė ir vyrai taip ir moterys, tačiau kiekvieno respondento nesvarbu tai moteris ar vyras mokesčinė našta apibūdinama pagal veiklos sritį.

Išanalizavus pateiktus respondentų atsakymus, pastebima tendencija, kad Y įmonės vadovas, kuris savo įmonės veiklą vykdo jau 15 metų su informacijos trūkumu nesusidūrė. Jis tikslingai atsakinėja į pateiktus klausimus. Įmonių X ir Z vadovai (vyrai) pastebimai dažniausiai susiduria su panašiomis verslo įkūrimo problematikomis. Taip pat tiesioginio interviu metu atskleista informacija, kad įmonės Y vadovas turi teisinį išsilavinimą, tai pagrindžia, kodėl šis respondentas nesusidūrė su informacijos stoka. Apklaustos respondentės rečiau pamini teisinių žinių trūkumą ar problemas steigiant įmonę. Taip pat pastebima, kad moterys nesikreipia į specialistus ar bent to neakcentavo. Taip pat pabrėžtina tai, kad kaip ir vyriškos lyties respondentas Y taip ir moteriškos lyties respondentė Q1 turi teisinį išsilavinimą, ir pastebimai susiduria su mažesnėmis problemomis.

Kokybinis tyrimas atskleidė ir dažniausiai pasirenkamą įregistruojamą įmonės teisinę formą, bei kokie veiksniai tai lemia. Visi apklaustieji pradžioje buvo pasirinkę įmonės įteisinimo formą – uždarają akcinę bendrovę (vyrai). Visų įvardinta pagrindinę priežastis – nėra atsakomybės nuosavu turtu, nors įmonės Z vadovas labiau pabrėžia prestižą ir darbo palengvinimą ateityje. Įmonės X ir Z vadovai dėl teisinių žinių trūkumo kreipėsi pas tos srities specialistus, abu pabrėžė, kad tai pareikalavo papildomų kaštų. Moterys dažniau renkasi individualios įmonės teisinę formą.

Tiesioginio interviu metu su įmonę įsteigusiais atstovais atskleista informacija - konkurencijos klausimais. Visi respondentai įvardino, kad pagrindinę problemą - įmonės žinomumo didinimas. Pagrindinius sunkiausius konkurencijos aspektus respondentai įvardino skirtingus, tai sąlygoja skirtinga

visų analizuojamų įmonių vykdoma veikla. Paklausus informantų apie internacionalizacijos problemą, ar jie su ja susiduria ir kokie jų nuomone yra jos pagrindiniai trūkumai ir privalumai, visi respondentai atsakė, kad pagrindinis privalumas tai galimybė plėsti veiklą, o trūkumus išvardijo skirtingus. Išanalizavus moterų atsakymus dėl konkurencijos įkūrus naują įmonę pastebima, kad moterys išsiplėčia ir akcentuoja ne tik reklamos trūkumą kaip vyrai, bet šalia to pamini ir didelį pradinį optimizmą įkūrus veiklą.

Tyrimo metu analizuotas inovacijų diegimas organizacijose. Tyrimo rezultatai parodė, kad inovacijas diegia X ir Z įmonių vadovai (vyrai), tačiau kuriamos inovacijos yra skirtingos, kadangi skiriasi įmonių veiklos sritis. Respondentas Y sako, kad kompanijoje inovacijų nediegia, nes to nereikalauja jo vykdoma veikla.

Kokybinio tyrimo metu paklausus respondentų apie žmogiškojo kapitalo reikšmę jų įmonėje visi vieningai pasisakė, kad tai labai aktuali ir opi tema, ir kad tai yra būtina investicija norint vykdyti sėkmingą verslą. Visi respondentai pasisako, kad į žmogiškąjį kapitalą yra investuojama pagal veiklos poreikius ir pagal darbuotojų poreikius bei tam netgi yra skirtos papildomos lėšos kiekvieną mėnesį, nes žmogiškasis kapitalas generuoja pelną. Susisteminius vadovių (moterų) atsakymus susijusius su inovacijomis ir žmogiškuoju kapitalu labai aiškiai matosi, kad moterys stipriai vertina santykius su darbuotojais ir akcentuoja komandos darbe stiprumą. Vyrai tai daugiau akcentavo kaštų prasme ir naudos prasme. Todėl galime daryti išvadą, kad vyrai orientuoti į rezultatą, o moterys į gerus tarpusavio santykius.

Tyrimo metu surinkus duomenis apie apklausiamųjų vadovų (vyrų) misijos ir vizijos sugeneravimą, pastebėta, kad visi sukūrė misiją ir viziją tik įsteigus įmonę. Paklausus respondentų kokiu būdu jų nuomone būtų galima pagerinti verslo kūrimo procesą, X ir Z respondentai paminėjo mokesčius, apie taikomas jų lengvatas, o Y respondentas pasisakė už supaprastintas banko sąlygas atsidarinėjant sąskaitas. Pastebima, kad Z respondentas kaip ir visuose sutiktuose atsakymuose užakcentavo teisinę informaciją. Apibendrinant moterų respondenčių atsakymus dėl sukurtos misijos ir vizijos pastebėta, kad visoms ji gimė pradėjus galvoti verslo modelius. Paklausus respondenčių kokiu būdu siūlytų gerinti naujų įmonių kūrimą ir spręsti jos problematiką moterys pasisakė, kad reiktų susisteminti informaciją ir pateikti ją vienoje vietoje, taip pat, kad būtų naudinga įsteigti verslininkų asociaciją, kuri pradedančiajam atsakytų į visus rūpimus klausimus. Taip pat kaip ir vyrai pasiūlė peržiūrėti mokesčius ir pradedantiesiems taikyti mokestines lengvatas.

#### 4.4. Diskusija

*Tyrimų patikimumas* – Kiekybiniame tyrime dalyvavo 59 respondentai. Todėl realūs respondentų skaičius sudaro tik mažą procentinę dalį galimo tyrimo imties. Šiuo atveju galima teigti, kad duomenų negalima laikyti patikimais. Norint surinkti patikimus duomenis, reikėtų pratęsti tyrimo trukmę, kad būtų surinktas didesnis respondentų skaičius. Dėl laiko stokos tyrime analizuojamas turimas duomenų kiekis. Iš 59 respondentų didesnė dalis yra moterys (59proc.), o likę (41 proc.) – vyrai. Lietuvos statistikos departamentas (2015) teigia, kad Lietuvoje moterys sudaro 54 proc. gyventojų, o vyrai – 46 proc.

Kokybinio tyrimo metu pasirinkta kolektyvinio atvejo analizė: tiriant ne vieną, o kelias veiklą vykdančias įmones, taip pat tirti ne tik vyrų įsteigtas įmones, bet ir moterų. Tai pasirenkama buvo tam, kad būtų surenkamas didesnis duomenų kiekis. Galima manyti, kad gavus tokius pačius duomenis tiriant kelis skirtingus atvejus yra didesnė tikimybė, jog netiriamuose atvejuose vyksta taip pat kaip ir tiriamuose atvejuose. Kokybiniam tyrime dalyvavo 7 respondentai iš 7-nių organizacijų. Tyrimo imtims nėra proporcinga, kadangi 3 informantai buvo vyrai, o 4-rios moterys. Norint patikslinti tyrimo gautus rezultatus siūlytina imti vienodas imtis respondentų, tiek moterų tiek vyrų.

*Gauti empirinio tyrimo rezultatai ir teorinės išvalgos* - gauti tyrimo rezultatai tvirtina vienas kitą, tai yra, kad kokybinio tyrimo rezultatai patvirtino gautus rezultatus kiekybinio tyrimo metu. Taip pat empirinio tyrimo gauti rezultatai, patvirtino nagrinėtas teorines išvalgas susijusias su naujos įmonės kūrimo problematikomis. Antroje darbo dalyje sukurtas teorinis naujų įmonių problematikos identifikavimo modelis (žr. 4 pav.) pagrįstas empirinio tyrimo gautais rezultatais. Analizuojant naujo verslo kūrimo problematiką teoriniame konspekte, dažnai buvo sutinkama naujo verslo įkūrimo problema - sudėtingos ir konkurencingos verslo sąlygos, teisinės informacijos nežinojimas, verslumo modelio įmonėse netaikymas, didėjanti internacionalizacija, naujo verslo finansavimo alternatyvių šaltinių trūkumas, nei bankų paskoloms gauti griežtos sąlygos. Dar viena išskirta problema kuriant naują įmonę, kad įmonių vadovai mažai kreipia dėmesio į žmogiškojo kapitalo svarbą. Visos šios problemos kuriant jauną verslą atsispindi teoriniame naujų įmonių kūrimo problematikos identifikavimo modelyje (žr. 4 pav.). Empirinio tyrimo rezultatai patvirtina teorinį naujų įmonių kūrimosi problematikos identifikavimo modelį, nes teoriškai išskirtos problemos kuriant įmonę buvo sutinkamos ir empirinio tyrimo metu, tiek kiekybiniame tiek kokybiniame tyrimuose. Daugelis respondentu minėjo, kad susidūrė su žinių stoka, taip pat su finansinėmis problemomis, konkurencijos, žmogiškojo kapitalo, kompetentingų darbuotojų stoka. Tarp naujų įmonių kūrimosi problematikos identifikavimo modelio išskirtų problemų buvo paminėta, kad nekuriami nauji komunikavimo būdai, būdinga vyriškos lyties atstovams. Tiriant naujos įmonės kūrimo problematikas lytiškumo aspektu, taip pat ši prielaida buvo patvirtinta. Tyrimu metu pastebėta, kad moterys labiau orientuojasi į žmogiškuosius išteklius, kuria

tarpusavio gerus santykius, skatina bendradarbiavimą, o vyrai į žmogiškojo kapitalo reikšmę žiūri per pelno gavimo prizmę.

***Būsimų tyrimų kryptis*** - Baigiamojo magistro darbo autorė formuluoja siūlymus tolimesniam analizavimui susijusiam su naujos įmonės kūrimo problematikos pagal lytiškumą temos nagrinėjimui. Nagrinėjant ir toliau analizuojant naujos įmonės kūrimosi problematikas pagal lytiškumą ir atliekant tyrimą, darbo autorė siūlytų išskirti ir patikslinti tyrimo klausimus, kurie būtų orientuoti ne bendrai, o pagal lytiškumą. Tai yra susieti su šeimos veiksniais ir kita. Taip pat darbo autorė siūlo didinti tyrimo laiko apimtį, tyrimui atlikti skirti bent trijų mėnesių laikotarpį. Keltis hipotezes, kurios galimai kelia sunkumus kuriant verslą vyrams ir moteris ir atlikti ne anketavimo ir tiesioginio interviu tyrimą, o koreliacinę, tiesinę regresinę analizes. Koreliacinės analizės metu būtų ieškomas ryšys tarp pasirinktų veiksnių ir naujos įmonės kūrimo problemos. Nustatomas jų stiprumo laipsnis bei nustatyta ar pasirinkti veiksniai ir naujos įmonės kūrimo problemos yra tarpusavyje statistiškai reikšmingos. Tiesinės regresinės analizės tyrimo metodu būtų tiriama vieno kintamojo priklausomybė nuo kito.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Analizuojant naujo verslo kūrimo problematiką teoriniame konspekte, dažnai buvo sutinkama naujo verslo įkūrimo problema - sudėtingos ir konkurencingos verslo sąlygos, teisinės informacijos nežinojimas, verslumo modelio įmonėse netaikymas, didėjanti internacionalizacija. Taip pat nagrinėjant teorines verslo kūrimo problemas išanalizavus Lietuvos statistikos Departamento duomenis buvo pastebėta, kad viena iš problematikų kuriant naują verslą yra įmonių bankroto atvejai ir naujo verslo finansavimo alternatyvių šaltinių trūkumas, nei bankų paskoloms gauti griežtos sąlygos. Dar viena išskirta problema kuriant naują įmonę, kad įmonių vadovai mažai kreipia dėmesį į žmogiškojo kapitalo svarbą.
2. Išanalizavus mokslinę literatūrą yra daroma išvada, kad moterys yra labiau linkusios gilintis į veiklos procesą nei vyrai taip pat moterys yra supratingesnės vadovės lyginant su vyrais. Moteriškos lyties vadovės yra geresnės užduočių atlikimo, o vyrai – strategijų kūrimo. Moterys ieško galimybių tobulinti organizaciją, bei lengviau susitaiko su nusivylimais nei vyrai. Vadovė moteris tikėdama savo vizija įtrauks ir kitus, rodo pagarbą, darbų pavyzdį, nustato tarpinius tikslus, o vyrai yra orientuoti tiesiai į rezultatą.
3. Remiantis išanalizuota moksline literatūra darome išvada, kad moteriškas vadovavimas yra susietas su kitokio vadovavimo stiliumi nei vyrų. Jis pažymimas su žemu kontrolės lygiu bei sprendimo priminimu remiantis intuicija. Moterys vadovaujasi transformaciniu vadovavimo stiliumi, o vyrai transakciniu vadovavimo stiliumi.
4. Išanalizavus visų teorinių problematikų tarpusavio ryšius padaryta išvada, kad kuriant naujų įmonių problemas tikslingiausia modelį naudoti yra tą, kuris atskleidžia visas sėkmingo verslo ir jo kūrimo problematikos tarpusavio ryšius. Todėl nagrinėjant mokslinę literatūrą ir visas nagrinėtas verslo kūrimo problemas, sudarytas vienas bendrinis modelis, kuriame problemos išklasifikuotos pagal atitinkamas problematikas. Modelis atskleidžia visas teorines naujos įmonės kūrimo problemas.
5. Atlikus empirinį tyrimą yra suformuojamos tokios pagrindinės išvados su kokiomis problemomis susiduria įkūrinėjant verslą vyrai ir moterys:
  - Vyrai dažniau susiduria su dokumentų ruošimo problemomis, o moterys su pačios informacijos panaudojimu.
  - Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad dažniausiai moterų respondenčių pasirenkama teisinė įregistravimo įmonės forma - individuali įmonė. Vyrai pirmenybę teikia uždarajai akcinei bendrovei ir mažajai bendrijai.

- Daugelis jaunų verslininkų neišvengia banko paskolos ar kitokio alternatyvaus finansavimo šaltinio. Moterys dažniau kreipiasi dėl finansavimo ir rečiau turi sukaupusios savo pradinį kapitalą naujos įmonės steigimui nei vyrai.
  - Moterys respondentės pasisakė, kad buvo neaiškiai pateikta informacija apie naujo verslo kūrimo pradžią, o vyrai teigė, kad trūko informacijos.
  - Išanalizavus su kokiomis finansinėmis problemomis susidūrė asmenys įkūrę savo naują įmonę, pastebėtina tendencija, kad kaip ir vyrai taip ne išimtis ir moterys kreipiasi dėl įmonės veiklos finansavimo į banką arba į kitus fizinius asmenis ir susidūrė su finansinėmis problemomis.
  - Su mokestine našta kaip ir vyrai taip ir moterys susidūrė. Tačiau mokestinė našta skiriasi pagal veiklos pobūdį.
  - Išanalizavus respondentų atsakymus dėl konkurencijos moterys išsiplečia labiau ir akcentuoja ne tik reklamos trūkumą kaip vyrai, bet šalia to pamini ir didelį pradinį optimizmą įkūrus įmonę.
  - Moterys stipriai vertina santykius su darbuotojais ir akcentuoja komandos darbe svarbą. Vyrai tai daugiau akcentavo kaštų prasme ir naudos prasme. Todėl galime daryti išvadą, kad vyrai orientuoti į rezultatą, o moterys į komandos stiprumą, bendradarbiavimą ir gerus tarpusavio santykius.
  - Siūlymus gerinti verslo kūrimo procesą, vyrai pateikė tokius kaip: mokesčių taikomas lengvatas. Moterys tai po gi pasiūlė peržiūrėti mokesčius ir pradedantiesiems taikyti mokestines lengvatas. Tačiau moterys dar pasisakė, kad reiktų susisteminti informaciją ir pateikti ją vienoje vietoje ir kad būtų naudinga įsteigti verslininkų asociaciją, kuri pradedančiajam verslininkui atsakytų į visus rūpimus klausimus.
6. Empirinio tyrimo rezultatai patvirtina teorinį naujų įmonių kūrimosi problematikos identifikavimo modelį, nes teoriškai išskirtos problemos kuriant įmonę buvo sutinkamos ir empirinio tyrimo metu. Daugelis susidūrė su žinių stoka, kas atsispindi kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatuose. Taip pat su finansinėmis problemomis, konkurencijos, žmogiškojo kapitalo, pasisakydami, kad trūko kompetentingų darbuotojų.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus, suformuluotos rekomendacijos:

1) Labiau atkreipti dėmesį į darbuotojų poreikius, nes kaip parodė tyrimo rezultatai tai yra labai svarbi sėkmingo naujo verslo dalis. Periodiškai atlikti darbuotojų apklausas, kad būtų galima nustatyti, kokie yra darbuotojų poreikiai. Siūlytina aktyviau skatinti verslumo modelį organizacijose, motyvuoti darbuotojus;

- 2) Ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių, o ne tik naudoti banko suteikiamomis paskolomis. Taip pat siūlytina remti naujai besisteigiančias įmones, kad būtų išvengiama tokių problemų ir taip sukuriama nauji alternatyvūs finansavimo šaltiniai;
- 3) Naujai besisteigiančioms įmonėms ar jau veiklą vykdančioms, siūlytina, privalomai susipažinti su teisine informacija. Pagal galimybes visus aukštas pareigas užimančius darbuotojus leisti į teisės mokslų kursus, kadangi tyrimo metu pastebėta, kad informantai kurie turi teisinį išsilavinimą susidūrė su mažesnėmis problemomis;
- 4) Daugiau investuoti ne tik į naujas technologijas ar į inovacijas, bet didesnę dėmesį atkreipti ir į žmogiškojo kapitalo svarbą įmonėje.

## LITERATŪRA

1. Astromskienė, A., & Ramanauskienė, J. (2011). Kaimo gyventojų verslumas: problemos ir gerinimo galimybės. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 29(5), 22-31.
2. Atmanavičienė, D. (2006). Moterų diskriminacija darbe. adresu <http://www.lygus.lt/>.
3. Bagdonas E., Kazlauskienė E. (2002) Verslo pradmenys. Kaunas.
4. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E. (1997) Biznio įvadas. Kaunas: Kauno Technologijos universitetas
5. Baird, D.G. (1993). *The Elements of Bankruptcy*. New York: The Foundations Press
6. Barrow C., Brown R., Clarke L. (2010). Verslininko kelias į sėkmę. Vilnius: Verslo žinios. 334 p.
7. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31.
8. Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
9. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokūžio leidykla – spaustuvė
10. Boreikaitė I. *Women in business: Gender Gap in Leadership*, (2006), ISM University of Management and Economics
11. Bragg, A., Bragg, M. (2007). Nuo idėjos iki verslo. Kaip nuosekliai įgyvendinti verslo idėją. Vilnius: Verslo žinios.
12. Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and individual differences*, 51(3), 222-230.
13. Butkus, M., Ūtakarė, S., Cibulskienė, D. (2014). Bankroto diagnostikos modelis ir jo pritaikymas bankroto tikimybei Lietuvos įmonėse prognozuoti.#
14. Chin, J. L., Lott, B., Rice, J.K. & Sanchez-Hucles, J. (2007). *Women and Leadership: Transformation Visions and Diverse Voices*. Australia: Blackwell Publishing Ltd.
15. Covin, J., Slevin, D., Heeley, M. (2000). Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth // *Journal of Business Venturing*. Vol. 15.
16. Dess, G. and J. Picken. *Beyond Productivity (1999): How Leading Companies Achieve Superior Performance by Leveraging their Human Capital*. New York: American Management Association,
17. Dūdonis, M. (2007). Lyčių aspekto integravimas Lietuvos darbo rinkoje. Riomerio mokykla
18. Duobienė, J., Pundzienė, A. (2007). Development of entrepreneurial organizational culture // *Economics & Management*. 2007.12.
19. Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behavior*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
20. Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, 60(5), 685.

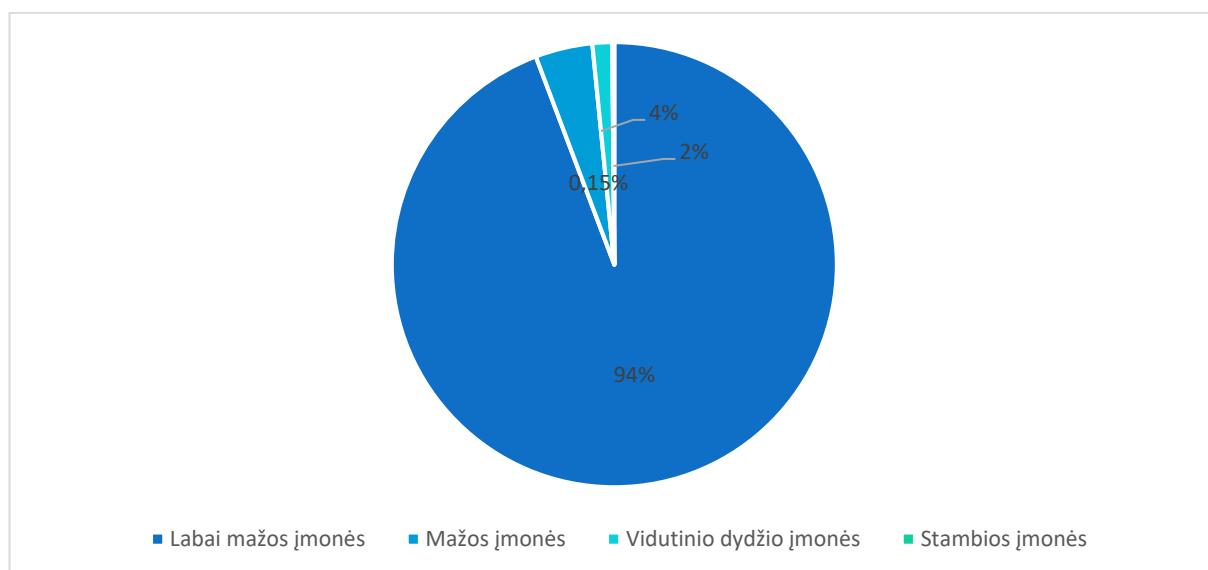


21. Eagly, A.H. ir Johnson, B.T. (1990), "Gender and leadership style: a meta-analysis", *Psychological Bulletin*, Vol. 108 No. 2, pp. 233-56
22. European Commission (2015): Green Paper: Building a Capital Markets Union. Brussels, 18.2.2015 COM (2015) 63 final: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-15-4433\\_lt.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-4433_lt.htm).
23. Fernandes, E. and Cabral-Cardoso, C. (2003), Gender asymmetries and the manager stereotype among management students, *Women in Management Review*, Vol. 18 Nos 12, pp. 77-87.
24. Frank, M. W. (1998). Schumpeter on entrepreneurs and innovation: a reappraisal. *Journal of the History of Economic Thought*, 20(04), 505-516.
25. Greene, J. D., Sommerville, R. B., Nystrom, L. E., Darley, J. M., & Cohen, J. D. (2001). An fMRI investigation of emotional engagement in moral judgment. *Science*, 293(5537), 2105-2108.
26. Gronskas, V. (1995). *Verslas, pseudoverslas, antiverslas*. – Kaunas: Aušra.
27. J.Ritchie, J.Lewis. (2004) *Qualitative research practice*, Sage publications,
28. Jogulu, U.D. & Glenice, J.W. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. Emerald Group Publishing Limited: *Equal Opportunities International* Vol. 25 No. 4.
29. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras
30. Kedaitiene A. (2004) *Kokybinių tyrimų metodai*.
31. Kirby, D. A. (2000). *Entrepreneurship*. – Maidenhead: Mc Graw-Hill Education.
32. Kirby, D. A. (2004). *Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge?* *Education Training*. Volume 46. Number 8/9.
33. Klenke, K. (2003). Gender influences in decision making process in top management teams. *MCB UP Limited: Management Decision* 41.10, 1024-1034.
34. Kouzes J, M, Posner B, Z. (2007) *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey – Bass.
35. Kriščiukaiytė A. (2006) *Lyderystės receptas*. 2006-08-31, *Verslo klasė*, Nr. 9.
36. Lydeka, Z. (1998). Aktyvieji ekonomikos subjektai ir jų tapsmas pereinamuoju laikotarpiu // *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. Nr. 6. Kaunas: VDU.
37. Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.640D50DB8877/FvNqxCIJzS> žiūrėta: 2016 11 04
38. Lietuvos smulkiojo ir vidutinio verslo taryba <http://ukmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/smulkiojo-ir-vidutinio-verslo-politika/lsvvt> žiūrėta: 2016 11 03
39. Lietuvos statistikos Departamento duomenys <https://osp.stat.gov.lt/temines-lenteles51> žiūrėta: 2016 10 06
40. Lietuvos statistikos Departamento duomenys <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=2278&status=A> žiūrėta: 2016 10 06

41. Lipinskienė, D., & Stanikūnienė, B. (2010). Antreprenerystės ugdymą organizacijoje įgalinanti aplinka. *Social Sciences* (1392-0758), 68(2).
42. Lipinskiene, D., Vingilyte, J., & Kasimoglu, M. (2006). the relationship between organizational culture and employees' attitude towards organizational change. In *Changes in Social and Business Environment: Proceedings of the 1 st International Conference* (pp. 114-119).
43. Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.
44. Markevičius, P. (2001). Gamybos verslininkų verslumo išoriniai veiksniai // *Inžinerinė ekonomika*. Kaunas: Technologija. Nr. 5 (25).
45. Martinkus, B.; Žičkienė S. (2006). *Verslo organizavimas*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
46. Martinkus, B.; Žilinskas V. (2008). *Ekonomikos pagrindai*. Kaunas: Technologija. 790 p.
47. Mažų ir vidutinių įmonių skaičius Lietuvoje <http://debifo.lt/2015-mazu-ir-vidutiniu-imoniu-skaicius-lietuvoje-isaugo-12-proc/> žiūrėta: 2016 10 05
48. Mikulėnienė R. (2008) *Moterų vadovavimo ypatumai verslo organizacijose, magistrantūros baigiamasis darbas*, Vilnius: ISM universitetas
49. Nica, A. C., Parts, L., Glass, D., Nisbet, J., Barrett, A., Sekowska, M., ... & Hedman, Å. K. (2011). The architecture of gene regulatory variation across multiple human tissues: the MuTHER study. *PLoS Genet*, 7(2), e1002003.
50. Paužuolienė, J. (2010). Socialinės atsakomybės įtaka darniai verslo plėtrai // *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr.1 (26):115-121.
51. Rigg, C., & Sparrow, J. (1994). *Gender, Diversity and Working Styles*. MCB University Press, 0964-9425: *Women in Management Review*, Vol. 9 No. 1, 1994, pp. 9-16
52. Rimkuvienė S., Tamošaitienė J., (2012) *verslo planavimas ir organizavimas vilnius „technika“*.
53. Russell, R. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: Acognitive mapping approach // *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23. Issue 3.
54. Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2003). *Įmonės krizių vadyba*. Kaunas
55. Sarwoko, E., Surachman, A., & Hadiwidjojo, D. (2013). Entrepreneurial characteristics and competency as determinants of business performance in SMEs. *International Organization of Scientific Research Journal of Business and Management*, 7(3), 31-38.
56. Sendžikienė, V. (2005). *Moterų, esančių bedarbystės situacijoje, mokymosi visą gyvenimą situacijos ir galimybių analizė*. Šiaulių universitetas. Specialiosios pedagogikos fakultetas. Socialinės pedagogikos ir psichologijos katedra.
57. Ślęczka K. *Feminizmas (2005): šiuolaikinio feminizmo visuomeninės ideologijos ir koncepcijos*. Vilnius: Mintis;

58. Smulkusis ir vidutinis verslas suprantamas taip, kaip jis apibrėžtas Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo (Žin., 2007, Nr. 132-5354) 3 str.
59. Strazdienė, G., Garalis, A. (2006). Verslumas: ugdymo programos ir jų efektyvumo raiška // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 38.
60. Stripeikis, O. (2008). Antrepreneriškumo formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. Vadybos mokslas ir studijos–kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai, 15(4), 1-11.
61. Šidlauskienė, V. (2005). “Stiklo lubų“ fenomenas moterų profesinės karjeros raidoje. Šiaulių universitetas
62. Turintiems verslo idėją, ar verta suskubti steigti įmonę <http://www.visalietuva.lt/straipsniai/turite-verslo-ideja-ar-verta-suskubti-steigti-imone> 2016 10 05
63. Usevičius, K. (1998). Įmonės veiklos analizė ir verslo plano pagrindai, Vilnius: Pokytis
64. Vaitkevičius, S., Binkevičiūtė, G. (2007). Entrepreneriškos organizacijos strateginės vertės nustatymo ekonominis modelis // Ekonomika ir vadyba
65. Valackienė, A. (2005). Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas. Kaunas
66. Valkauskas, R., & Mackevičius, J. (2010). Integuota įmonės finansinės būklės ir veiklos rezultatų analizės metodika. Verslas: teorija ir praktika, (3), 213-221.
67. Veikiantys ūkio subjektai metų pradžioje <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=23259c80-3334-42b4-9378-aa7fdf0d7f0f> žiūrėta: 2016 10 05
68. Verslo sąlygų tobulinimo strateginės savivaldos sistemos kūrimas <http://verslas.vakarai.lt/blog/article/verslo-salygu-tobulinimo-strategines-savivaldos-sistemas-kurimas> žiūrėta: 2016 10 18
69. Watson, D., & Pennebaker, J. W. (1989). Health complaints, stress, and distress: exploring the central role of negative affectivity. Psychological review, 96(2), 234.
70. Werhane P.H. (2007) Women Leaders in a Globalized World. Journal of Business Ethics, September
71. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
72. Žvirblis, A. (2005). Rinkodaros analizės principai ir metodologija. Vilnius: Ciklonas.

## **PRIEDAI**



**Veiklą vykdžiusios įmonės pagal dydį 2014 metais Lietuvoje**

## 2 PRIEDAS

### Įmonės teisinės formos skirtumai (sudaryta darbo autoriaus remiantis LR ūkio ministerijos duomenimis)

Teisinė forma	Mažoji bendrija (MB)	Uždaroji akcinė bendrovė(UAB)	Individualioji įmonė (IĮ)
<b>Steigimas</b>	Įprastu arba elektroniniu būdu	Įprastu arba elektroniniu būdu	Įprastu arba elektroniniu būdu
<b>Steigėjai</b>	Fiziniai asmenys	Fiziniai arba juridiniai asmenys	Fizinis asmuo
<b>Steigėjų skaičius</b>	Nuo 1 iki 10 narių	1–249 akcininkai	1 savininkas
<b>Dalyvio atsakomybė už juridinio asmens prievoles</b>	MB nario ribota civilinė atsakomybė	Akcininko ribota civilinė atsakomybė	IĮ savininko neribota civilinė atsakomybė
<b>Minimalus kapitalo dydis</b>	Nustato patys mažosios bendrijos nariai	Ne mažesnis kaip 2,5 tūkst. EUR	Kapitalo reikalavimas netaikomas
<b>Kapitalas ir įnašai</b>	MB narių įnašai gali būti piniginiai ir nepiniginiai.	Kapitalas padalytas į dalis, vadinamas akcijomis. Akcijos apmokamos pinigais.	Įnašai – IĮ savininkui asmeninės nuosavybės teise priklausęs turtas
<b>Vidinė įmonės struktūra</b>	MB steigėjai gali pasirinkti vieną iš dviejų MB organų struktūrų.	UAB turi turėti visuotinį akcininkų susirinkimą ir vienasmenį valdymo organą – bendrovės vadovą.	Paprastai IĮ savininkas kartu yra ir vienasmenis valdymo organas – įmonės vadovas.
<b>Balsavimo, priimant sprendimus, principas</b>	Įprasta praktika – 1 narys – 1 balsas	1 akcija – 1 balsas	Sprendimus IĮ savininkas priima savarankiškai
<b>Asmuo veikiantis juridinio asmens vardu</b>	Atsižvelgiant į MB struktūrą, jos vardu veikia skirtingai.	Santykiuose su kitais asmenimis UAB vardu vienvaldiškai veikia vadovas.	Kai IĮ savininkas nėra paskyręs vadovo, IĮ vardu veikia jis pats.
<b>Pelno paskirstymas</b>	Pelnas skirstomas proporcingai įnešto įnašo dydžiui	Akcininkui skiriamų dividendų dydis proporcingas jam priklausančių akcijų nominaliai vertei.	Visas IĮ pelnas skiriamas savininkui.
<b>Įmonės registravimo išlaidos</b>	Užmokestis už registravimą – 51,61 EUR Užmokestis notarui (steigiant ne elektroniniu būdu) – 57,92-202,73 EUR Užmokestis už juridinio asmens laikiną įtraukimą į Juridinių asmenų registrą (privaloma steigiant elektroniniu būdu) – 16,22 EUR	Užmokestis už registravimą – 57,34 EUR Užmokestis s notarui (steigiant ne elektroniniu būdu) – 72,41-231,70 EUR Užmokestis už juridinio asmens laikiną įtraukimą į Juridinių asmenų registrą (privaloma steigiant elektroniniu būdu) – 16,22 EUR	Užmokestis už registravimą – 30,99 EUR Užmokestis notarui (steigiant ne elektroniniu būdu) – 23,17-57,92 EUR Užmokestis už juridinio asmens laikiną įtraukimą į Juridinių asmenų registrą (privaloma steigiant elektroniniu būdu) – 16,22 EUR

<b>Minimalios išlaidos, įsteigus įmonę</b>	27 EUR/mėn. PSD mokestis už kiekvieną mažosios bendrijos narį 78,9 EUR, jeigu už MB narį turi būti priskaičiuojama VSD įmoka nuo minimalaus mėnesinio darbo užmokesčio.	Užmokestis vadovui (mažiausiai aštuntadalio etato)	27 EUR/mėn. PSD mokestis už IĮ savininką 78,9 EUR, jeigu už IĮ narį turi būti priskaičiuojama VSD įmoka nuo minimalaus mėnesinio darbo užmokesčio.
--	---	--	--