



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Veiksniai, turintys įtakos jauno verslo išlikimui skirtingose  
plėtros stadijose**

Magistro baigiamasis darbas

---

**Indrė Kundrotaitė**

Projekto autorė

**Prof. dr. Monika Petraitė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Veiksniai, turintys įtakos jauno verslo išlikimui skirtinguose plėtros stadijose**

Baigiamasis magistro projektas

Inovacijų vadyba ir antreprenerystė (6211LX031)

---

**Indrė Kundrotaitė**

Projekto autorė

**Prof. dr. Monika Petraitė**

Vadovė

**Doc. Jolita Čeičytė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir vadybos fakultetas

Indrė Kundrotaitė

## **Veiksniai, turintys įtakos jauno verslo išlikimui skirtingose plėtros stadijose**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Indrės Kundrotaitės, baigiamasis projektas tema „Veiksniai, turintys įtakos jauno verslo išlikimui skirtingose plėtros stadijose“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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)

Kundrotaitė, Indrė. Veiksniai, turintys įtakos jauno verslo išlikimui skirtingose plėtros stadijose. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Monika Petraitė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir vadybos fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): verslas ir viešoji vadyva, vadyba.

Reikšminiai žodžiai: jaunas verslas, verslo veiksniai, verslo išlikimo veiksniai, verslo plėtra.

Kaunas, 2020. 81 p.

### **Santrauka**

Jaunas verslas turi nepaprastai didelės reikšmės kiekvienos šalies ekonomikai ir socialinei gerovei. Pažangių technologijų ir mokslo dėka šiandien net ir nedidelis verslas gali konkuruoti su didelėmis kompanijomis, todėl nenuostabu, kad yra pastebimas besikuriančių verslų skaičiaus augimas.

Nors kasmet yra užregistruojama vis daugiau verslų, jų išlikimo skaičius siekia mažiau nei 50 procentų. Jauno verslo išlikimo veiksniai yra plačiai analizuojami vadybos ir verslo literatūroje, kur mokslininkai pastebi, kad išskirti veiksniai tam tikrais atvejais gali daugiau pakenkti nei prisidėti prie verslo išlikimo. Todėl yra svarbu išsiaiškinti kokį poveikį verslo išlikimui turi šie veiksniai skirtingais jauno verslo vystymosi etapais.

Kundrotaitė, Indrė. Factors Affecting Young Business Survival at Different Staged of Development. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr., Monika Petraitė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Business and Public Management, Management.

Keywords: Young Business Survival, Factors of Survival, Business Development.

Kaunas, 2020. 81p.

### **Summary**

Young business is of paramount importance to the economy and social well-being of every country. Thanks to advanced technology and science, even small businesses today can compete with large companies, so it's no surprise that there is a noticeable increase in the number of start-ups.

Although more and more businesses are registered every year, their survival rate is less than 50 percent. Factors of young business survival are widely analyzed in the management and business literature, where researchers note that the factors identified may in some cases be more detrimental than contributing to business survival. Therefore, it is important to find out what effect these factors have on the survival of a business at different stages of young business development.

## Turinys

Įvadas.....	7
1. Jauno verslo svarba visuomenei ir ekonomikai.....	9
1.1. Jauno verslo samprata.....	9
1.2. Jauno verslo išlikimo grėsmė .....	12
1.3. Jauno verslo vystymosi etapai .....	13
2. Jauno verslo išlikimą didinantys veiksniai .....	16
2.1. Finansiniai ištekliai ir paramos mechanizmai .....	16
2.2. Žmogiškieji ištekliai .....	19
2.3. Aplinkos elementai .....	21
2.4. Organizacinis valdymo mechanizmai neapibrėžtumo sąlygomis.....	23
2.5. Išlikimą skatinantys veiksniai.....	27
3. Empirinio tyrimo metodika .....	46
3.1. Tyrimo duomenų apdorojimo eiga .....	54
3.1.1. Išlikimo veiksnių debesis .....	55
3.1.2. Išlikimo veiksnių dažnis .....	56
3.1.3. Išlikimo veiksnių tarpusavio ryšiai.....	59
3.1.4. Išlikimo veiksnių ryšių žemėlapis. ....	61
3.1.5. Rizikų valdymas skirtingais jauno verslo vystymosi etapais .....	64
Išvados.....	69
Rekomendacijos.....	71
Priedai.....	73
1 priedas. Verslo išlikimo veiksnių tipologija.....	73
Literatūros sąrašas .....	74

## Įvadas

Jauno verslo sukuriama pridėtinė vertė šalies ekonomikai ir visuomenei turi nepaprastai didelės reikšmės. Naujai kuriamos darbo vietos ir generuojamos verslo pajamos, prisideda prie šalies vidaus produkto didinimo, o į visuomenę integruojamos naujovės yra itin svarbios visuomenės gyvenimo kokybės gerinimui. Didelį indėlį į jauno verslo sukuriamą vertę įneša startuoliai (angl. *startups*). Pastarieji, priešingai, nei įprastos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonės, yra orientuoti į spartų augimą tarptautiniu mastu bei inovacijas, keičiančias žmonių įpročius. Šis ambicingas jauno verslo tipas taip pat pasižymi aukšta rizika, dėl kurios daugiau nei pusė startuolių žlunga po mažiau nei penkerių metų.

Dabar, kaip niekada anksčiau, pasaulinė startuolių ekonomika sparčiai auga. Paskutiniiais pasaulinės startuolių ekosistemos ataskaitos duomenimis (periodu nuo 2016 m. iki 2018 m.), startuolių skaičius išaugo daugiau nei 20 proc., kurie pasaulio ekonomikai sukūrė vertės už daugiau nei 2.8 trilijonus dolerių. Tikėtina, kad sparčiai besivystant technologijoms, startuolių skaičius išaugs dar labiau. Lietuvos startuolių agentūros, „Startup Lithuania“, duomenis 2019 m. aktyviai veikė 933 startuoliai, tarp kurių dominavo tokios veiklos sritys, kaip: finansinės technologijos (angl. *fintech*), kibernetinis saugumas (angl. *cyber security*), debesų kompiuterija (angl. *cloud computing*), sveikatos mokslai bei žemės ūkyje taikomos inovacijos. Jauno verslo plėtrai vis dažniau pasitelkiamos įvairios technologinės inovacijos: dirbtinis intelektas (angl. *artificial intelligence*), automatinis mokymasis, blokų grandinės (angl. *blockchain*), o moksliniai tyrimai ir eksperimentinė veikla tampa neatsiejama jauno verslo dalimi.

Nepaisant didžiulio startuolių prieaugio, tik vienam iš dvylikos startuolių pavyksta sėkmingai pereiti gyvavimo ciklą ir tapti sėkmingu verslu. Atsižvelgiant į startuolių sukuriamą naudą pasaulio ekonomikai ir visuomenės gerovei, susirūpinimas startuolių išlikimo didinimu nuolat auga. Išlikimą lemiantys verslo veiksniai yra plačiai analizuojami mokslinėje vadybos literatūroje, kur mokslininkai dažnai pastebi, kad tie patys sėkmės veiksniai gali turėti tiek teigiamos, tiek neigiamos įtakos verslo plėtrai, priklausomai nuo verslo vystymosi etapo. Todėl yra svarbu išskiriant verslo išlikimo veiksnius atsižvelgti į jauno verslo plėtros etapą.

**Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis.** Verslo sėkmės veiksniai jau kuris laikas yra analizuojami įvairių mokslininkų (Zhou, van der Zwan, 2019; Gedminaitė, Staniulytė 2015; Hyytinen, Pajarinen, Rouvinen 2015; Reis, 2011, Gruber 2007; van Gelderen, Thurik, Bosma 2005; ir kt.). Vieni jauno verslo sėkmingumą sieja su įmonės augimu (Zhou, van der Zwan, 2019; Mohr, Garnsey, Theyel, 2013; Kur, Makonei, Siemens, Tane, 2016 ir kt.), kiti autoriai sėkmingumą sieja su rizikos lygiu (Van Geldele, Turki ir Bosma 2005), verslo planavimu (Catriogiovani, 1996), nuolatiniu įmonės mokymusi (Jenkin 2013; Sekliuckiene, Vaitkiene, Vainauskiene, 2018), inovacijų diegimu (Hyytinen, Pajarinen, Rouvinen, 2015; Bandera, 2019), investuotojų indėliu (Ewens, Marks, 2017) ir gausybe kitų veiksnių.

Nepaisant išskirtų sėkmingų veiksnių gausos, jauno verslo išlikimo procentas išlieka žemas. Kumbat'as (2018) pastebi, kad ne ką mažiau svarbu negu pats verslo vystymosi veiksnys yra jauno verslo vystymosi etapas. Siekiant prisidėti prie verslo išlikimo didinimo yra svarbu išskirti kokius sėkmės veiksniai yra būdingi atitinkame verslo plėtros etape.

**Darbo problema:** atskleisti, kaip kinta jauno verslo išlikimą sąlygojantys veiksniai skirtingais raidos etapais.

**Darbo objektas:** jauno MTEP imlaus verslo išlikimą didinantys veiksniai.

**Darbo tikslas** – išskirti jauno MTEP imlaus verslo išlikimą didinančius veiksnius skirtingais raidos etapais.

**Darbo uždaviniai:**

1. išskirti jauno verslo išlikimą didinančius veiksnius skirtingais verslo raidos etapais;
2. pagrįsti išskirtų sėkmės veiksnių analizės metodologiją;
3. remiantis empiriniu tyrimu, patikrinti išskirtų jauno verslo išlikimą didinančių veiksnių poveikį jaunam verslui skirtingais raidos etapais;
4. suformuoti jauno verslo išlikimo tipologiją, priklausomai nuo besikuriančio verslo raidos stadijų;
5. pateikti rekomendacijas jauno verslo išlikimui didinti;

**Tyrimo metodai.** Darbo aktualumui pagrįsti ir problematikai analizuoti atliktas tyrimas ir mokslinės literatūros lyginamoji analizė. Analizės metu siekta identifikuoti jauno verslo išlikimą didinančius veiksnius. Pagal išskirtus verslo veiksnius suformuota sėkmės veiksnių tipologija skirtingais verslo plėtros etapais, kuri parodė kaip atitinkami verslo veiksniai sąlygoja verslo išlikimą tam tikroje verslo vystymosi stadijoje. Suformuotai tipologijai patikrinti atliktas pusiau struktūruotas interviu su sėkmingo verslo atstovais. Interviu pasirinktos MTEP imlios technologinės įmonės. Apibendrinus literatūros ir interviu metu gautus rezultatus pateiktos rekomendacijos verslo atstovams, dėl išlikimo didinimo skirtingais verslo raidos etapais.



## 1. Jauno verslo svarba visuomenei ir ekonomikai

Pasak, Szarek'o ir Piecuch'io (2018), jaunas verslas, dažnai į rinką įeina su itin novatoriškais produktais ir paslaugomis, keičiančiomis žmonių įpročius ir verčiančiomis ekonomiką sukurti greičiau, todėl tai turi didžiulės reikšmės besivystančioms šalims, tarp kurių yra ir Lietuva. Mokslininkai įrodė, kad spartus novatoriško verslo kūrimasis, besivystančiose šalyse, padeda pagerinti šalies socialines ir ekonomines sąlygas, bei prisideda prie regionų „išmanumo“ skatinimo (Szarek ir Piecuch, 2018).

Birch'o (1981) teigimu, viena iš didžiausių verslo sukuriamų naudų yra užimtumo didinimas sukuriant naujas darbo vietas. Fritsch'as ir Schindele (2015) išskiria tris faktorius nuo kurių priklauso jauno verslo sukuriama vertė užimtumo didinimui:

- naujų įmonių steigimosi lygis;
- naujų įmonių išlikimas;
- išlikusių įmonių dydis ir augimas;

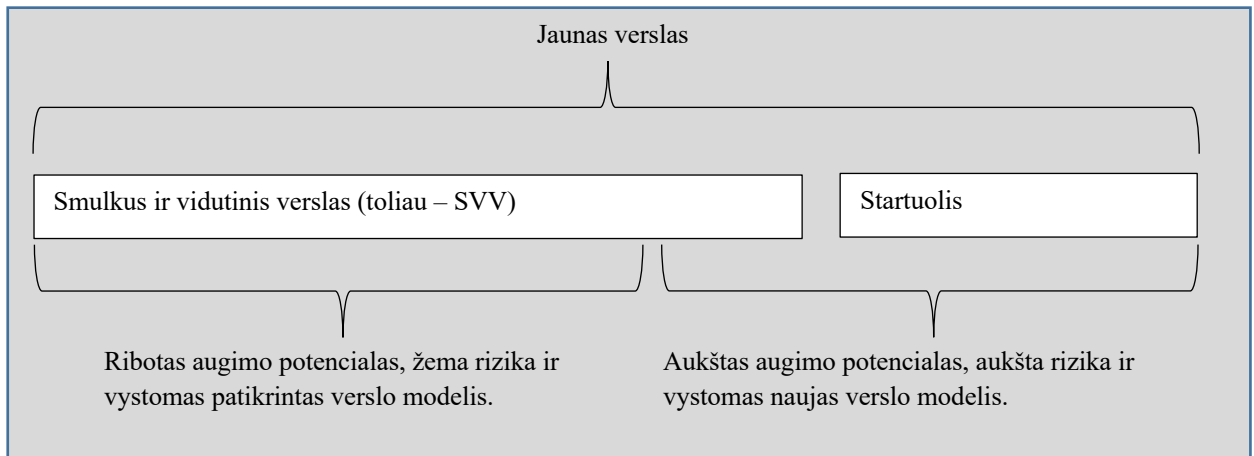
Jungtinėje Karalystėje atlikta studija (2019) parodė, kad sparčiai augantys jauni verslai gali sukurti daug daugiau darbo vietų nei įprastos įmonės. Skirtumas gali siekti net tris kartus (Anyadike-Danes, Bonner, Hart, ir Mason 2009). Pagal Westlund'as, Olsson'as ir Larsson'as (2011), jaunas verslas yra dažniau linkęs samdyti studentus arba jaunus profesionalus, kai dauguma įmonių ieško darbuotojų su patirtimi. Taip, besikuriantis verslas, turi galimybę atrasti neatrastus talentus, o mažai patirties turintiems individams sukuriama galimybė save išbandyti įvairiose verslo valdymo ir vadybos srityse.

Besikuriantis jaunas verslas gali turėti ir neigiamų padarinių užimtumui, kada jaunas verslas užsiimdamas savo veikla, paveikia regione esančių kitų įmonių išlikimą (Westlund, Olsson ir Larsson, 2011). Priklausomai nuo regiono specifikos (gyventojų sudėtis, jų skaičius regione ir pan.), ne visuose regionuose yra įmanoma sukurti itin sparčiai augantį jauną verslą. Antreprenerystė reikalauja daug energijos, pastangų ir sumanumo, ką gali užtikrinti ne visi regionai, dėl nepakankamo skaičiaus jaunų, reikalingus įgūdžius ir specifines žinias turinčių žmonių skaičių (Liang, Wang ir Lazear, 2018). Šiuo atveju labai svarbus verslų bendradarbiavimas siekiant vieni kitiems padėti, o ne pakenkti.

Besikuriantis jaunas verslas atneša naujoves ir skatina ekonomiką, todėl jauno verslo išlikimas yra būtinas, siekiant progreso visuomenėje. Anot Löffsten'o (2016) mokslo dėmesys verslo sėkmės veiksniams gali prisidėti prie jo išlikimo didinimo. Šiuo metu mokslinėje literatūroje išskirti berndruniai sėkmės veiksniai yra dažnai orientuoti į kurią nors vieną stadiją, todėl ne visi sėkmės veiksniai turi teigiamo poveikio verslo išlikimui tam tikrais jauno verslo vystymosi etapais (Löffsten, 2016).

### 1.1. Jauno verslo samprata

Jaunas verslas dažnai yra suprantamas dvejopai: kaip startuolis (angl. *startup*) ir (arba) kaip smulkus ir vidutinis verslas (toliau - SVV). Startuoliai yra dažnai siejami su įvairaus dydžio ir pobūdžio technologinėmis kompanijomis, novatoriškais produktais ir paslaugomis. Startuolio formai yra būdingas itin spartus augimas ir aukšta verslo rizika, kuri susiformuoja, dėl produkcijos ar paslaugų naujumo, rinkų neužtikrintumo, reikalingų didelių investicijų.



**1 pav.** Jauno verslo: SVV ir spartuolio sugretinimas.

Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas (1998) apibrėžia startuolį kaip: „didelį ir inovacijomis grindžiamą verslo plėtros potencialą turinčią labai mažą arba mažą įmonę, Juridinių asmenų registre registruotą ne ilgiau kaip 5 metus” .

Lietuvoje, pagal minėtą įstatymą, labai maža arba maža įmone yra laikoma verslovė, atitinkanti tris sąlygas: atitinkamas įmonės dydis, kada įmonės dydį nusako darbuotojų skaičius, bei atitikimas nustatyto pagal įstatymą pajamų ir turto balansinės vertės limitas ( Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, 1998).

**1 lentelė.** Jauno SVV sąlygos, pagal Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymą (1998).

SVV sąlygos:	Įmonės dydis (darbuotojų skaičius „x“)	Įmonės metinės pajamos „y“ (mln. EUR)	Įmonės turto balansinė vertė „z“ (mln. EUR)
<b>Įmonės tipas:</b>			
<b>Labai maža įmonė</b>	$x < 10$	$y < 2$	$z < 2$
<b>Maža įmonė</b>	$10 < x < 50$	$2 < y < 10$	$2 < z < 10$
<b>Vidutinė įmonė</b>	$x > 50$	$y > 10$	$z > 10$

Galima teigti, kad startuolis – tai jaunas verslas, kuris atitinka SVV tipą, bet tuo pačiu turi tik šiam verslo tipui būdingus bruožus: spartus augimas, aukšta rizika ir naujas verslo modelis. Sontag (2018), po daugybės atliktų interviu su antrepneriais, išskiria šiuos startuoliui būdingus požymius:

- gyvuojantis ne ilgiau kaip 7 metus;
- inovacijomis ir (arba) technologijomis grįstas;
- sparčiai augantis;
- globalus;

„Lean“ startuolio metodiką išpopuliarinęs Ries‘as (2011) išskiria žmogiškumo faktorių, tikslą ir riziką. Anot autoriaus, startuolio sąvoka apima žmonių grupę, kuri yra suburta naujiems produktams ar paslaugoms tiekti, neužtikrintumo sąlygomis. Autorius, taip pat pažymi, kad startuolių paskirtis yra spręsti įvairias nestandartines situacijas, kurios neturi ar kurioms negali būti sumodeliuotas vienas tinkamas sprendimo būdas ir kur rizika yra nežinoma (Reis, 2011).

Schoner'io (2018) teigimu startuolis yra globalus, aukštą augimo potencialą turintis verslo tipas kurio augimas yra tarsi kelionė nuo idėjos koncepcijos iki jos realizavimo, kada idėja tampa ne tik idėjos autoriaus mintis, bet visam pasauliui prieinama paslauga ar produktu.

**2 lentelė.** Mokslininkų išskirtos startuolio savybės.

Startuolio savybės	Autorius
➤ <i>novatoriškas;</i>	Sontag (2018); Ries (2011), Schoner (2018), Lietuvos Respublikos įstatymas (1998) ir kt.
➤ <i>gyvuoja ilgiau nei 5 metus;</i>	
➤ <i>technologijomis ir (arba) novatoriškomis idėjomis grįstas jaunas verslas;</i>	
➤ <i>sparčiai augantis;</i>	
➤ <i>globalus;</i>	
➤ <i>grįstas nestandartinius sprendimus;</i>	
➤ <i>pasižymi aukšta rizika;</i>	

Autoriai Ries'as bei Schoner'is (2018) savo tyrimuose apie startuolius daug dėmesio skiria besikuriančio verslo idėjos autoriui(ams) ir įgyvendintojui(ams), kurie turi nepaprastai didelės svarbos jauno verslo sėkmingam vystymuisi. Anot Van Gelderen'o, Thurik'o ir Bosma'os (2005), besikuriantis antreprenieris yra asmuo, kuris imasi veiksmų verslui pradėti (angl. *nascent entrepreneur*), o jo antreprenieriškos pastangos, siekiant įkurti įmonę yra vadinamos besikuriančia antrepreneryste (angl. *nascent entrepreneurship*).

Anot Gibb'o (1988), besikuriantis antreprenieris yra verslus asmuo su išskirtinėmis verslumo savybėmis. Kaip būdingus antreprenierio bruožus autorius išskiria: *iniciatyvumą, lankstumą, gebėjimą įtikinti, rizikuoti, kūrybiškumą, autonomiją, gebėjimą spręsti problemas, ambicingumą, vaizduotę, lyderystę, gebėjimą sunkiai dirbti ir norą pačiam kurti savo gyvenimą.*

Mazzarol'as ir Reboud'as (2019) prideda dar keletą savybių: *ryžtas, orientacija į galimybes, tolerancija nesėkmėms, pasitikėjimas ir optimizmas, komandos stiprinimas, iniciatyvumas ir atsakomybė, siekis grįžtamojo ryšio, prisitaikymas, patikimumas ir energingumas.* Labiausiai autorių vertinama antreprenierio savybė yra stipri *motyvacija*, kuri gali būti grindžiama dviem skirtingais būdais (Mazzarol ir Reboud, 2019):

- *stūmimo* (angl. *push*) teorija yra grįsta neigiamais motyvatoriais, tokiais kaip: nepasitenkinimas darbu, esama socialine padėtimi, užimamomis pareigomis, uždirbamomis pajamomis ir t.t.;
- *traukimo* (angl. *pull*) teorija yra grįsta teigiamais motyvatoriais, tai yra: pati verslo idėja, nauja verslo veikla ir jos sukelti padariniai.

Aurių, Amit'o ir Muller'io (2013) teigimu, traukimo tipo motyvo vedami antreprenieriai yra sėkmingesni nei stūmimo. Anot jų, motyvacija, kultivuojama pozityvių emocijų, veikia daug sėkmingiau nei pykčio ar nusivylimo (Amit ir Muller, 2013).

Besikuriantys antreprenieriai, kurdami jauną verslą, itin didele dalimi prisideda prie globalios ekonomikos augimo. Mokslinėje literatūroje yra išskiriama keletas pagrindinių naudų (Schoner, 2018):

- *kuriamos papildomas darbo vietas* – sparčiai augantis verslas įtraukia daugybę naujų darbuotojų;
- *kuriamas turtas* – kuriant verslą yra pritraukiamos įvairios investicijos;

- *gerinama gyvenimo kokybė* – diegiamos inovacijos, dažnai naujų technologijų pagrindu, sprendžia visuomenės problemas ir keičia žmonių įpročius;
- *indėlis į bendro vidaus produkto (toliau - BVP) augimą* – sparčiai augantis verslas pakankamai greitai sugeneruoja dideles pajamas, kurios prisideda prie šalies BVP augimo.

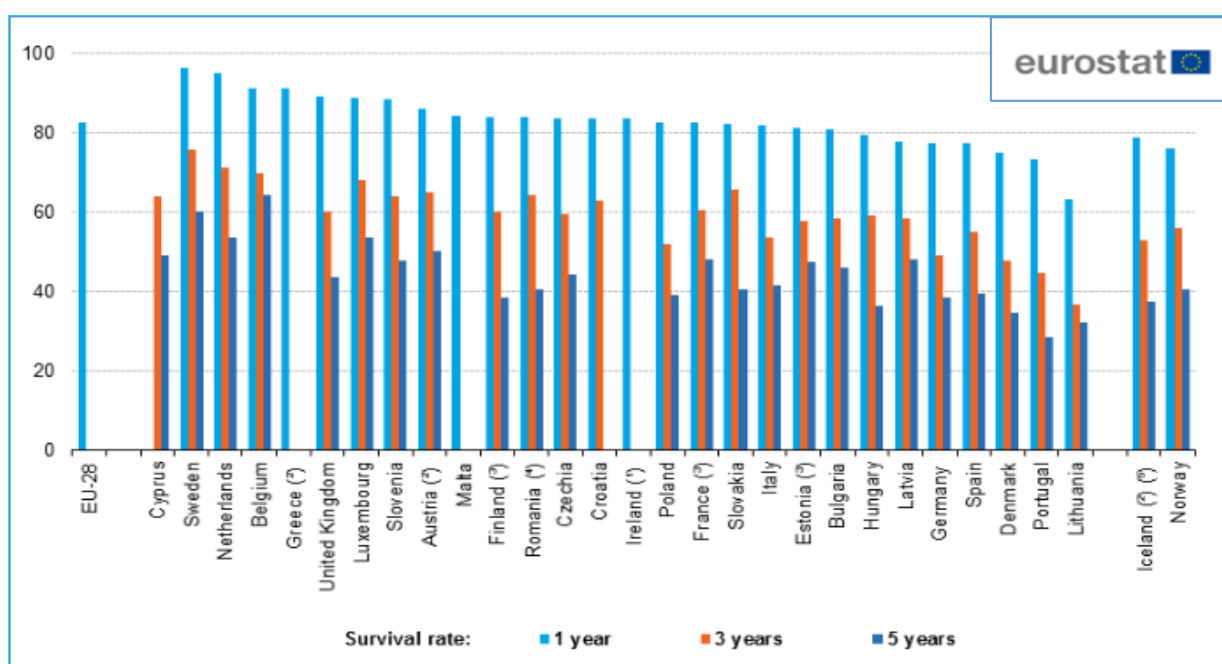
Pagal Forbes (2019), per paskutinius dvejus metus startuoliai pasaulio ekonomikai uždirbo 2.8 trilijonus dolerių, tai yra 20 proc. daugiau nei praėjusiais metais, kas rodo didžiulę besikuriančių startuolių augimo tendenciją.

Lietuvos Respublikos Ministerijos duomenimis (2019) per paskutinius metus startuolių skaičius išaugo 47 proc. ir pritraukė 183 mln. eurų investicijų iš užsienio ir Lietuvos investicinių fondų. Lietuvoje šiandien veikia per 600 įvairių startuolių, o 2020 metais yra spėjama, kad skaičius išaugs net iki 1000.

Jaunas verslas, turi didelės svarbos tiek šalies ekonomikai, prisidedant prie BVP augimo, užimtumo skatinimo, regionų išmanumo didinimo, tiek visuomenei, pritaikant naujoviškus sprendimus įvairiose gyvenimo srityse bei keičiant žmonių įpročius. Kada jaunas verslas pasižymi aukštu rizikos lygiu, sparčiu augimo greičiu ir išsiskiria nauju verslo modeliu, toks jaunas verslas yra priskiriamas startuolio tipui. Jauno verslo svarbiausias atributas yra žmogiškieji ištekliai, t. y. verslo idėjos autorius ir jo komanda. Žmogiškųjų išteklių svarbiausias bruožas yra stipri motyvacija, grįsta pozityviu, *traukimo* principu. Šis bruožas turi itin didelės reikšmės sudėtingiausiais verslo augimo etapais.

## 1.2. Jauno verslo išlikimo grėsmė

Remiantis literatūros analize, vidutinis startuolio vystymosi laikotarpis yra penkeri metai. Pagal Eurostat pateikiamus statistinius duomenis 5-kerių metų laikotarpiu (žiūrėti pav. 2) galime pastebėti, kad jauno verslo išlikimas po pirmų, trečių ir penktų metų yra itin nevienodas. Po pirmų 2-jų metų pastebimas vis dar didelis procentas išlikusių startuolių (apie 80 proc.). Startuolių išlikimo lūžis įvyksta 3-čiaias gyvavimo metais (apie 60 proc.). Didžiausias startuolių nykimas yra pastebimas 5-taisiais gyvavimo metais (apie 40 proc.).



## 2 pav. Startuolių išlikimas 5-rių metų laikotarpyje pagal Eurostat (2018).

Pagal aukščiau pateiktus duomenis (pav. 3) galima pastebėti nevienodą startuolių išlikimo tendenciją Europos Sąjungos (ES) šalyse. Jau pirmaisiais gyvavimo metais galima pastebėti netolygų pasiskirstymą tarp skirtingų ES šalių narių. Nuokrypis nuo išlikimo vidurkio (apie 80 proc.) skiriasi iki 16 proc.. Aukščiausias išlikimo rodiklis užregistruotas Švedijoje (96.7 proc.) , taip pat aukšti išlikimo rodikliai (virš 90 proc.) siekia Nyderlanduose, Belgijoje ir Graikijoje. Žemiausi rodikliai pastebimi – Lietuvoje (vos 63.4 proc.) ir Lenkijoje (73.3 proc.).

Itin netolygus pasiskirstymas ES valstybėse pastebimas trečiaisiais gyvavimo metais, kur išlikimo procentas svyruoja tarp 35 proc. ir 75 proc.. Kaip ir po pirmųjų metų, aukščiausius rezultatus demonstruoja Švedija (76 proc.). Taip pat aukštus rezultatus siekia Belgija, Graikija, Liuksemburgas ir Slovakija (apie 75 proc.). Tuo tarpu Lietuvoje po trijų metų išlieka vos 40 proc. startuolių. Tai yra mažiausias išlikimo procentas ES.

Ketvirtais ir penktais jauno verslo gyvavimo metais visame ES regione pastebimas ženklus jauno verslo sumažėjimas (apie 50 proc.). Lietuvoje išlikimo procentas tiek trečiais, tiek penktaisiais metais labai panašūs (skirtumas - vos keli procentiniai punktai), kas leidžia teigti, kad Lietuvoje dauguma startuolių žlunga jau po 3 gyvavimo metų.

Apžvelgiant į penkerių metų gyvavimo ciklą, jauno verslo „mirtingumas“ tendencingai didėja su metų skaičiumi visuose apžvelgtose ES šalyse. Daugiausia startuolių žlunga po penkerių metų, tai yra beveik pusė jų (išskyrus Belgiją ir Šveicariją). Tuo tarpu Lietuvoje jau po 3-iejų metų dauguma startuolių žlunga.

Apibendrinant rezultatus galima teigti, kad „mirtingumo“ rizika auga su kiekvienu jauno verslo plėtros etapu. Daugiau nei pusė startuolių neišgyvena penkerių metų. Startuolis yra daugiausia vertės sukurianti jauno verslo forma. Nors kasmet jų kuriasi vis daugiau, analogiškai auga ir jauno verslo mirtingumas. Atsižvelgiant į sukuriama startuolio kaip jauno verslo vertę šalies ekonomikai ir visuomenei, yra svarbu surasti veiksnius, kurie padėtų padidinti išlikimo procentą jaunam verslui vystantis.

### 1.3. Jauno verslo vystymosi etapai

Jauno verslo išlikimui kylanti grėsmė skirtingais vystymosi etapais yra nevienoda. Tai gali priklausyti nuo verslo veiksnių, svarbių skirtingais verslo vystymosi etapais ir nuo vystymosi etapo. Jauno verslo vystymosi etapai yra skirstomi į tam tikras stadijas, kurių metu yra vystomi skirtingi verslo veiksniai (idėja, produktas, komanda ir kt.). Mokslinėje literatūroje galima pastebėti keletą skirtingų šių etapų grupavimo būdų. Dažniausiai literatūroje aptariami būdai nurodyti lentelėje žemiau (lent. 4).

3 lentelė. Jauno verslo plėtros etapai.

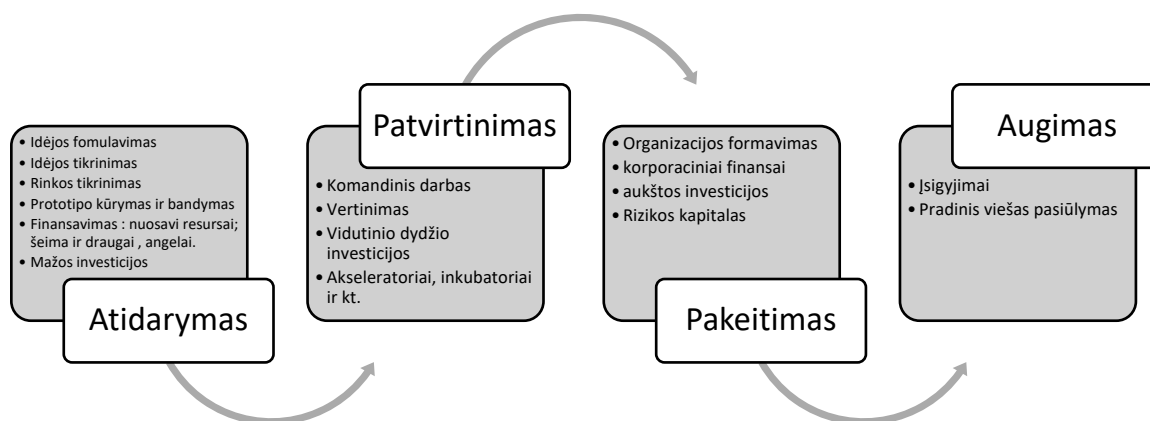
Verslo raidos etapai	Etapo apibūdinimas	Autoriai
3 etapai	Išskiriami trys pagrindiniai etapai: 1) <i>idėjos</i> ; 2) <i>sėklos</i> ;	Medium (2018); Paschen (2017); Salamzadeh ir Kesim (2015)

	3) <i>ankstyvoji stadija</i> kitų autorių dar klasifikuojama pagal raides A, B, C, D.	
4 etapai	Išskiriami keturi pagrindiniai etapai: 1) <i>idėjos</i> arba <i>atidarymo</i> stadija; 2) <i>sėklos</i> arba <i>patvirtinimo</i> stadija; 3) <i>ankstyvoji augimo</i> arba <i>pakeitimo</i> stadija; 4) <i>išėjimo</i> arba <i>augimo</i> stadija.	Lidow (2016).; (2016); Kumbhat (2018); Jucevičius ir kt. (2017).
5 etapai	Išskiriami penki pagrindiniai etapai: 1) <i>sprendimo būdo identifikavimas</i> ; 2) <i>rinkos tinkamumo vertinimas</i> ; 3) produkto <i>prototipo kūrimas</i> ir jo <i>tinkamumo vertinimas</i> ; 4) <i>veiklos plano</i> ir <i>strategijos kūrimas</i> ; 5) <i>branda</i> arba <i>augimas</i> .	Giedraitis ir Kasnauskiene, (2015); Churchill ir Lewis (2007); Parker (2006);
6 etapai	Išskiriami šeši pagrindiniai etapai: 1) <i>idėjos atradimas</i> ; 2) <i>idėjos patikrinimas</i> ; 3) <i>efektyvumas</i> ; 4) <i>augimas</i> ; 5) <i>stabilaus augimo užtikrinimas</i> ; 6) <i>išėjimas</i> .	Marmer, Herrmann, Dogrultan ir Berman (2012).

Galima pastebėti, kad literatūroje yra išskiriami pagrindiniai keturi etapai: atidarymas (apima: idėja, sprendimas, problemos identifikavimas), patvirtinimas (apima: rinkos tyrimas, sėklos, rinkos tinkamumo, produkto prototipavimas ir tikrinimas); pakeitimas (apima: ankstyvas augimas, efektyvumas, strategijos ir verslo plano kūrimas, stabilaus augimo užtikrinimas ir kt.) ir augimas (apima: uždarymas, išėjimas, branda, aktyvus augimas). Apibendrinant galime išskirti šias stadija:

- *atidarymo* - idėjos generavimo, atradimo arba problemos sprendimo būdo identifikavimo etapas (angl. *prie-seed*). Šio etapo metu yra formuluojama verslo idėja, identifikuojama problema rinkoje, ieškomas unikalūs sprendimas. Šiame etape yra atliekama pirminė rinkos paieška, vertinamas pirminis rinkos ir produkto tinkamumas.
- *patvirtinimo* (angl. *seed stage*) etapas. Šiame etape prasideda jauno verslo idėjos realizacija, sukuriamas produkto prototipas, siekiama grįžtamojo ryšio iš potencialių vartotojų.
- *parkeitimo* (angl. *early stage*) etape, atsižvelgiant į potencialių vartotojų grįžtamąjį ryšį apie produktus ir paslaugas, vyksta produkto ar paslaugos pakeitimai, prisitaikant prie rinkos poreikių. Šiame etape pradedamos vykdyti verslo operacijos, kuriamas finansavimo modelis ir vertės modelis (angl. „*go to market strategy*“ arba „*unique value proposition model*“). Šio etapo metu gaunamos pirmosios pajamos, ieškoma didesnių investicijų spartesniam augimui užtikrinti, identifikuojama tikslinė auditorija.
- *augimo* etape verslas pradeda sparčiai augti, o gaunamų pajamų pakanka ne tik finansuoti verslo operacijoms, bet ir investicijoms į verslo vystymą. Ieškoma papildomų finansavimo šaltinių spartesnei verslo plėtrai, diegiami organizaciniai procesai, auga komanda.

Žemiau pateiktas vizualus keturių stadijų jauno verslo vystymosi modelis (pav. 4).



**3 pav.** Jauno verslo gyvavimo etapai pagal Salamzadeh ir Kesim (2015) ir Cohan (2016).

Galima pastebėti, kad vystymosi etapuose dominuojantis verslo veiksnys yra finansavimas, kuris skirtingais raidos etapais sukelia tam tikrą riziką (pav. 4).

Išanalizavus skirtingus jauno verslo raidos etapus galima pastebėti kiekviename etape esančius tam tikrus verslo veiksnius (finansavimas, komanda, produktas ir kt.). Pastarieji savo ruožtu priklausomai nuo verslo stadijos turi stipresnę arba silpnesnę poveikį verslui.

Idėjos stadijoje, Salamzadeh ir Kesim (2015) teigimu, pakanka mažų investicijų iš pačių įkūrėjų turimų lėšų arba artimųjų ir draugų rato. Šioje stadijoje svarbu patikrinti idėjos tinkamumą. Pagrindinė vykdoma veikla nereikalauja verslo operacijų, todėl rizika gali būti vertinama kaip maža.

Sėklos stadijoje, kada yra išbandomas produkto ar paslaugos prototipas, rinkai patikrinti, yra reikalingos vidutinės investicijos produkto prototipui paruošti. Šiame etape vis dar pakanka sąlyginai nedidelių investicijų iš pačių įkūrėjų ar jų artimųjų, kartu pasinaudojant verslo inkubatoriais, akseleratoriais ir kitais jaunam verslui skatinti skirtais mechanizmais.

Ankstyvojoje stadijoje jaunas verslas pradeda augti, buriama komanda, atliekami svarbūs produkto patobulinimai. Šiame etape dažnai nepakanka vien savų lėšų, todėl yra ieškoma investicijų iš išorės. Šioje stadijoje atitinkamai auga rizikos, įsipareigojimų ir atsakomybės lygis.

Spartaus augimo laikotarpiu jaunas verslas turėtų būti pajėgus gauti savo pajamų. Siekiant paspartinti augimą dažnai pajamų nepakanka ir tenka ieškoti papildomų investicijų šaltinių. Besivystančiam verslui šis etapas yra pakankamai rizikingas, dėl išaugusių finansinių įsipareigojimų.

## 2. Jauno verslo išlikimą didinantys veiksniai

Verslas nuolatos susiduria su įvairiais iššūkiais, turinčiais didžiulės reikšmės jo išlikimui. Jaunam, tik besikuriančiam verslui šie iššūkiai dažnai yra lemtingi. Nors mokslinėje literatūroje apstu patarimų, skirtų jaunam besikuriančiam verslui, dauguma mokslininkų pastebi, kad tie patys išskirti sėkmės veiksniai turi skirtingą poveikį skirtingais verslo vystymosi etapais.

Verslas nuolatos susiduria su įvairiais iššūkiais. Kaip pagrindinius iššūkius, Salamzadeh'as ir Kesim'as (2015) įvardina: *finansinius išteklius, žmogiškuosius išteklius, paramos mechanizmus* bei *aplinkos elementus*. Jaunam nepatyrusiam verslui kai kurie iššūkiai gali turėti lemiamos įtakos jo išlikimui. Iššūkius sunku iš anksto numatyti ar jiems pasiruošti, bet tam tikri mechanizmai ir įrankiai gali padėti juos suvaldyti. Iššūkiai priverčia įmones keistis, ieškoti naujų galimybių. Neretai tinkamai suvaldyti iššūkiai gali tapti naujomis verslo galimybėmis, priešingu atveju – žlugimo priežastimi.

### 2.1. Finansiniai ištekliai ir paramos mechanizmai

Finansavimas mokslinėje literatūroje yra dažnai įvardijamas kaip vienas didžiausių jauno verslo iššūkių (Salamzadeh ir Kesim, 2015; Blank, 2006). Išanalizavus jauno verslo vystymosi raidą buvo pastebėta, kad finansavimas ypač didelės reikšmės turi augimo stadijoje, kada savų lėšų nebepakanka ir yra reikalinga pritraukti investuotojus iš išorės.

Tiek *atidarymo* tiek *patvirtinimo* stadijos atveju, besikuriantys antreprenieriai dažnai save finansuoja patys arba kreipiasi, dėl finansinės paramos į savo artimuosius ar draugus. Jauno verslo kūrimosi pradžioje finansinė pagalba dažniausiai būna orientuota į minimalios vertės produkto paruošimą ir išbandymą rinkoje, kas nereikalauja itin didelių finansų (Salamzadeh ir Kesim, 2015). Tam tikrais atvejais, kada produktas yra kiek sudėtingesnis techniniu atžvilgiu, arba reikalauja tam tikrų specifinių žinių, jau ankstyvoje besikuriančio verslo stadijoje gali būti reikalinga įtraukti išorinius finansavimo šaltinius.

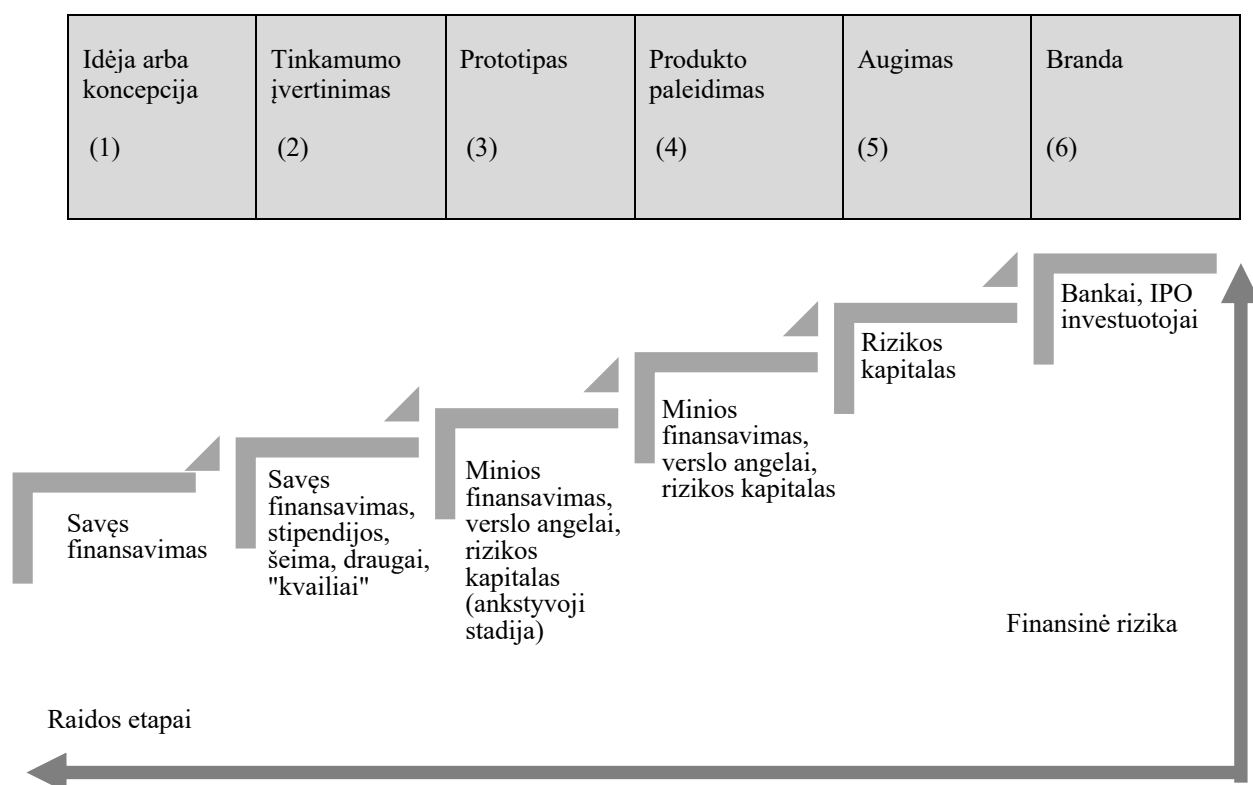
Kuo jaunas verslas sparčiau auga, tuo didesnio finansavimo reikia jam išlaikyti. Pagal žemiau (pav. 5) pavaizduotą modelį galime pastebėti, kad kiekvienas jauno verslo vystymosi etapas reikalauja vis didesnių finansinių resursų, kurių apimtis priklauso nuo jauno verslo augimo masto ir idėjos technologinio sprendimo sudėtingumo.

Apžvelgiant kiekvieną etapą detaliau, galima pastebėti, kad verslo pradžioje finansiniai resursai nėra didelė rizika verslui. Idėjos *atidarymo* ir jos *patvirtinimo* stadijų metu dėmesys sutelkiamas į problemos aktualumą ir sprendimo tinkamumą daugiau nei į verslo auginimą. Dažnu atveju verslo pradžia yra pasirenkamas savęs finansavimas (angl. *self funding*), tai yra mažiausiai įsipareigojimų turintis būdas, nes panaudotų lėšų nereikia niekam gražinti. Taip pat, tai yra palankiai vertinamas veiksmas investuotojų atžvilgiu. Anot, Gandhi'so (2009), vėlesnėje stadijoje, kada įtraukiami investuotojai, įdėtos nuosavos antreprenierio lėšos yra teigiamas indikatorius investuotojams, rodantis besikuriančio verslininko gebėjimą valdyti finansus (tinkamas investicijų panaudojimas, jų paskirstymas ir kt.).

*Pakeitimo* ir *augimo* stadijose finansinė rizika pradeda augti, kada jauno verslo tolesnei plėtrai savo lėšų nebepakanka ir tenka ieškoti investicijų iš išorės. Daugiausia finansinės rizikos atsiranda, kaip pastebi Gandhi'is (2009), kada prasideda spartus augimas. Augančiam jaunam verslui reikia ne tik



investicijų produktui vystyti, bet taip pat ir visiems kitiems verslo vystymo aspektams finansuoti: profesionali komanda, patalpos, įrengimai, kokybės užtikrinimas ir pan. ( Gandhi, 2009).



**4 pav.** Jauno verslo vystymosi stadijos pagal Gandhi (2009) ir iStartup (2007).

Tinkamas finansavimo būdas yra pasirenkamas atitinkamai pagal jauno verslo vystymosi etapą, augimo mastą ir tempą. Dažnai verslo pradžioje idėjai vystyti yra taikomi mažai rizikingi finansavimo šaltiniai arba įvairūs nefinansiniai paramos mechanizmai (iStartup, 2017):

1. *mainai* (angl. *bartering*) – šis būdas grįstas ne pinigais, bet bendradarbiaujant keliems dalyviams, kada bendru sutarimu yra įvykdomi natūriniai mainai, pasikeičiant specialistais, technika, žiniomis ar kita abipuse nauda;
2. *draugai, šeima, kvailiai* (angl. *friends, family, fools [3F]*) – artimieji dažnai nelieka abejingi ir nori padėti investuodami savo lėšas. Tokiu atveju, besikuriantys antreprenieriai gauna pačias palankiausias investicijų gražinimo sąlygas, kurios dažnai yra beprocentės, su neapibrėžtais gražinimo terminais, o kartais net be išsipareigojimo gražinti. Šis būdas turi teigiamų ir neigiamų pusių. Pasak Sidiropoulos'o (2016), jauno verslo atžvilgiu toks investavimo būdas yra labai patogus, nes nesukelia pernelyg didelių išsipareigojimų, o sudaromos paskolos sąlygos yra itin palankios besikuriančio antreprenierio atžvilgiu. Antreprenieriui nereikia šiuo atveju pateikti jokių įrodymų, liudijančių apie jauno verslo būsimą sėkmę, todėl nesukelia papildomo streso (Sidiropoulos, 2016). Iš kitos pusės, jauno verslo nesėkmės atveju, tai gali turėti neigiamų padarinių santykiams su šeima ar draugais (konfliktai, nusivylimas, nepasitikėjimas ir kita).
3. *partnerystės* (angl. *partnerships*) – sudaromos bendradarbiaujant su didesnio dydžio įmonėmis, korporacijomis, kurios turi atliekamų pinigų ir ieško kur investuoti. Nesėkmės atveju besikuriantis antreprenieris nieko nepraranda. Sėkmės atveju – finansuojanti įmonė gali pareikalauti tam tikro procento už suteiktą paramą.
4. *verslo idėjos konkursai arba hakatonai* (angl. *pitch contests* arba *hackathons*) – anot Biscoe's ir Mulligan'o (2014), tokie specialūs konkursai, kaip hakatonai yra orientuoti į inovacijas, skaitmeninių technologijų pagrindu, įvairiose verslo srityse: muzikos, mados, mokslo,

informacijos ir kitose. Šie konkursai padeda ne tik per trumpą laiką parengti ir išbandyti prototipą, bet yra puiki galimybė surasti potencialius investuotojus, verslo partnerius, komandos narius ar įsigyti pirmuosius klientus. Hakatonai ir įvairūs kiti idėjų konkursai suburia skirtingų specializacijų atstovus po vienu stogu kur jie gali dalintis savo patirtimis (Biscoe ir Mulligan, 2014).

5. *premijos* (angl. *grants*) – paramos mechanizmas, skirtas jauno verslo vystymo skatinimui. Dažniausiai ši priemonė yra finansuojama įvairių valstybinių institucijų (mokslo institucijos, verslo agentūros, savivaldybė ir kt.) ar kitų privačių fondų.
6. *verslo akseleratoriai* (angl. *accelerators*) – mechanizmas, Cohen'o (2013) dar vadinamas specialiosiomis stovyklomis, kurios yra orientuotos į besikuriančius verslus. Stovyklos už simbolinį mokesť suteikia sąlygas, verslo idėjos generavimui ir patvirtinimui (Cohen, 2013):
  - sukurti produkto prototipą,
  - surasti ir (ar) užsitikrinti finansavimo šaltinį,
  - surasti partnerių,
  - suburti komandą,
  - išgryninti sau tinkamą rinkos segmentą,
  - gauti profesinių ir techninių žinių,
  - surasti įdomių kontaktų.

Akseleratoriai dažnai būna remiami valstybės ir privačių fondų. Lietuvoje vienas žinomiausių verslo akseleratorių – „Startup.lt“. Veikiantis nuo 2010 metų, šis akseleratorius yra finansuojamas ir administruojamas Lietuvos Respublikos Žemės Ūkio ministerijos, JAREME fondo, koordinuojančio penkis privataus sektoriaus rizikos kapitalo fondus (Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2015).

Su produkto *pakeitimo* arba *ankstyvo augimo* stadija jaunam verslui reikia ieškoti didesnio finansavimo šaltinio. Augimo stadijoje yra reikalinga ne tik išvystyti idėją iki galutinio rinkai pateikiamo produkto, bet taip pat ir organizuoti verslo procesus, komandai įkurti, reikalingoms verslo plėtros priemonėms įsigyti. Su stambesniais finansavimo šaltiniais išauga ir verslo įsipareigojimai bei rizika. Dažniausiai naudojamos verslo finansavimo formos:

7. *verslo angelai* (angl. *business angels*) – individualūs investuotojai arba jų grupė. Pastarieji jaunam verslui gali suteikti ne tik pradinį kapitalą (angl. *seed capital*), bet taip pat padėti pradedantiems verslininkams savo patarimais, suteikdami reikalingus kontaktus, rekomenduodami pirmuosius klientus ir dažnai tapdami įkūrėjų patarėjais ar partneriais (Cohen, 2013). Angelų suteikiamos investicijos dydis labai svyruoja ir gali siekti nuo 10 tūkst. iki 1 mln. eurų. Grėsmė kylanti priėmus finansavimą iš verslo angelų yra tai, kad jie savo daroma įtaka verslo vadovui gali pradėti dominuoti organizacijos valdyme (Van Osnabrugge ir Robinson, 2000).
8. *minios finansavimas* (angl. *crowdfunding*) – netradicinis finansavimo mechanizmas internatinėje erdvėje. Anot, Schwenbacher'io ir Larralde'so (2010), pastaraisiais metais besikuriantiems antrepneriams internetinė erdvė tapo tiesioginiu finansavimo įrankiu, kuris padeda sugeneruoti reikalingą sumą su minios pagalba (angl. *crowd*). Šis metodas leidžia be jokių įsipareigojimų besikuriantiems antrepneriams surinkti pakankamai didelę sumą reikalingų lėšų. Virtualioje platformoje (pvz. *kickstarter*, *indiegogo*, *gofundme* ir kt.), pateikus savo idėjos pristatymą, ją gali finansuoti bet koks susidomėjęs asmuo, visame pasaulyje (Schwenbacher ir Larralde, 2010). Šios platformos privalumas yra tai, kad galima pasiekti didžiulį skaičių žmonių visame pasaulyje, kas leidžia ne tik surinkti reikalingą sumą per trumpą laikotarpį, bet taip pat, gauti grįžtamąjį ryšį iš

potencialių vartotojų, bei surasti rimtų susidomėjusių idėja investuotojų tarptautiniu mastu (Steinberg, 2012).

9. *rizikos kapitalo investicijos* (angl. *risk capital* arba *venture capital*) – esant aktyviam augimui pasak, Cohen'o (2013), šis finansavimo metodas gali pritraukti daugiausia investicijų, bet skirtingai nei verslo angelai, rizikos kapitalo atveju, finansuojanti pusė nesiekia užmegzti šiltų santykių su antrepeneriais. Anot, Gompers ir Lerner (1999), grėsmė kylanti pritraukus rizikos kapitalą yra investuotojų agresyvus kišimasis į verslo procesus, kas gali sukelti nesutarimus tarp jauno verslo įkūrėjų ir investuotojų. Aktyvus dalyvavimas organizacijos valdyme darant sprendimus, orientuotus į pelno didinimą, gali sumenkinti antrepenerių autoritetą organizacijoje. Be to, rizikos kapitalas siekia gauti dalį pelno, kada jauno verslo akcijos bus parduotos viešojoje rinkoje (angl. *initial public offering [IPO]*) (Gompers ir Lerner, 1999).

Galima pastebėti, kad finansiniai sprendimai tampa rimtu iššūkiu jaunam verslui jam vystantis ir augant. Kuo didesni finansiniai įsipareigojimai, tuo aukštesnė rizika ir atsakomybė. Kaip yra pastebima literatūroje, priėmus pagalbą iš investuotojų neretai tenka taikytis ir su investuotojų kišimusi į versle daromus sprendimus, kurie dažnai yra orientuoti į pelną. Galima teigti, kad tiek aukšta finansinė rizika, tiek investuotojų daroma asmeninė įtaka verslui yra labai svarbios verslo išlikimo dedamosios.

Apžvelgiant Lietuvos situaciją, Laužikas, Tindale, Bilota ir Bielousovaitė (2015) pastebi, kad Lietuvoje trūksta stambių investuotojų, kurie galėtų verslą transformuoti iš idėjos į realizavimą. Taip pat, yra pastebima, kad minios finansavimas, nėra pakankamai išvystytas Lietuvos ekosistemoje, kad galėtų prisidėti prie jauno verslo paramos, todėl dažnai pritraukiamos investicijos yra iš užsienio (Laužikas ir kt., 2015).

Kažkuris vienas finansavimo būdas negali būti vadinamas geresniu arba blogesniu finansavimo metodu. Finansavimo priemonė yra pasirenkama besikuriančio verslo pagal jo pobūdį bei poreikį, ir gali būti keičiama verslui vystantis, priimant mažiau arba daugiau rizikingą finansavimo metodą. Renkantis finansavimo metodą svarbu atsižvelgti į verslo plėtros stadiją ir tai stadijai aktualius verslo veiksmus.

## 2.2. Žmogiškieji ištekliai

Kiekvienas jaunas verslas prasideda nuo idėjos, sugalvotos vieno ar kelių žmonių komandos, kuris(ie) inicijuoja jos įgyvendinimą ir veda verslą į priekį, jo vystymosi etapais. Atsiradus komandai, antrepenerio vaidmuo, kaip komandos lyderio, dar labiau išauga (Oe ir Mitsuhashi, 2019). Atsižvelgiant į tai, kad idėja ir komanda yra vieni svarbiausių verslo veiksmų, galima teigti, kad antrepenerio vaidmuo taip pat turi didžiulės reikšmės verslo išlikimui.

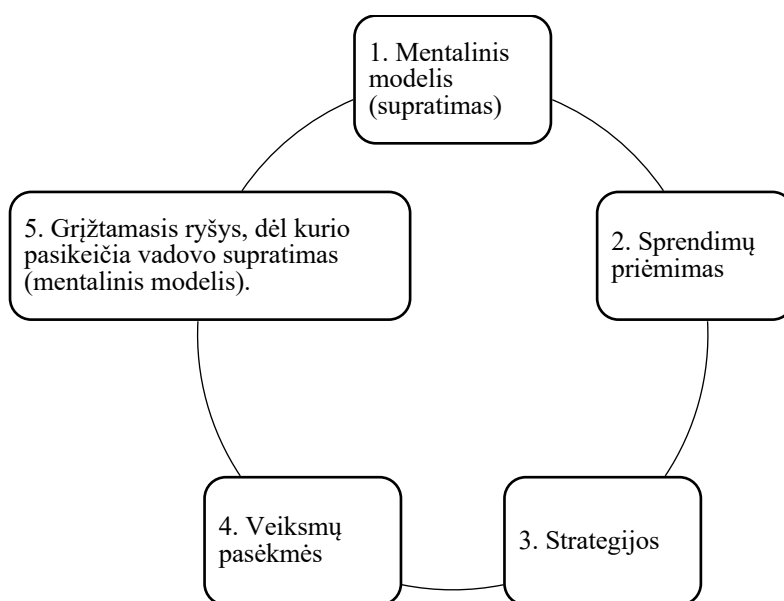
Anot, Stinchcombe'so (1965), besikuriantis antrepeneris yra atsakingas už verslo pagrindo formavimą nuo kurio priklauso verslo tvirtumas: organizacijos valdymo procesai, įvairūs socialiniai aspektai (bendravimas ir bendradarbiavimas su tiekėjais, klientais, darbuotojais, investuotojais ir kita), organizacijos vertybių puoselėjimas, komandos vedimas, bei daugybė kitų verslo aspektų. Teece'as (2012) priduria, kad verslui siekiant sėkmingai veikti šių dienų nuolat besikeičiančioje aplinkoje, vadovas turi pasižymėti tam tikrais dinaminiais gebėjimais. Literatūroje yra išskiriamos šios veiklos grupės per kurias pasireiškia vadovo dinaminiai gebėjimai (Teece, 2012):

- galimybės identifikavimas ir įvertinimas (angl. *sensing*);
- resursų mobilizavimas, siekiant gauti naudos iš identifikuotos galimybės (angl. *seizing*);

- nuolatinis resursų pertvarkymas, reaguojant į rinkos ir technologijų pokyčius (angl. *reconfiguring*).

Nors yra nuomonių, teigiančių, kad vadovo dinamių gebėjimų daromas teigiamas poveikis verslo išlikimui yra nepakankamai ištirtas (McKelvie ir Davidsson, 2009), Teece'o (2012) teigimu dinaminiai gebėjimai yra ypač svarbūs naujai besikuriantiems verslams, kurie yra linkę inovuoti ir siekia tapti pionieriais neatrastose rinkose. Teece'o teigimu, dinaminiai gebėjimai apima sunkiai-atkartojamus (angl. *difficult-to-replicate*) įmonės gebėjimus, kurie yra būtini ir reikšmingi adaptuojantis prie nuolat besikeičiančios vartotojų rinkos ir technologijų (Teece, 2009).

Be dinamių gebėjimų, kiti išskiriami kritiniai antreprenerio bruožai, svarbūs jaunos įmonės išlikimui yra antreprenerio mentalinis mąstymo modelis (Teece ir David, 2009; Irene ir Duhaime, 2011).



**5 pav.** Vadovo mentalinio modelio veikimas atliekant sprendimus (Irene ir Duhaime, 2011).

Autoriai, Irene ir Duhaime (2011), pastebi, kad mentalinis vadovo modelis yra nepaprastai svarbus priimant sprendimus, kurių pasekmės vėliau turi įtakos įmonės išlikimui. „<...> mūsų daromos prielaidos, įsitikinimai, supratimas yra tai, kas lemia mūsų daromus sprendimus“ (Irene ir Duhaime, 2011).

Kasdien priimami vadovo sprendimai turi dar daugiau reikšmės, kada jaunas verslas auga, o jam auginti yra formuojama komanda. Autoriai, Muñoz-Bullon, Sanchez-Bueno ir Vos-Saz (2015), pastebi ryšį tarp besikuriančio antreprenerio ir komandos siekiant idėją paversti sėkmingu ir pelningu verslu. Komandos, veikiančios išvien su vadovu išsiskiria (Muñoz-Bullon, Sanchez-Bueno ir Vos-Saz, 2015):

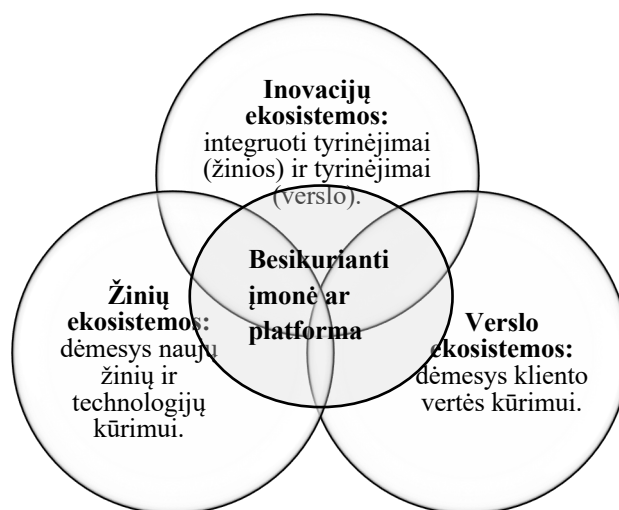
- aktyviu įsitraukimu į jauno verslo vystymo procesą (Davis, 2007; Ruef, Aldrich ir Carter, 2003);
- gebėjimu padėti apčiuopti naujas galimybes ir turi įtakos priimamiems sprendimas, lemiantiems verslo augimą (Chandler, Honig ir Wiklund 2005; Harper, 2008);
- gebėjimu pasinaudoti asmeniniais ryšiais ir resursais, pritraukiant į įmonę papildomus resursus (Ucbasaran et al., 2003);

Tyrimais įrodyta, kad formuojant komandą itin didelės svarbos turi *lyderystė, įgūdžiai, vertybių sistema* bei *lyčių įvairovė*. Ypač technologinio pobūdžio jaunam verslui lyčių įvairovė dažnai tampa iššūkiu, dėl nepakankamo skaičiaus moteriškos lyties atstovių, besispecializuojančių šioje srityje. Sekant pasaulio tendencijas biotechnologijų, nanotechnologijų, švirių technologijų srityje, besikuriančių verslų skaičius ir toliau augs, todėl moterų įsitraukimas į gamtos mokslus gali turėti didelės reikšmės (Laužikas, Tindale, Bilota ir Bielousovaitė, 2015). Moterų trūksta ne tik technologinių verslų komandose, bet ir kaip lyderių, puoselėjančių jauną, sparčiai augantį verslą. Anot, Klapper ir Parker (2010), moterys renkasi mažiau kapitalo reikalaujančius verslus, su nedideliu finansavimu ir nepasižyminčius aukšta rizika, dėl moterų ribotų galimybių gauti pakankamą finansavimą. Autoriai kaip iššūkį moterims antreprenrerėms išskiria nusistovėjusias visuomenės normas ir patiriamą ličių diskriminaciją (Klapper ir Parker, 2010).

Apibendrinant, antreprenerio savybės padedančios veikti dinamiškoje aplinkoje yra nepaprastai svarbios, siekiant sukurti sėkmingą verslą. Ne ką mažiau svarbu yra ir komanda, kuri atsiranda verslui augant. Lyderiui veikiant išvien su komanda yra svarbu užtikrinti komandos lankstumą priimant sprendimus ir komandos sudėties įvairovę ( patirtis, amžius, litis, išsilavinimas ir kt.). Jaunas verslas, kuriame dominuoja daugialytiškumas turi daugiau šansų sėkmingai save integruoti rinkoje (Muñoz-Bullon, Sanchez-Bueno ir Vos-Saz, 2015).

### 2.3. Aplinkos elementai

Jaunas technologinis verslas yra nuolat augantis organizmas, kurio vystymuisi turi įtakos tiek vidiniai (organizacijos kultūra, komanda ir kt.) tiek išoriniai (finansavimas, klientai, t.t.) veiksniai, veikiantys skirtingose ekosistemose. Volkakari's (2015) išskiria tris tarpusavyje persidengiančias ekosistemas ( žiūrėti pav.7).



6 pav. Ryšiai tarp persidengiančių ekosistemų (Volkokari, 2015).

Visos ekosistemas veikia labai dinamiškai ir nuolat keičiasi. Vienos ekosistemas pokyčiai gali lemti kitos ekosistemas pokyčius. Kad išlaikyti pusiausvyrą bendroje ekosistemoje, atskiri ekosistemų dalyviai turi išlaikyti balansą veikdami vieni su kitais. Ekosistemų balansą veikia dvi jėgos, kurias reikia nuolatos derinti: *bendradarbiavimo* ir *konkurencijos* (Volkokari, 2015). Dėl šių aktyviai veikiančių jėgų, ekosistemų dalyviams tenka nuolatos ieškoti būdų kaip prisitaikyti kintančioje

aplinkoje. Taip įvyksta natūrali atranka tarp tų, kurie sugeba adaptuotis ir prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos ir tų, kurie to padaryti negali ir žlunga.

Pasak, Moor'o (2006), ekosistema, kaip ekonomikos koordinavimo forma, tapo labai populiari tarp verslo dalyvių. Vadovai sukuria verslo ekosistemas tam, kad koordinuotų naujoves, atsirandančias tarp skirtingų rinkos dalyvių, įvairiose hierarchijos lygmenyse. Veiksmai, kurie yra reikalingi balansuoti verslo ekosistemoms, padeda rinkoms dalyviams evoliucionuoti kartu (Moor, 2006).

Moor (2006) taip pat pastebi, kad daugumos sektorių konkurencinis pagrindas pakito nuo anksčiau buvusio efektyvumo ir produktyvumo, dabar yra orientuotas į nuolatinės naujoves. Dėl didelio poreikio diegti naujoves įmonėse, organizacijoms tapo aišku, kad tai padaryti vienoms individualiai nėra įmanoma, nes kartu turi keistis ir visi kiti rinkos dalyviai.

Sparčiai augančių naujų verslų skaičius vis didėja, bet, kaip pastebi Mason ir Brown'as (2014), dėl egzistuojančio netinkamo požiūrio, kuriuo siekiama sukurti „patogias“ verslui sąlygas, yra neužtikrinamas verslo sėkmingumas ir išlikimas.

Mokslininkų yra išskiriami du požiūriai, kurių pagrindu yra formuojama ekosistema, orientuota į jauno verslo augimo skatinimą (Mason ir Brown, 2014):

- tradicinis požiūris;
- į augimą orientuotas;

**4 lentelė.** Tradicinio ir į augimą orientuotų verslo ekosistemų požiūrių palyginimas (Mason ir Brown, 2014).

<b>Tradicinis požiūris</b>	<b>Naujas, į augimą orientuotas požiūris</b>
Orientuojasi į specifinius rinkos dalyvius.	Orientuojasi į specifinius antreprenierių tipus, antreprenierių tinklus, ar laikinus klasterius.
Tikslas – sukurti kuo daugiau antreprenierių ir naujų įmonių.	Tikslas – potencialo augimas arba populiarūs antreprenieriai su dideliu ekonominiu potencialu.
Dalyviai fokusuojasi į specifines ekosistemos dalis	Dalyviai fokusuojasi į jungiamuosius komponentus, padedančius ekosistemoms geriau funkcionuoti
Paramos priemonės – „pavedimo“ forma (subsidijos, stipendijos, mokesčių lengvatos ir pan.).	Paramos priemonės – „reliacinė“ forma, kuriant tinklus, vystant ryšius tarp verslo dalyvių, tarpinstitucinis prioritetų derinimas, tarpusavio bendradarbiavimo skatinimas.
Politikos formuotojai skatina verslo paramos šaltinius, tokius kaip rizikos kapitalas ir verslo angelai, skirtus finansuoti jauno verslo augimą.	Skirtingiems verslams yra reikalingos skirtingos paramos formos, tokios kaip debeto finansavimas, „visi visiems“ tinklas (angl. <i>peer-to-peer</i> ), minios finansavimas, ir kiti. Verslui augant, skirtingoms įmonėms yra reikalingi skirtingi priėjimai prie finansavimo šaltinių atitinkamai verslo vystymosi etapais: finansavimo „laiptai“ (angl. „funding escalators“) arba „kokteilio“ principo investavimas (angl. „coctail“ investing).
Pagrindinė naujų verslų vertybė – intelektinė nuosavybė ir kuriamos naujovės. Didelis dėmesys skiriamas tyrimams ir plėtrai bei intelektinės nuosavybės apsaugai. Ryškus technologijų ir inovacijų skatinimas aukštųjų technologijų sektoriuose.	Dėmesys besivystančioms naujovėms ir ryšio su vartotojais, tiekėjais, universitetais ir kt. plėtra. Augantis dėmesys neapsaugotiems, „atvirųjų“ inovacijų šaltiniams. Inovacijos peržengia daugelį sektorių ir pramonės sričių – tiek naujų tiek tradicinių.
Sprendimai priimami „iš viršau į apačią“ principu. Iniciatyvos dažniausiai apima nacionalinį lygmenį.	Dauguma sprendimų priimami regioniniame arba vietiniame lygmenyje. Atsiranda daugialypės sistemos.

Nauju požiūriu siekiama suteikti jaunam verslui įrankius susikurti specifines sąlygas, pasinaudojant jungiančiaisiais elementais (bendradarbiavimas, tinklų kūrimas, vartotojų įtraukimas), kur tradicinis požiūris veikia siūlo konkrečius pagalbos įrankius (finansavimo priemonės).

Anot, Mason ir Brown (2014), tradicinis požiūris yra grindžiamas „lengvais“ pinigais, kas žudo kūrybingumą. Tuo tarpu naujas požiūris yra grįstas patyrimu, kuris leidžia antrepneriams išvystyti tvirtumą ir išradingumą.

Apibendrinant, galima teigti, kad išorinė aplinka turi didelės įtakos jauno verslo išlikimui. Aplinkos ekosistema yra sudaryta iš inovacijų, žinių ir verslo ekosistemų, kurios persidengdamos viena su kita turi lemiamos įtakos verslo sėkmingam augimui. Anot mokslininkų, subalansuotai ekosistemai palaikyti yra svarbus bendradarbiavimas ir tinklų kūrimas. Ypač jauniems verslams visokeriopas bendradarbiavimas padeda susikurti specifines sąlygas, kad šis galėtų sėkmingai augti ir vystytis taip, kaip jam reikia.

#### 2.4. Organizacinis valdymo mechanizmai neapibrėžtumo sąlygomis

Jaunam verslui kasdien tenka susidurti ne tik su įvairiais iššūkiais, bet taip pat su neapibrėžtumu. Mokslinėje literatūroje rizikoms valdyti yra išskiriami įvairūs rizikos valdymo metodai. Tuo tarpu pasiruošti neapibrėžtumui yra neįmanoma. Mokslinėje literatūroje yra išskiriami du būdai neapibrėžtumui suvaldyti (Sommer, Loch ir Dong, 2008; Solt, Loch ir Bailey, 2007):

- mokymu grįstas „bandymo ir klaidos“ metodas (angl. *trial and error*);
- selektyvizmo metodas (angl. *selectionizm*);

Anot, Sommer, Loch ir Dong (2008), atitinkamas būdas turi būti taikomas įvertinus tris elementus: *neapibrėžtumo*, *numatomumo* ir *kompleksiškumo* tikimybes (žiūrėti lent. 6).

**5 lentelė.** Organizacinis valdymas neapibrėžtumo sąlygomis (Sommer, Loch ir Dong, 2008; Solt, Loch ir Bailey, 2007).

Neapibrėžtumo valdymo metodas	Neapibrėžtumo tikimybė	Menka numatomumo tikimybė	Kompleksiškumo tikimybė
Mokymasis, grįstas „bandymu ir klaida“, kada kiekvienas pavykęs metodas yra sustiprinamas, o nepavykęs – susilpninamas.	Aukštas	Aukštas	Žema
Selektyvizmas – kada atliekami paralelei keli bandymai ir pasirenkamas geriausias rezultatus užtikrinęs metodas.	Aukštas	Aukštas	Aukštas

Mokymasis, grįstas „bandymu ir klaida“, yra labiausiai veiksmingas, kada neapibrėžtumas yra aukštas ir numatomumas – žemas. Šis metodas anot, Wolfe ir Byrne (1975), turi keturias fazes: *dizaino* (pasiruošimas patirčiai), *elgesio* (bandymo eiga), *įvertinimo* (patirties vertinimas, kas buvo išmokta) ir *grįžtamojo ryšio* (nenutrūkstamas procesas visų stadijų metu).

Esant aukštam kompleksiškumui yra reikalinga taikyti selektyvizmo metodą, taip paliekant galimybės geriausio tyrimo pasirinkimą atidėti, kol bus galima įvertinti pasirinkimo veikimą rinkoje (Solt, Loch ir Bailey, 2007).

Dėl savo dydžio ir menkai formalizuotų procesų jaunas verslas gali pakankamai lanksčiai reaguoti į nuolat kintančias aplinkos situacijas, prisitaikydamas prie naujovių. Greita reakcija ir gebėjimas adaptuotis dinamiškoje aplinkoje, jaunam verslui gali padėti išgyventi. Visgi, organizacijai augant yra būtina formalizuoti tam tikrus procesus, kad būtų galima juos suvaldyti veikiant neužtikrintumo sąlygomis ir išvengti neigiamų pasekmių, tokių kaip (Platt ir Huttel, 2008):

- produkcijos kokybės užtikrinimas, laikantis apibrėžtų standartų;
- sukauptos darbuotojų patirties ir žinių įmonės viduje išlaikymas tais atvejais, kai darbuotojai palieka įmonę;
- svarbių ilgalaikių sprendimų priėmimas, dažnai pamiršamas, dėl „čia ir dabar“ užgulusių problemų, reikalaujančių greitos reakcijos;

Pasak, Stern (2017), tradiciniai metodai naudojami standartizuoti ir organizuoti įmonių darbui yra nebe pakankami suvaldyti šių dienų dinaminei aplinkai. Kita vertus, tam tikras standartizavimas yra svarbus siekiant išlaikyti kokybę ir užtikrinti sklandų darbų organizavimą, todėl čia itin pasitarnauja tokios naujos metodikos, kaip „lean“, „agile“ ar „mąstymo modeliavimas“ (angl. *design thinking*), sukurtos ne pakeisti tradiciniams standartizavimo būdams, bet juos pagerinti ir padaryti lankstesniais (Stern, 2017; Nakano, Oliveira ir Jorente, 2018; Ries, 2011; Blank, 2003).

Vis dažniau vadybos moksle aptarinėjama „lean“ metodologija buvo sukurta ir pirmą kartą panaudota Toyota automobilių kompanijoje, įsikūrusioje Japonijoje. Po Antrojo Pasaulinio karo sukurta itin efektyvi automobilių pramonės produktyvumo sistema yra taikoma plačiai ir šiandien. Šiai metodologijai būdingas unikalaus požiūris į verslą suteikia (Barney ir Kirby, 2004; Womack ir Jones, 1996):

- *daugiau pasirinkimo vartotojams* – nepertraukiama darbo tėkmė, be trukdžių ir nereikalingo laiko eikvojimo;
- *daugiau sprendimų laisvės darbininkams* – integruota „nuolatinio tobulėjimo“ sistema;
- *didesnis įmonių produktyvumas* – produkcija yra gaminama vadovaujantis „traukimo“ (angl. *pull*) metodologija, tai yra tik tiek, kiek to reikalauja paklausa, taip traukiant produkciją iš gamyklos ir nekaupiant atsargų;

„Lean“ metodologija yra grindžiama trimis pagrindiniais principais (Barney ir Kirby, 2004):

- *vertės srautas* – glaudus ryšys su visais grandinės dalyviais, kuris padeda išsiaiškinti kiekvieno dalyvio grandinėje poreikius ir atitinkamai pagal juos paruošti darbų modelį, apibrėžiant kiekvieno jų poreikius, reikalavimus, procedūras, technines specifikacijas (Freire ir Alarcón, 2006);
- *darbų standartizavimas*, taip eliminuojant nereikalingai eikvojamą laiką. Visi darbai turi smulkų aprašymą, kas leidžia išvengti klaidų;
- *darbuotojų įgalinimas* – su darbuotojais yra elgiama kaip su profesionalais, savo srities žinovais, jiems yra suteikiama problemų sprendimo laisvė. Darbuotojai yra apmokomi problemų sprendimo ir analizavimo technikų, kurias gali taikyti darbo metu;

Dažnai „lean“ metodologija yra derinama ir diegiama kartu su „agile“ metodologija. Pastaroji yra orientuota į vartotojo pasitenkinimą bei laiko ir pinigų sąnaudų mažinimą, veikiant neužtikrintumo sąlygomis. Pagrindiniai šios metodologijos bruožai yra: lankstumas, miklumas ir vystymas iteraciniu principu, įtraukiant suinteresuotas šalis (Ribeiro ir Fernandes, 2010). „Agile“, anksčiau taikyta tik informacinių technologijų (toliau – IT) projektuose, dabar yra rekomenduojama bei taikoma metodologija ir kitokio pobūdžio įmonių veiklose (Vandersluis, 2014).

Vilkas, Rauleckas, Šeinauskienė ir Rutelionė (2019) teigia, kad „lean“ metodologija neatsižvelgia į išlaidų efektyvumo aspektą. Tuo tarpu „agile“ suteikia konkurencinį pranašumą, atsižvelgiant į metodologijos lankstaus veikimo galimybes.



Ribeiro ir Fernades'o (2010) teigimu „*agile*“ principo taikymas gali būti ypač naudingas mažų ir vidutinių įmonių veikloje, nes leidžia greitai adaptuotis, įvykus netikėtiems pokyčiams, neapibrėžtumo situacijose. Spearmann'as ir Hopp (1996) pastebi, kad „*agile*“ ne tik leidžia greitai reaguoti į kintančias rinkas, bet tuo pačiu, išlaikyti aukštą produktų kokybę minimizuojant pristatymo laikotarpį, itin sparčiai aptarnaujant klientus. Darbuotojai yra pagrindinė šios metodologijos varomoji jėga, todėl jų kompetencijos, gebėjimas greitai mokintis ir tobulėti yra itin svarbūs (Spearmann ir Hopp, 1996).

Dar viena neužtikrintumui valdyti taikoma moderni metodologija – mąstymo modeliavimas (angl. *design thinking*), kuris yra grįstas kūrybiškumu. Kūrybiškumas iki šių dienų išlieka tikras galvosūkis mokslininkams, nes jis yra svarbus visose veiklose: pradedant muzikos kompozitoriais ir baigiant technologijų specialistais. Visgi, iki šiol nėra aišku, kaip genealios idėjos ateina į mūsų galvas, nesvarbu ar tai būtų besikuriantis antreprenieris, ar dailininkas (Boden, 1994).

Stanfordo universitete sukurta mąstymo modeliavimo metodika versle taikoma kaip priemonė, skatinanti įsiklausyti į vartotojo poreikius, iš kurių toliau yra generuojamos įvairios idėjos produktams ir paslaugoms vystyti. Patikrinus galimus sugeneruotus sprendimus, atrenkamas vienas, daugiausia vertės turintis problemos sprendimas (Stanford Design thinking metodika, n.d.).

**6 lentelė.** Organizacijų valdymo metodologijos: „*lean*“, „*agile*“ ir mąstymo modeliavimas.

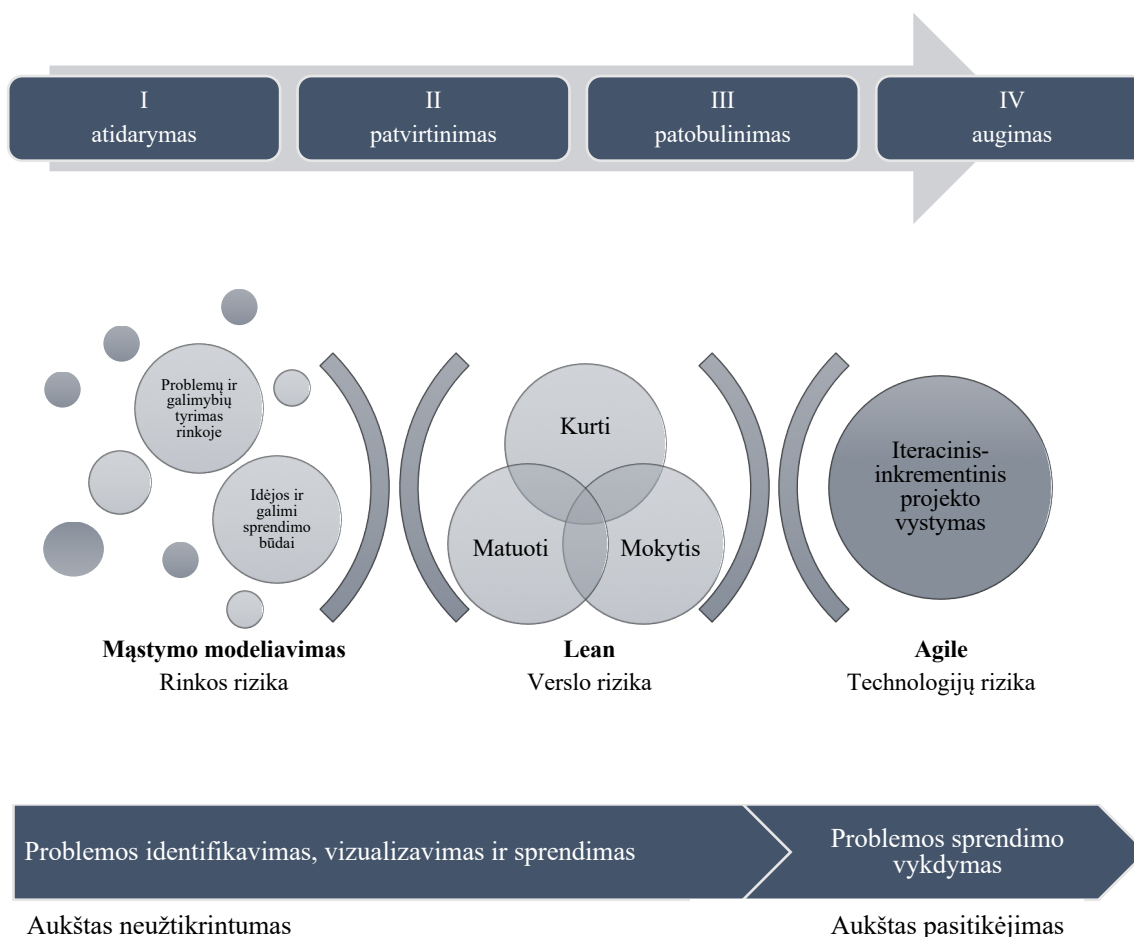
Metodologija	Metodologijos pagrindinis principas	Autoriai
<i>Mąstymo modeliavimas</i> (angl. design thinking)	Pagrindiniai mąstymo modeliavimo principai: <i>įsijausti</i> – <i>apibrėžti</i> (problema) – <i>suprojektuoti</i> (surinkti kuo daugiau idėjų) – sukurti <i>prototipą</i> (iš sugeneruotų idėjų sukurti sprendimą(us)) – <i>testuoti</i> .	Nakano, Oliveira ir Jorente, 2018; Boden, 1994.
<i>Lean</i> (anglų kalbos terminas - neverčiamas į lietuvių kalbą ir yra naudojamas kaip tikrinis daiktavardis pavadinimas).	Šiuo principu siekiama sukurti kuo didesnę pridėtinę vertę vartotojui, minimizuojant nereikalingas laiko ir veiksmų sąnaudas, bei minimizuojant panaudojamus resursus. Principo svarbiausi aspektai: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>kliento vertės identifikavimas;</i></li> <li>➤ <i>vertės žemėlapių sudarymas;</i></li> <li>➤ <i>srauto sukūrimas;</i></li> <li>➤ <i>įdiegiama „traukimo“ metodologija;</i></li> <li>➤ <i>grįžtamasis ryšys, nuolatinis mokymasis ir tobulumo siekis.</i></li> </ul>	Ries, 2011; Blank, 2003; Barney ir Kirby, 2004; Womack ir Jones, 1996; Freire, Alarcón, 2006;
<i>Agile</i> (anglų kalbos terminas neverčiamas į lietuvių kalbą ir yra naudojamas kaip tikrinis daiktavardis pavadinimas).	Metodologija sudaryta iš standartų, metodų, planų ir principų, kuriais turi vadovautis darbo komanda siekiant: <i>minimizuoti produkto ar paslaugos kūrimo ciklą neuztikrintumo sąlygomis, išlaikant su klientu sutartus laiko, finansavimo ir laukiamų rezultatų tikslus.</i>	Ribeiro ir Fernades, 2010; Vilkas, Rauleckas, Šeinauskienė ir Rutelionė, 2019; Spearmann ir Hopp, 1996;

Kuriant jauną verslą, mokslinėje literatūroje, yra patartina taikyti visas tris metodologijas, derinant kelias metodologijas kartu, tam tikru verslo plėtros etapu. Pagal, Ximenes ir Alves (2015), apjungiant „*agile*“, „*lean*“ ir mąstymo modeliavimo metodikas, kiekviena jų savaip prisideda prie rizikų valdymo tam tikru verslo vystymosi etapu, bei skatina komandas priimti kūrybingus sprendimus:

- techninėms rizikoms valdyti – pasitelkiama „*agile*“ metodologija, kuri padeda koordinuoti komandas, kas leistų komandai veikti mikliai ir prisitaikant prie staigių rinkos pokyčių;

- verslo rizikoms valdyti - pasitelkiama „lean“ metodologija, kada sprendimai inicijuojami pačios komandos pagal vartotojo poreikius „traukimo“ metodo pagrindu;
- rinkos rizikoms valdyti - vadovaujantis mąstymo modeliavimo metodologija, naujoviškus sprendimus būtų galima pastebėti ir įdiegti greičiau;

Jauno verslo vystymosi laikotarpiu yra rekomenduojama tam tikrą metodiką taikyti atitinkamu raidos etapu arba kelis metodus taikant kartu (pav. 8).



**7 pav.** Mąstymo modeliavimo, „lean“ bei „agile“ metodologijų taikymas skirtingais jauno verslo raidos etapais. Interpretacija pagal Schneider (2017).

Kaip galima pastebėti iš aukščiau pavaizduoto modelio (pav. 8) – visos trys metodologijos gali darniai veikti kartu, siekiant suvaldyti skirtingas rizikas (rinkos, verslo ir technologijų), skirtingais jauno verslo raidos etapais. Mąstymo modeliavimas, „lean“, bei „agile“ padeda organizacijoms vystyti kompetencijas jos viduje per nuolatinį problemų sprendimų ieškojimą. Šie metodai padeda komandoms mąstyti kitaip, gauti naujus įgūdžius ir nuolatos mokintis bei tobulėti.

Kiekviena iš minėtų metodologijų gali atnešti tam tikrą vertę skirtingame verslo vystymosi etape (Schneider, 2017):

- *mąstymo modeliavimas* - geriausias būdas ieškoti sudėtingų problemos sprendimų ir naujų galimybių neįtikrintumo sąlygomis. Šis metodas tinkamas jauno verslo pradžioje, atidarymo ir patvirtinimo stadijose. Metodas leidžia sutelkti dėmesį į tai, ko labiausiai reikia žmogui ir kaip tai jam suteikti, pasinaudojant naujais ir išradiniais būdais;

- „lean“ – filosofija padeda suprasti ar organizacijos įsitikinimai yra teisingi, kartu tobulinant sistemą organizacijoje. Kad pasiektų norimą rezultatą organizacijos mokosi veikdamos ir sprendamos ką ir kaip toliau daryti veikimo eigoje. „Lean“ metodologija gali būti taikoma jau *patvirtinimo* stadijoje, kur metodologija persidengia su mąstymo modeliavimu. *Patobulinimo* stadijoje ši metodologija veikia geriausiai viena ir kartu dera *augimo* stadijose su „agile“.
- „agile“ – greitas, iteracinis, lengvai pritaikomas, į kokybę ir nuolatinį tobulėjimą orientuotas problemų sprendimo būdas. Pagal šią filosofiją sprendimai priimami atsižvelgiant į ateitį: tai kas gali būti laikoma geru sprendimu šiandien, nebūtinai bus tinkama rytoj. „Agile“ augimo stadijoje užtikrina, kad tikslas būtų pasiektas greitai, sklandžiai ir tausojant resursus.

Kiekviena filosofija prisideda prie tikslo įgyvendinimo. Mąstymo modeliavimas pasitelkiamas problemoms ir jų sprendimams identifikuoti, „lean“ padeda judėti į priekį, kuriant teisingus dalykus, o „agile“ yra būdas tuos pasirinktus teisingus dalykus kurti teisingai (Schneider, 2017).

Kuriant verslą neapibrėžtumo sąlygomis sunku numatyti ar pasirengti visoms galimoms rizikoms. Visgi, pasitelkiant tam tikrus metodus, tokius kaip „agile“, mąstymo modeliavimas, „lean“, bandymo ir klaidos metodas, selektyvizmas ir kitas priemones, galima suvaldyti visas nenumatytas situacijas.

## 2.5. Išlikimą skatinantys veiksniai

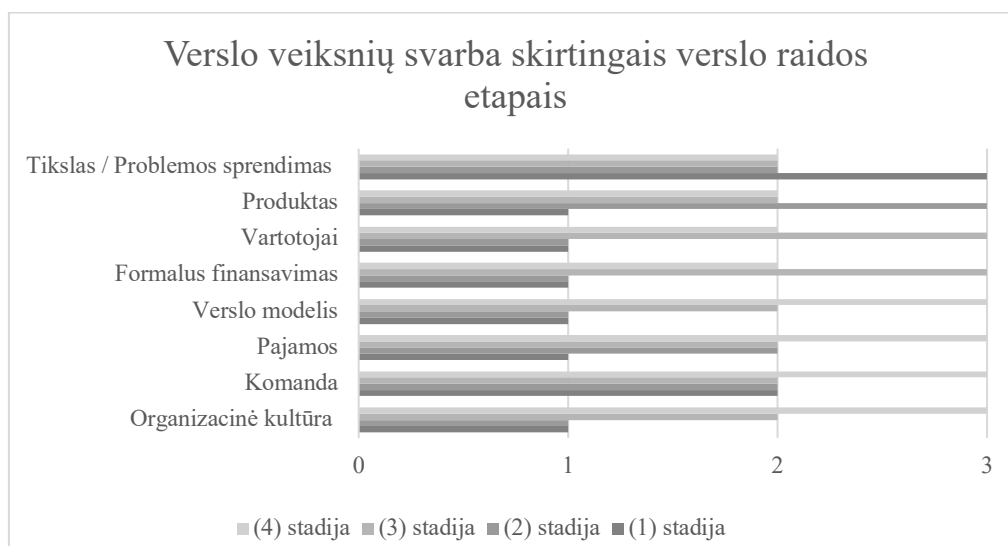
Atsižvelgiant į Kumbhat ir Sushil (2018) pateiktą verslo veiksnų analizę, skirtingais jaunos įmonės vystymosi etapais, išskirti aštuoni veiksniai, kurie turi didelės svarbos jauno verslo išlikimui ir sėkmingam vystymuisi: *tikslas, pirkėjas, produktas, finansavimas, verslo modelis, pajamos, komanda*, bei *organizacinė kultūra*. Verslo veiksnų suskirstymas pateiktas lentelėje žemiau (lent. 8). Kiekvienas veiksnys, turi didesnės ar mažesnės svarbos tam tikru verslo vystymosi etapu.

**7 lentelė.** Verslo veiksnų pasiskirstymas skirtingais jauno verslo raidos etapais pagal Kumbhat ir Sushil (2018).

	(1) <b>Atidarymas</b>	(2) <b>Patvirtinimas</b>	(3) <b>Patobulinimas</b>	(4) <b>Augimas</b>
<b>1. Tikslas / Problema</b>	Problemos identifikavimas ir kliento atradimas	Žmonės dominami produktu už pinigus arba dėmesį/ grįžtamąjį ryšį	Patobulintas verslo modelis, klientų sugrįžimo/ pritraukimo modelis ir procesai	Transformuojamas iš oportunistinio į strateginį, iš žmonių į procesus ir iš santykių į prekinis ženklus. Tranzitas iš greito ir aukštos rizikos stiliaus į gerai valdomas operacijas
<b>2. Produktas</b>	Vertės pasiūlymas (angl., defined value proposition) ir MPV* išsamesnei produkto žvalgybai	Pirma produkto versija	Patobulintas vertės pasiūlymas, brandus produktas	Pridedami papildomi produktai ir modeliai.
<b>3. Vartotojai</b>	Pokalbiai su potencialiais klientais	Pirmieji klientai, susimokantys už produktą	Pakankamas mokių klientų skaičius, sukurtas pasikartojantis klientų įgijimo modelis	Agresyvus klientų įsigijimas / pritraukimas
<b>4. Formalus finansavimas</b>	-	Atsiranda formalus finansavimas per	Vidutinio-didelio masto finansavimas	Žemos rizikos investicijų galimybė

		minios finansavimą ar sėklos* finansavimą	per A/B finansavimo serijas	investuotojams už nustatytą investicijų grąžą (angl. return of investment – ROI)
<b>5. Verslo modelis</b>	Plano juodraštis	Verslo plano paruošimas	Didelė rinkos galimybė identifikuojama pagal patikrintą verslo modelį	Išplėstas, orientuotas į plačias, tarptautines galimybes
<b>6. Pajamos</b>	-	Minimalios pajamos	Pakankamos pajamos pasitvirtinti verslo modeliui-sukurtoms pajamoms	Auga pajamos
<b>7. Komandos dydis ir įkūrėjų laikas įdėtas</b>	Tik kūrėjų komanda, jokių papildomų darbuotojų	Įkūrėjas (jai) pilnu etatu dirba; galimi keli papildomi darbuotojai	Įkūrėjai vis dar veda komandą; komanda sudaro 20-200 žmonių	Pirmas vykdomasis vadovas pasamdomas profesionaliai vadybai
<b>8. Organizacinė kultūra</b>	-	(angl. casual approach) – daroma viskas, kas yra reikalinga, kad būtų padaryta.	Perėjimas nuo neformalios į formalią organizacinę kultūrą ir organizacinius procesus.	Įkuriami departamentai ir procesai

Atsižvelgiant į atitinkamus verslui poveikį turinčius veiksnius galima pastebėti, kad skirtingi veiksniai, turi nevienodos svarbos skirtingais besikuriančio verslo raidos etapais. Vertinant skalėje keturias jauno verslo vystymosi stadijas (1 stadija - atidarymas; 2 stadija - patvirtinimas; 3 stadija - patobulinimas; 4 stadija - augimas) nuo 1 iki 3, kur 1 – mažiau svarbus veiksnys, 2 – vidutinės svarbos, o 3 – didelės svarbos turintis veiksnys, žemiau pateikiama svarbiausių verslo veiksmų vizualizacija (pav. 9).



**8 pav.** Verslo veiksmų svarba skirtingais verslo raidos etapais pagal Kumbhat ir Sushil (2018).

Galime pastebėti, kad pirmoje (atidarymo) stadijoje svarbiausias veiksnys yra – *tikslas* – šioje stadijoje pagal Kumbhat ir Sushil (2018), yra identifikuojama problema ir ieškomas geriausias būdas jai išspręsti.

Antroje (patvirtinimo) stadijoje – *produktas* – nors produktas dar nėra galutinai sukurtas, šioje stadijoje turi būti testuojamas jo prototipas, siekiant atlikti rinkos tyrimą ir išsiaiškinti kaip sukurtas produktas geriausiai galėtų išspręsti identifikuotą problemą rinkoje. Rinkos tyrimas padeda atskleisti vartotojų pageidaujamas savybes, kuriomis turi pasižymėti produktas, kad patenkintų vartotojų poreikius.

Trečioje (patobulinimo) stadijoje – didelės svarbos turi, *vartotojai* ir *finansai* – atsiranda pirmieji vartotojai, kurie perka sukurtus produktus ir paslaugas, moka už tai pinigus ir sėkmės atveju nori tų produktų ar paslaugų daugiau. Tolesnei veiklai vystyti ir verslo augimui paskatinti yra prisiimama papildoma finansinė atsakomybė. Verslo plėtra yra reikalinga, ne tik patenkinti vartotojų poreikiams, bet taip pat produktams ar paslaugoms tobulinti, mokslinei ir eksperimentinei veiklai vykdyti, komandai formuoti, verslo procesams finansuoti ir pan..

Ketvirtoje (augimo) stadijoje svarbūs veiksniai yra *valdymo modelis*, *pajamos*, *komanda*, *organizacinė kultūra* – verslui augant, svarbu sukurti pasikartojantį finansavimo modelį reguliarioms pajamoms ir finansiniam stabilumui užtikrinti. Taip pat, yra reikalinga suformuoti profesionalų komandą, organizacijos valdymo mechanizmą bei sukurti organizacinę kultūrą. Šie veiksniai yra svarbūs kokybei užtikrinti, rizikoms, krizėms ir netikėtoms situacijoms valdyti, bei prisitaikyti prie rinkos pokyčių, su efektyvinant darbą ir palaikant gerą darbuotojų savijautą.

Toliau, įvertinant kiekvieną verslo veiksnį bus išskirti sėkmės veiksniai tam tikru verslo vystymosi laikotarpiu.

8 lentelė. Jauno verslo sėkmės veiksniai įkūrimo stadijoje.

(I) Atidarymo stadija				
Verslo veiksnys	Sėkmingumo ir išlikimo veiksnys	Požymiai	Pagrindimas	Autorius
Tikslas / problema	<i>Globalumas ir aktualumas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- novatoriškumas;</li> <li>- aiškumas;</li> <li>- netikėtumas;</li> <li>- istorija;</li> <li>- galimybė apimti plačią rinką;</li> <li>- vartotoją paliečiantis asmeniškai;</li> </ul>	<p>„Puiki produkto vizija padeda žmonėms mintyse įsivaizduoti, kokia vertė turėtų būti suteikta, tarsi išgirdę trumpą istoriją apie sėkmingą verslą ateityje.“;</p> <p>„Vizijos priežastis yra ta, kad turime kryptį &lt;...&gt;“; „ Viena iš žlugimo priežasčių yra vadovų aistros ar atsidavimo sprendžiant problemą stoka“;</p> <p>„Gera idėja turi būti paprasta, netikėta, aiški, patikima, paremta emocija ir istorija“.</p>	Apmėlo (2019); Wedell-Wedlsborg (2020)
	<i>Antrepreneriška orientacija</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- novatoriškumas;</li> <li>- rizika;</li> <li>- iniciatyvumas;</li> <li>- proaktyvumas;</li> </ul>	<p>„sugeba pirmas inicijuoti „naujoves“ taip aplenkdamas savo konkurentus“; „skatina norą kurti naujus pasiūlymus ir imtis rizikos išbandyti nežinomus produktus, paslaugas ir naujas rinkas bei proaktyviai žiūrėti į rinkos siūlomas galimybes, taip nepaliekant vilties konkurentams.“;</p>	Miller (1983); Wiklund, Patzelt ir Shepherd (2007); Zahra ir Covin (1995); Appelo (2019);

Appelo (2019) pastebi, kad dauguma besikuriančių verslininkų bando išspręsti problemą, kuri yra nepakankamai didelė, neįvertindami galimos problemos masto. Koncentravimasis ties maža galimybe neleidžia tinkamai įvertinti jos augimo potencialo.

Gerai suformuluota problema yra daugiau nei pusė jos sprendimo sako Einšteinas (1955): „Jeigu man duotų vieną valandą planetai išsaugoti, 59 minutes praleisčiau bandydamas apibrėžti problemą ir 1 minutę – ją išspręsti“.

Problemos sprendimas ne tik turi turėti potencialo augti, bet taip pat, anot Schoner (2014), turi būti aiškiai ir paprastai suformuluotas, netikėtas, paliečiantis emociškai vartotoją ir pasakojantis istoriją (angl. *storytelling*).

Ieškant problemos sprendimo labai svarbus yra antrepreneriška orientacija. *Antrepreneriškai orientacijai* yra būdingas inovatoriškumas, šiek tiek rizikos ir gebėjimas pirmam inicijuoti „naujoves“, taip aplenkiant savo konkurentus (Miller, 1983). Antrepreneriška orientacija pasak Wiklund, Patzelt ir Shepherd (2007) skatina norą kurti naujus pasiūlymus ir imtis rizikos, išbandyti nežinomus produktus, paslaugas ir naujas rinkas bei proaktyviai žiūrėti į rinkos siūlomas galimybes, taip nepaliekant vilties konkurentams. Antrepreneriška orientacija pasižyminčios kompanijos gali sukurti pranašumo pirmenybę (angl. *first-mover advantage*). Sukuriant savo sąlygas rinkoje pirma kitų, nepaliekama varžovams galimybė įsitvirtinti (Zahra ir Covin, 1995).

Tiesa inovacijos ar inovatyvumas pasak, Hyytinen, Pajarinen ir Rouvinen (2015), ne visada garantuoja sėkmę. Autoriai teigia, kad su naujoviškėmis idėjomis išauga produkto ar paslaugos rizika ir rinkos neužtikrintumas, dėl produkto poreikio. Dėl idėjų neįprastumo, jaunam verslui kartais pakankamai sunku gauti finansavimą.

Apibendrinant galima teigti, kad atidarymo stadijoje formuojant problemos sprendimą yra labai svarbu atsižvelgti į problemos mastą, kiek tai yra aktualu kitiems. Jaunas verslas turi augti sparčiai, jei problema yra nepakankamai globali, jaunam verslui gali kilti problemų siekiant augti ir plėstis užsienio rinkoje. Kitas svarbus faktorius yra problemos sprendimo formulotė. Idėja turi būti ne tik efektyvi, bet taip pat skambėti paprastai ir emociškai paveikti vartotoją ir būti lengvai suprantama investuotojams. Antrepreneriška orientacija yra nepaprastai svarbi ieškant problemos sprendimo, kuris turi būti veiksmingas, išmanus ir vartotojams reikalingas.

**9 lentelė.** Jauno verslo sėkmės veiksniai patvirtinimo stadijoje.

(II) Patvirtinimas				
Verslo veiksnys	Sėkmingumo ir išlikimo faktorius	Požymiai	Pagrindimas	Autorius

<b>Produktas</b>	<i>Testavimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- įsiklausimas į vartotoją;</li> <li>- asmeninių ryšių panaudojimas;</li> <li>- tikslingas tyrimas;</li> <li>- minimalių investicijų reikalaujantis, minimalius bruožus turintis produkto prototipas;</li> <li>- praktiškas, aiškus, funkcionalus, orientuotas į pirkėją, visuomenei naudingas, į ateitį orientuotas produktas;</li> </ul>	<p>„kad pasiektum savo tikslą yra reikalinga nustatyti vertinimo metriką, pasiektiems rezultatams įvertinti“</p> <p>„Žmonės yra labiau linkę investuoti ir palaikyti, jei yra į juos kreipiamasi patarimo ar pagalbos. Be to pažįstamų rate, kiekvienas turi savo atskirą pažinčių ratą, kurį taip pat gali panaudoti“;</p> <p>„Skirdami laiko išklausti savo klientus, vartotojus, darbuotojus, partnerius, mes galime greičiau identifikuoti problemas ir potencialius sprendimus“.</p>	Ries (2013); Duane ir Fisher (2015); Appelo, 2019;
	<i>Vertės modelis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „vertės žemėlapis“;</li> </ul>	<p>“Tinkamai pristatytas vertės pasiūlymas jaunam verslui gali padėti pritraukti ne tik vartotojus bet ir investicijas, vartotojų rekomendacijas bei reguliarias pajamas ir pelną”;</p> <p>Vertės pasiūlymo modeliu, kuris leis: „sukurti, patikrinti ir pristatyti rinkai produktą tokį, kokio nori vartotojas“.</p>	Startup.eu; Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, Papadacos, (2014)

Viena iš priežasčių, kodėl žlunga jaunas verslas yra tai, kad siūlomas produktas yra nepatogus vartotojui (angl. *user-unfriendly*), nepraktiškas, neaiškus ir sunkiai suprantamas. Vartotojai dažnai susidomi produktu, dėl jo naujumo, kas dažnai suklaidina antrepnerius. Toks susidomėjimas iš smalsumo nereiškia, kad produktas yra reikalingas, ar kad bus paklausus. Tai tiesiog vartotojo reakcija, iššaukta smalsumo (Appelo, 2019).

Kuriant produktą svarbu jį patikrinti rinkoje. Ries (2013) prieš kuriant galutinį produktą pataria išbandyti produkto bandomąją versiją (angl. *minimum viable product*). Minimalias savybes turinti produkto versija leidžia per trumpą laiko tarpą surinkti maksimalų kiekį informacijos iš vartotojų apie naują gaminį, nereikalaujant per didelių išteklių.

Anot, Duane ir Fisher (2015), minimalios vertės produktas yra minimaliai sprendimų reikalaujantis produktas, galintis patenkinti specifinius vartotojų poreikius, reikalingus problemai išspręsti. Yra išskiriamos trys minimalios vertės produkto savybės (Duane ir Fisher, 2015):

- sukuria vartotojams pakankamai vertės, kad jie norėtų produktą išbandyti ar nusipirkti;
- gali pademonstruoti pakankamą naudą ateityje, kad išlaikytų ankstyvuosius vartotojus;
- suteikia grįžtamąjį ryšį, kuris padeda toliau vystyti produktą;

Osterwalder ir kiti (2014) siūlo pasitelkti vertės pasiūlymo modeliu, kuris leis: „sukurti, patikrinti ir pristatyti rinkai produktą tokį, kokio nori vartotojas“. Anot autorių vartotojui sukurta vertė priklausomai kokia jį vertinga gali lemti jauno verslo išlikimą (Osterwalder ir kiti, 2014).

Patenkinti nuolat augančius rinkos reikalavimus, Bocken, Rana ir Short, (2014), rekomenduoja naudotis vertės žemėlapiu, skirtu tvariam verslui vystyti. Šis požiūris leidžia sugeneruoti tvarią verslo modelio inovaciją, kuri atrandama žemėlapyje nurodant sukuriamas vertes: *suzlugdytas, praleistas ir naujas galimybės*, atitinkamam suinteresuotų šalių ratui. iStartup (2017), pateikia tris vertės pasiūlymo perspektyvas į kurias reiktų atsižvelgti kuriant vertę produktui:

- funkcionalumas – svarbu įvertinti funkcijų praktiškumą ir jų reikalingumą vartotojui;
- išskirtinumas – svarbus dėl rinkoje esančių panašių produktų ir diferenciacijos;
- orientacija į pirkėją – labiausiai atitinkantis tikslinio vartotojo poreikius pasiūlymas;

Sėkmingai veiklai užtikrinti anot, Aulet (2013), kiekvienas antreprenieris turėtų pažvelgti į savo verslo idėją per vartotojo akis, siekiant įvertinti verslo naudą visuomenei. Anot autoriaus dauguma verslų žlunga, dėl paviršutiniško požiūrio į klientą. Appelo (2019) taip pat išskiria vertės visuomenei sukūrimą kaip vieną iš veiksnių, turinčių lemiamos įtakos verslo išlikimui.

Testuojant produktą yra svarbūs trys elementai (Appelo, 2019):

- aiškus tikslas, ko siekiama testavimo metu;
- turimų asmeninių ryšių panaudojimas, kad pasiekti reikiama auditoriją;
- įsiklausymas į vartotoją;

identifikuotai problemai išspręsti yra būtina savo sukurtą sprendimą patikrinti rinkoje. Daugybė mokslininkų pritaria, kad sėkmės veiksniai patvirtinimo stadijoje yra testavimas. Testuojant svarbu, žinoti ko yra siekiama testavimo metu, gerai įsiklausyti į vartotojus, panaudoti savo visus galimus ryšius pasiekti auditorijai. Testuojamas prototipas neturi būti galutinė produkto versija, bet pakankamai aiškus, kad vartotojai suprastų, ar tai gali išspręsti jų problemą. Mokslininkų teigimu, tinkamas vertės pasiūlymas yra išsiskiriantis ir funkcionalus produktas, orientuotas į žmogų.

**10 lentelė.** Jauno verslo sėkmės veiksniai patobulinimo stadijoje.

<b>(III) Patobulinimas</b>				
<b>Verslo veiksnys</b>	<b>Sėkmingumo ir išlikimo faktorius</b>	<b>Požymiai</b>	<b>Pagrindimas</b>	<b>Autorius</b>
<b>Vartotojai</b>	<i>Rinkos tyrimas ir augimo trajektorija</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nišinė rinka;</li> <li>- industrijos išmanymas;</li> <li>- pagrindinis dėmesys tinklinei auditorijai;</li> <li>- išpildomi kliento pirkimo kriterijai: <i>kaina, kokybė, aptarnavimas, pardavimai, įvairovė, pateikimas rinkoje, vystymas;</i></li> </ul>	<p>„&lt;...&gt; gebėjimas susifokusuoti ir nesiblaškyti yra svarbus sėkmingo antreprenierio bruožas“;</p> <p>„Klientų bazę galima nustatyti tik atlikus pirminius rinkos tyrimus, o ne vadovaujantis spėlionėmis“</p> <p>„Kiekvieno jauno verslo augimą skatina naujų klientų įsigijimas ir išaugę pardavimai jau egzistuojantiems klientams“</p>	Aulet (2013); Greenbank (2000); Kizner (1979); Cohan (2019).
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- dėmesys pirminei klientų grupei;</li> <li>- agresyvus augimas;</li> <li>- nuoseklus augimas;</li> </ul>	<p>„Tiek industrijos naujokams tiek patyrusiems industrijos žinovams sėkmingam verslui užtikrinti yra svarbi augimo trajektorija, kuri padės tikslingai augti, skiriant dėmesį vartotojų pirkimo kriterijams išpildyti geriau nei tai gali padaryti kiti rinkos dalyviai.“</p>	Cohan (2019)



Jaunas verslas veikia sėkmingai, kada jam pavyksta sukurti naujovišką produktą, kitų verslų neidentifikuotam rinkos segmentui, taip įgyjant pranašumą rinkoje, kuris suteikia galimybę kurti savo taisykles (Aulet, 2013).

Aulet (2013) pažymi, kad jaunam verslui siekiant išvengti „visko ir visiems“ pardavinėjimo ir „Kinijos“ sindromo, patartina skirti daugiau dėmesio tikslinei auditorijai ir produkcijai. Čia rinkos tyrimas yra būtinas.

Nors Greenbank (2000) išvelgia, kad tam tikrais atvejais rinkos tyrimas gali būti išvengiamas, kada jaunas verslas yra pradedamas industrijos žinovo, ilgai dirbančio industrijoje ir apčiuopusio toje industrijoje problemą, bei kuris galinti tą problemą išspręsti. Industrijos specialistai, reikalingą informaciją susirenka būdami industrijos aplinkoje (Kirzner, 1979).

Kiekvienas besikuriantis antreprenieris tam, kad užtikrintų naujų klientų įsigijimą ir senų lojalumą, privalo turėti aiškią augimo trajektoriją, kuri padės siekti jauno verslo augimo. Tam yra reikalinga gerokai pranokti savo konkurentus, siekiant patenkinti vartotojų produkto pirkimo kriterijus: *kaina, kokybė, aptarnavimas, produkto įvairovė, pardavimai, produkto vystymas ir pateikimas rinkai* (Cohan, 2019).

Cohan (2019) išskiria keturis principus, kuriais vadovaudamasis, verslas gali nusibrėžti sau aiškią augimo trajektoriją:

- *laimint savo pirmą klientą* – dėmesys skiriamas produkto vystymui, glaudžiai bendradarbiaujant su vartotojų grupe, kuriai produktas yra aktualiausias, naudojant pardavimo strategiją, turinčią potencialo efektyviai augti;
- *plečiant savo verslo modelį* – dėmesys skiriamas svarbiausiems vartotojų pirkimo kriterijams, siekiant pranokti savo konkurentus, laimėti naujas rinkas plečiant savo verslo galimybes;
- *siekti likvidumo* – dėmesys skiriamas agresyviai augimui diegiant operacijų valdymo strategijas, toliau investuojant į vartotojams svarbius pirkimo kriterijus, eksperimentuojant su pardavimų, rinkodaros ir aptarnavimo strategijomis, siekiant paspartinti įmonės augimą;
- *bėgti „maratoną“* – dėmesys skiriamas efektyviai sprendimui surasti, siekiant išspręsti vartotojo problemą, nuosekliam augimui pranokstant savo varžovus ir patenkinant savo klientų svarbiausius pirkimo kriterijus, investuojant į klientų lojalumo užtikrinimą ir naujas galimybes toliau augti.

Didžiulės svarbos verslo sėkmingumui turi klientų rinkos tyrimas. Kiekvieno verslo raktas į sėkmę yra nišinė auditorija. Pavykus įsitvirtinti neatrastoje rinkoje yra įgyjama pirmumo teisė toje rinkoje konkurentų atžvilgiu. Nors, mokslinėje literatūroje galima atrasti ir prieštaraujančių nuomonių, dėl rinkos tyrimo būtinumo, kada besikuriantis verslininkas yra profesionalas iš atitinkamos industrijos. Tokiu atveju yra įgyjamas pranašumas, dėl sukauptų žinių ir ryšių dirbant toje industrijoje. Tiek industrijos naujokams tiek patyrusiems industrijos žinovams sėkmingam verslui užtikrinti yra svarbi augimo trajektorija, kuri gali padėti tikslingai augti, skiriant dėmesį vartotojų pirkimo kriterijams išpildyti geriau, nei tai gali padaryti kiti rinkos dalyviai.

**11 lentelė.** Jauno verslo sėkmės veiksniai patobulinimo stadijoje.

<b>(III) Patobulinimas</b>				
<b>Verslo veiksnys</b>	<b>Sėkmingumo ir išlikimo faktorius</b>	<b>Požymiai</b>	<b>Pagrindimas</b>	<b>Autorius</b>

<b>Formalus finansavimas</b>	<i>Finansinis šaltinis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bankai;</li> <li>- verslo angelai;</li> <li>- viešieji ištekliai;</li> <li>- rizikos kapitalas;</li> </ul>	„<...> skirtingais jauno verski vystymosi etapais dominuoja skirtingi finansavimo būdai““. Kuo augimas spartesnis tuo daugiau investicijų ir finansinių įsipareigojimų yra reikalinga. Rizikos kapitalo įmonės daugiau finansuoja ankstyvoje jauno verslo stadijoje ir gali sau leisti suteikti didžiausią finansinę paramą. Tuo tarpu privatūs investuotojai yra linkę investuoti rizikingiausiu jauno verslo laikotarpiu, bet investicija šiuo atveju nėra tokia didelė.	Blanchflower ir Oswald (1998); Van Galderen, Thurik, Bosma, (2005); Manigart, Struyf, (1997)
	<i>Investuotojų nefinansinė nauda</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „šlovės“ efektas;</li> <li>- patikimumas;</li> <li>- įvaizdis;</li> <li>- ryšiai;</li> <li>- rekomendacijos;</li> <li>- mokymas;</li> <li>- organizacijos vystymas;</li> </ul>	„Bendradarbiavimas su investuotojais gali duoti ne tik finansinės naudos bet taip pat suteikti besikuriančiai verslovei šlovės efektą (angl. halo effect)“; „Kas tave finansuoja yra svarbiau nei kiek ir kaip“.	Feld ir Wise (217); Hustedde ir Pulver (1992)

Nepakankamas finansavimas dažnai tampa priežastimi jaunam verslui apriboti savo veiksmus (Blanchflower ir Oswald, 1998). Mokslininkai, Van Galderen, Thurik ir Bosma (2005) teigia, kad bankų ar verslo angelų ir kitų finansavimo šaltinių suteikta parama gali lygiai taip pat verslą sužlugdyti kaip ir jam padėti. Autoriai teigia, kad didesnis finansavimas sėkmės veiksnium tampa tik tam tikroje verslo augimo stadijoje (Van Galderen, Thurik ir Bosma, 2005).

Pasak, Manigart ir Struyf (1997), vien tik finansiniai resursai kaip išlikimo veiksnys yra sunkiai pamatuojamas ar įrodomas sėkmės veiksnys. Anot mokslininkų skirtingais jauno verski vystymosi etapais dominuoja skirtingi finansavimo būdai: didžiausios investicijos yra suteikiamos pritraukiant rizikos kapitalą. Rizikos kapitalo įmonės daugiau finansuoja ankstyvoje jauno verslo stadijoje, bet ne verslo vystymo. Tuo tarpu privatūs investuotojai yra linkę investuoti rizikingiausiu jauno verslo laikotarpiu. Bankai yra linkę finansuoti verslą bet kuriuos vystymosi laikotarpiu, bet jų suteikiamos sumos yra labai ribotos ir reikalauja garantijų bei įkeitimo. Valstybinės premijos ir finansavimas taip pat svarbus jauno verslo vystymosi laikotarpiu, bet dauguma jaunų verslų nežino apie galimą paramą, todėl ja nepasinaudoja (Manigart ir Struyf, 1997).

Pasak, Feld ir Wise (2017), sunkiausia pritraukti investicijas *patobulinimo* stadijoje, kada investicija siekia nuo vieno iki dvidešimties milijonų dolerių. Norint gauti reikalingą investiciją laiku yra reikalinga atpažinti kokioje vystymosi stadijoje yra verslas ir pasverti ko jam labiausiai reikia.

Autoriai, Timmons ir Bygrave (1986) teigia, kad svarbiau nei „kiek“ ir „kaip“ yra patys investuotojai. Dažnai jaunas verslas ieško ne tik pinigų, bet taip pat, kas galėtų padėti pritraukti vertingus komandos narius, suteiktų patikimumo ir svarumo prieš vartotojus ir tiekėjus, prisidėtų kuriant verslo strategiją ir panašiai. Investuotojų įtraukimas gali turėti ne tik finansinės naudos, bet kartu suteikti verslui šlovės efektą (angl. *halo effect*) (Feld ir Wise, 2017).

Finansavimas yra būtinas įrankis verslui augti ir vystytis. Skirtingais verslo gyvavimo laikotarpiais finansavimo dydis ir išsipareigojimai yra labai nevienodi. Daugelio mokslininkų nuomone tam tikras finansų nepriteklis žadina jauno verslo kūrybingumą, sprendžiant įvairias situacijas ir tik esant aktyviam augimui yra reikalingas didesnis finansavimas. Verslui svarbu suvokti, kurioje stadijoje jis yra, kad galėtų teisingai pasirinkti jam tinkamą finansinį šaltinį, įvertinant ne tik finansinę naudą, bet ir nefinansinį investuotojų indėlį.

**12 lentelė.** Jauno verslo sėkmės veiksniai augimo stadijoje.

(IV) Augimas				
Verslo veiksnys	Sėkmingumo ir išlikimo faktorius	Požymiai	Pagrindimas	Autorius
<b>Verslo modelis</b>	<i>Veiklos rodikliai</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ambicingi, bet pasiekiami;</li> <li>- motyvacijos skatinimas;</li> <li>- įmonės progreso sekimas;</li> <li>- komunikacijos su komanda palaikymas;</li> <li>- ryšys tarp asmeninių ir organizacijos tikslų;</li> <li>- kryptingas veiklos vykdymas;</li> <li>- aiškus darbuotojų indėlis.</li> </ul>	„Aiškaus tikslo turėjimas, pagrįsta išmatuojamais veiklos rodikliais, leis jaunam verslui augti protingai ir nuosekliai”	Wodtke (2016); Drucker (1950); Doran (1980); Bites (2004)
	<i>Planavimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procedūrų vystymas;</li> <li>- rezultatų matavimas;</li> <li>- ilgalaikių tikslų identifikavimas.</li> </ul>	„Formalus pasvertas planavimas yra itin svarbus ilgalaikėje perspektyvoje, siekiant tinkamai pasiruošti jauno verslo augimui, bet kartu tai neturi apsunkinti darbuotojų darbo eigos ar užimti viso vadovo laiko“; „Planai turi būti vykdomi, o dėl nuolat kintančios aplinkos ir neužtikrintumo sąlygų nuolat vystyti savo planus ir juos adaptuoti“	Castrogiovanni (1996); Duchesneau, Gartner (1990); Pierce , Aguinis (2013) ir kt.

Vadybos literatūroje daug dėmesio yra skiriama verslo planavimui. Castrogiovanni'o (1996) atliktoje studijoje pavienis planavimas nesukuria vertės, nes kartu su planavimu turi veikti ir kiti veiksniai, tokie kaip tinkama vadyba, tinkamas resursų panaudojimas ir kita. Kada jauname versle yra tinkamas klimatas, tada planavimas gali kompensuoti *žinių* bei *kapitalo trūkumą* (Castrogiovanni, 1996).

Pasak, Duchesneau'so ir Gartner'io (1990), antreprenieriai pradėdami savo verslą įtraukia save į svarbius verslo kūrimo procesus: verslo idėjų ieškojimas, verslo tyrimai, vystymas ir planavimas, ekonomikos žinių, žmogiškųjų išteklių ir informacijos įgijimas. Svarbiausias iš jų visų, anot Pierce'o ir Aguinis'o (2013), yra planavimas. Planavimas tiesiogiai yra susijęs su verslo išlikimu, nes padeda identifikuoti ilgalaikius tikslus, procedūras vystyti alternatyvoms, strategijoms, sistemoms, bei sekti vidaus procesams, rezultatams matuoti (Pierce ir Aguinis, 2013). Mokslininkų teigimu, verslams, kuriuose dirba mažiau nei 100 darbuotojų, formalus planavimas turi tiesioginės įtakos pasiektiems aukštesniems rezultatams (t. y. pajamos, padavimai, investicijos ir kt.).

Tiesa, per didelis planavimas gali turėti ir neigiamų pasekmių. Anot, Fredrickson'o ir Iaquino (1989), per didelis formalus planavimas gali pakenkti atliekamiems darbams, dėl savo kognityvinio griežtumo ir perdėto konfidencialumo. Anot Blank'o (2010), planavimas yra svarbus veiksnys veikiant neužtikrintumo sąlygomis. Svarbu, kad planais būtų vadovujamasi vykdant savo veiklą, o siekiant prisitaikyti prie rinkos pokyčių, planas nuolatos turi būti peržiūrimas ir tobulinimas.

Planavimas penkiems metams jaunam verslui būtų nepagrįstas, anot Feld'as ir Wise'as (2017). Jaunas verslas, kuris tik pradeda tvirtintis rinkoje negali numatyti kaip bus priimtas rinkos ir kaip bus reikalinga pakreipti veiklą (Feld ir Wise, 2017). Dėl ilgalaikio planavimo svarbos taip pat sutinka autoriai Gruber'is (2007), Karlsson'as ir Honig'as (2007), išskirdami verslo planą, kaip puikią priemonę stebėti ir koordinuoti verslą, kuris turi tam tikrą stabilumo lygį, bet tik pradedančiam kurtis jaunam verslui, būtų sunku prognozuoti trijų ar penkerių metų veiklą. Blank'as (2010) yra pažymėjęs, kad jaunas verslas nėra didelių kompanijų mažos versijos, todėl tai, kas tinka didelėms kompanijoms, nebūtinai tinka startuoliams (atitinkamai ir verslo planas). Patvirtinimo stadijoje vietoje verslo plano Ries'as (2011) ir Blank'as (2010) siūlo pasinaudoti „lean“ metodologijoje taikomu įrankiu – verslo modelio drobe (angl. *business canvas*).

Formalus pasvertas planavimas yra itin svarbus ilgalaikėje perspektyvoje, siekiant tinkamai pasiruošti jauno verslo augimui, bet kartu, tai neturi apsunkinti darbuotojų darbo eigos ar užimti viso vadovo laiko. Kad planai veiktų, jie turi būti vykdomi ir aktyviai adaptuojami, reaguojant ir prisitaikant prie rinkos pokyčių.

Kad vykdoma veikla būtų efektyvesnė, verslui svarbu turėti pamatuojamus rodiklius, kurie būtų ambicingi, bet pasiekiami. Dar 1950 m. Drucker'is pristatė MBO – valdymo pagal tikslą koncepciją (angl. *management by objective*), grįstą vadovo ir darbuotojo bendru tisklų nustatymu, kurių vėliau siekia konkretus darbuotojas. Po kelių dešimtmečių, Doran'as (1980) pristatė SMART (angl. *SMART – specific, measurable, achievable, result oriented, time bounded*) ir KPIs (angl. *key performance indicators*) koncepcijas, organizacijos tikslams ir organizacijos veiklai įvertinti (Wodtke, 2016).

Anot, Wodtke'so (2016), šiandien vis dažniau galime sutikti OKR koncepciją (angl. *objectives and key results*), kuri yra orientuota į rezultatus per tam tikrą laiko tarpą. Pastaroji yra grindžiama dviem klausimais, į kuriuos organizacijos vadovas ar jų grupė turi atsakyti (Grove, 1996):

- kur yra norima nueiti?
- kaip žinoti, kad einu teisinga kryptimi?

Vadovaujantis OKR yra orientuojamasi į tikslus ir siekiamus svarbiausius rezultatus, kur tikslai yra kokybiniai, o rezultatai kiekybiniai. Tikslai yra nustatomi laiko periodui, o siekiami rezultatai parodo ar tikslai buvo pasiekti per norimą laiko tarpą. OKR gali būti taikomi tiek grupei žmonių tiek konkrečiam individui (Wodtke, 2016).

Bites (2004) pastebi, kad sparčiai augant verslui tikslus tampa sunku pasiekti, dėl vis sudėtingėjančios komunikacijos:

- kompanijos tikslai tampa vis sunkiau suvokiami ir yra neiškomunikuojami;
- darbuotojų pastangos nesusietos su įmonės pasiekimais;
- organizacija orientuojasi į veiksmą labiau nei į rezultatą;
- vadovai nesuteikia reikalingo grįžtamojo ryšio savo komandos nariams;
- komanda nesugeba susitelkti ties savo tikslais;
- komanda praranda suvokimą kaip įmonė progresuoja;

Vertinimo rodikliai yra svarbūs jauno verslo išlikimui, nes padeda nenukrypti nuo tikslo ir įvertinti laiku verslo galimybes. Taip pat, Wodtke‘so (2016) teigimu rodiklių nustatymas motyvuoja komandą siekti tikslo, bei padeda vadovui pastebėti reikalingus atlikti svarbius pokyčius. Verslo rodikliai yra taip pat susieti su verslo planavimu, kuris turi didelės reikšmės verslo ilgalaikėje perspektyvoje. Atitinkamai rodikliai padeda įvertinti ar planas yra vykdomas tinkamai ir laiku pastebėti, kada ir kokie pakeitimai yra reikalingi tolesniam augimui užtikrinti.

**13 lentelė.** Jauno verslo sėkmės veiksniai augimo stadijoje.

<b>(IV) Augimas</b>				
<b>Verslo veiksnys</b>	<b>Sėkmingumo ir išlikimo faktorius</b>	<b>Požymiai</b>	<b>Pagrindimas</b>	<b>Autorius</b>
<b>Pajamos</b>	<i>Finansinis modelis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vartotojo finansinės situacijos supratimas;</li> <li>- produkto vertė pagal vartotojo finansines galimybes;</li> <li>- konkurentų siūlomų alternatyvų įvertinimas;</li> <li>- tinkami pasirinkti komunikaciniai kanalai auditorijai pasiekti;</li> </ul>	„Finansinis raštingumas yra viena svarbiausių kompetencijų, kurios yra būtinos bet kokio dydžio įmonės vadovui.“ „<...> moksliniai tyrimai rodo, kad kompanijos skiriančios pakankamai laiko ir pastangų verslo modelio inovacijoms, sulaukia didžiulio atpildo“	Wise (2013); Hustedde ir Pulver (1992); Lesile ir Holloway (2006) Aulet (2013)
	<i>Finansų valdymo įgūdžiai</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investicijos į rinkodarą ir produktą tinkamu laiku;</li> <li>- realistiški lūkesčiai;</li> <li>- ekspertų įtraukimas;</li> <li>- gebėjimas mokintis;</li> <li>- pardavimų kreivės įvertinimas;</li> </ul>	„finansų valdymas yra vienas svarbiausių įgūdžių, turinčių įtakos jauno verslo kūrimui ir vystymui“ „<...> daugelis įmonių nesugeba suvaldyti finansinės situacijos kada auga per greitai. Greitai įjeinančios pajamos yra greitai išleidžiamos.“	Timmons ir Spinelli (2004) Hustedde ir Pulver (1992); Feinleib (2011); Lesile ir Holloway (2006)

Finansinis raštingumas yra viena svarbiausių kompetencijų, kurios yra būtinos bet kokio dydžio įmonės vadovui. Wise (2013) teigimu, besikuriančių antreprenierių nesupratimas kaip valdyti finansus neigiamai veikia jų sprendimus, bei sukelia nepasitikėjimą prieš investuotojus.

Lėšų trūkumas versle dažnai atsiranda, dėl prastai planuojamų veiklos pajamų ir išlaidų, bei pernelyg optimistinių verslo finansinių prognozių. Hustedde‘o ir Pulver‘io (1992) manymu svarbiau nei pats priėjimas prie finansavimo yra jo planavimas jauno verslo vystymo eigoje. Dažnai, siekdami sutaupyti, arba būdami per dideli optimistai, vadovai nesikreipia į specialistus ir daro viską patys, arba nepaiso specialistų nuomonės.

Anot, Feinleib‘o (2011), daugelis įmonių nesugeba suvaldyti finansinės situacijos, kada auga per greitai. Greitai įjeinančios pajamos yra greitai išleidžiamos. Besikuriantys antreprenieriai klaidingai suvokia pelno augimą vertindami jį kaip verslo augimo rodiklį. Ne pelnas, bet naujų vartotojų pritraukimas ir senų sugražinimas turėtų būti verslo augimo indikatorius (Feinleib, 2011).

Investavimas laiku į pardavimus ir rinkodarą taip pat turi didelės svarbos verslo išlikimui. Literatūroje yra išskiriamos trys antreprenierių daromos klaidos investuojant verslo pajamas (Feinleib, 2011):

- nevykusiai eksperimentuojama su pardavimais ir rinkodara;
- investuojama per vėlai;
- investuojama į rinkodarą ir pardavimus, kada nėra tiksliai žinoma produktui tinkama rinka.

Anot, Lesile ir Holloway (2006), besikuriantis verslas yra pasiruošęs investuoti į pardavimus ir rinkodarą, kada:

- yra užtikrinama produktui rinka;
- patys vartotojai pradeda rekomenduoti naują produktą;
- besikuriantis antreprenieris gerai išmano pardavimų kreivę (angl. *sales learning curve*);

Pagal *pardavimų kreivę*: „kuo daugiau kompanija išmoka apie produktą, rinką ir pardavimų procesą, tuo produktyvesnė tampa kompanija atlikdama pardavimus, esant didesniai pardavimų pajamingumui“ (Lesile ir Holloway, 2006).

Anot Cohan'o (2019), verslui augant besikuriantys antreprenieriai turi išmokti dirbti efektyviau ir tuo pačiu metu sugebėdami valdyti skirtingus organizacijos procesus: naujų vartotojų pritraukimas ir senų vartotojų išlaikymas, pajamų didinimas ir išlaidų mažinimas. Stabilus verslo modelis tampa tikru iššūkiu jaunam verslui, bet tai yra labai svarbu siekiant išlikimo ir sėkmingos tolesnės veiklos. Siekiant sukurti stabilų verslo modelį jaunas verslas turi (Cohan, 2019):

- pasižymėti emociniu intelektu ir noru mokintis iš sėkmės atvejų;
- siekti kurti tinklus ir ieškoti autoritetinių patarėjų;
- kada reikia, pavesti verslo valdymą funkciniais vadovams, kurie turi patirties, kuriant verslo modelį;

Kiekvienas jaunas verslas išgyvena unikalų mokymosi procesą ir kiekvienas sukurtas naujas produktas ar paslauga turi skirtingus veiksnius, kurie tą paslaugą ar produktą gali išvesti į sėkmę (Lesile ir Holloway, 2006). Kiekvieno vadovo pareiga yra nustatyti realistiškus lūkesčius, vadovaujantis pardavimų kreive.

Besikuriantis jaunas verslas dažnai nepakankamai laiko paskiria, kuriant finansinį modelį. Anot, Aulet (2013), produktui ir vartotojo vertės sukūrimui yra skiriama tiek daug dėmesio, kad visai nepagalvojama kaip sukurta vertė bus paverčiama pelnu.

*Verslo modelis* – „sistema, kuri padeda iš vartotojų susigražinti dalį vertės produkto, kuris buvo jiems parduotas“ (Aulet, 2013). Autorius išskiria keturis aspektus į kuriuos reikia atkreipti dėmesį kuriant verslo modelį (Aulet, 2013):

- vartotojas – reikalinga suprasti kiek vartotojas galėtų duoti ar padaryti, kad gautų atitinkamą produktą;
- vertės sukūrimas ir išlaikymas – supratimas kiek pasiūlytas produktas gali sukurti vertės ir kada;
- konkurencija – suprasti kokį modelį naudoja varžovai;
- paskirstymas – užtikrinti, kad pasirinkti komunikaciniai kanalai yra tinkami ir priimtini tikslingai auditorijai pasiekti.

Apibendrinant galima išskirti, kad dauguma besikuriančių verslų sužlunga, dėl nepakankamų žinių kaip valdyti finansus, per didelio entuziazmo, bei nepasvertų investicijų netinkamu laiku. Siekiant sėkmingai valdyti verslą, yra reikalinga būti atviram nuolatiniam mokymuisi. Tinkamas verslo finansavimo modelis gali užtikrinti stabilų augimą, todėl jam užtikrinti yra reikalinga skirti

pakankamai laiko. Kuriant finansinį modelį svarbu įvertinti vartotojų finansines galimybes ir produkto vertę, konkurentų siūlomas alternatyvas ir tinkamą komunikaciją.

**14 lentelė.** Jauno verslo sėkmės veiksniai augimo stadijoje.

(IV) Augimas				
Verslo veiksnys	Sėkmingumo ir išlikimo faktorius	Požymiai	Pagrindimas	Autorius
<b>Komanda</b>	Komandos valdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- komandos vadovas – mokytojas ir koordinatorius;</li> <li>- bendra atsakomybė už darbo rezultatus;</li> <li>- komandų susistemimas ir kultūros formalizavimas;</li> <li>- ryšys tarp komandų.</li> </ul>	„Išskirtinis dėmesys komandos nariams yra esminis sėkmės faktorius augančioms įmonėms“; „Šiandien verslas, kuriame dirbame yra daugiau sociologinis nei technologinis reiškiny, labiau priklausomas nuo darbuotojų gebėjimo komunikuoti vienas su kitu nei su mašinomis“;	De Mol (2019); Loftesness ir Grosse (2017) DeMarco ir Lister (2013)
	Komandos atsineštos vertybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kolektyvinis intelektas;</li> <li>- atsineštos individualios ir sukurtos kartu žinios bei naujos galimybės.</li> </ul>	„komanda yra varomoji jėga, kuri paverčia įmonės viziją realybe“; „žmonės su aistra, pasitikėjimu, gebėjimu nepriklausomai dirbti ir tikintis tuo ką daro išskiria organizaciją iš kitų“; „<...> nauji komandos nariai į sistemą atsineša kiekvienas savo interesus, talentus, kas vėliau sudaro kolektyvinį intelektą“;	De Mol (2019); Drucker (2007); Rod ir Fridjhon (2016)

Jaunas verslas dažnai prasideda nuo mažos komandos. Tai yra vienas ar keli žmonės, kurie yra pagrindiniai naujo verslo kūrėjai, kartais dar padedami draugų, pažįstamų ar entuziastų savanorių (patirties norintys įgyti studentai, stipriai idėją palaikantys fiziniai asmenys kt.). Kiti komandos nariai atsiranda vėlesnėse verslo vystymosi stadijose, kada įmonė pradeda gauti pirmąsias pajamas ir gali komandą finansuoti.

Bendras darbas ir bendra atsakomybė už to darbo rezultatus, atskirus individus paverčia vieninga komanda. Jaunam verslui augant ir vystantis komanda taip pat auga ir ilgainiui pasidaro tokia didelė, kad yra reikalinga atlikti tam tikras komandos struktūrines transformacijas, arba, anot Helfan'o (2020), – atlikti dinaminį komandų reorganizavimą (angl. *dynamic reteaming*), kas reiškia komandų sistemos sudarymą.

Anot, Rod'o ir Fridjhon'o (2016), nauji komandos nariai į sistemą atsineša kiekvienas savo interesus, talentus, kas vėliau sudaro kolektyvinį intelektą. Kolektyvinis intelektas skatina mokymosi potencialą, mokinantis vieni iš kitų ir naujas idėjas bei galimybes, kurias yra įmanoma įgyvendinti kartu. Su kiekvienu naujai atėjusiu arba išėjusiu komandos nariu komanda pasikeičia, tai yra komanda įgauna kažką naujo arba kažką praranda.

Anot, Brikman'o (2015), komanda yra pats svarbiausias veiksnys bet kokios stadijos, dydžio ar pobūdžio versle. Todėl nenuostabu, kad komandos narių pasirinkimas yra tikras iššūkis verslui.

Komandos nariai turi ne tik pritapti prie vidinės kultūros, bet taip pat turėti reikalingus įgūdžius, interesus ir vertybes.

Komanda itin prisideda prie jauno verslo išlikimo. De Mol (2019) teigia, kad 60 proc. jaunų verslų žlunga, dėl problemų su komandomis. Autorės teigimu jauno verslo komandos sėkmingumui neužtenka vien patirties, žinių apie produktą ir industrijai reikalingų įgūdžių turėjimo. Nors patirtis turi tiesioginės įtakos komandos efektyvumui užtikrinti, svarbiau už patirtį, yra dalinimasis su komanda aistra ir siekis bendros vizijos. Renkantis komandą, ypač verslo pradžioje, yra svarbu prisiminti tai, kad komanda yra varomoji jėga, kuri paverčia įmonės viziją realybe (De Mol, 2019).

Pasak Drucker'io (2007), žmonės su aistra, pasitikėjimu, gebėjimu nepriklausomai dirbti ir tikintys tuo ką daro, išskiria organizaciją iš kitų. Verslas yra žmonės, tai yra įmonės išteklių, kurie atneša verslui žinias ir sukuria naujas galimybes. Pasak De Mol (2019) vien patirtis, kad ir kokia didelė ji būtų, nėra pakankama. Sunkiai prognozuojamuose jauno verslo plėtros etapuose žinios, įgūdžiai ir aistra yra vienodai svarbūs komponentai reikalingi verslo augimui.

Komandos darnus veikimas didele dalimi priklauso nuo jos valdymo. Anot Loftesness'o ir Grosse (2017), su tinkamu mokymu ir kultūra, komandų vadovai gali padėti komandos nariams tobulėti puoselėdami moralę, užtikrindami aiškumą ir darną tarp užduočių ir įmonės vertybių, spręsdami nesusipratimus ir ruošdami komandas kompanijos augimui.

Tinkamai sudarytos komandos gali dirbti ilgai ir efektyviai. Komandą jungia svarbus ryšys, kuris padeda įveikti iššūkius dirbant kartu ir žengiant į priekį (Loftesness ir Grosse, 2017).

Formalizuota komandų kultūra atsiranda augimo stadijoje, kada darbuotojų skaičius ženkliai išauga ir komandoms koordinuoti yra reikalinga sudėtingesnė sistema. Komandos vadovas turi pasižymėti atitinkamomis savybėmis: *mokymas, komunikacija, empatija, nuolankumas bei strateginis mąstymas* (Loftesness ir Grosse, 2017).

Apibendrinant svarbu išskirti, kad žmogiškieji resursai yra vertingiausias verslo elementas, dėka kurio, verslas gali augti ir klestėti. Dirbdami kartu individai sudaro atitinkamas komandas, gebančias surinkti unikalų rinkinį savybių, leidžiančių įveikti bet kokias kliūtis. Verslui augant yra reikalinga diegti formalizavimo elementus komandoms valdyti tai yra komandų vadovai, kurie komandoje veikia kaip patariamasis ir veiklos koordinavimo organas.

**15 lentelė.** Jauno verslo sėkmės veiksniai augimo stadijoje.

<b>(IV) Augimas</b>				
<b>Verslo veiksnys</b>	<b>Sėkmingumo ir išlikimo faktorius</b>	<b>Požymiai</b>	<b>Pagrindimas</b>	<b>Autorius</b>
<b>Organizacinė kultūra</b>	<i>Komunikacija</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formali ir neformali;</li> <li>- atvira ir aiški;</li> </ul>	„<...>kultūra formuojasi ten, kur yra vykdoma komunikacija, todėl nesant kitų organizacijos narių kultūros suformuoti neįmanoma.“; „<...> organizacijos kultūra sukuria tam tikras elgesio normas, kuriomis vadovaujasi organizacijos nariai, vykdydami savo kasdienes veiklas“;	Schein (1992); . Robbins (2006)



	<i>Vertybės</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formuoja narių elgsenos normas, veiklos standartus ir nuostatas, kuriomis vadovaujasi komanda;</li> <li>- komandos vadovo vertybės, vadovavimo stilius;</li> </ul>	<p>„&lt;...&gt; organizacinė kultūra yra visuma pačių svarbiausių organizacijos vertybių...“.</p> <p>„organizacijos kultūra sukuria tam tikras elgesio normas, kuriomis vadovaujasi organizacijos nariai, vykdydami savo kasdienes veiklas. Taip užtikrinama, kad tos veiklos yra atliekamos laikantis sukurto organizacijos vidinio standarto.“;</p>	Schein (1992); Staniulienė (2010); Robbins (2006); Kotter ir Heskett (1992)
	<i>Organizacinis mokymasis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- komandos ir organizacijos vertybės sutampa;</li> <li>- objektyvus ir individualus vertinimas;</li> <li>- prisitaikymas prie dinaminės aplinkos;</li> <li>- vadovo indėlis į mokymosi strategiją;</li> </ul>	<p>„Organizacija gali veikti dinamiškai, jei yra nuolatos ugdoma, užtikrintos galimybės vystytis tiek organizacijos, tiek darbuotojų potencialui.“</p>	Garalis (2003)

Organizacinė kultūra atsiranda kartu su komanda ir formuojasi ten, kur yra vykdoma komunikacija. Anot Schein'o (1992), organizacinė kultūra yra visuma pačių svarbiausių organizacijos vertybių, išskirtų grupės žmonių laikui bėgant, analizuojant įvairias išlikimui svarbias situacijas, ieškant joms sprendimų. Ilgainiui iš šių sprendimų yra suformuojamos nuostatos, kurios yra diegiamos naujai prisijungusiems nariams (Schein, 1992). Reikia pastebėti, kad kultūra savaime neatsiranda. Ji yra sąmoningai formuojama žmonių grupės. Jauno verslo vystymosi metu, komanda pradeda formotis, kada verslas pradeda augti.

Pasak Staniulienės (2010), šiuo metu vadybos mokslo literatūroje vis daugiau dėmesio yra skiriama sąsajoms tarp organizacijos kultūros ir veiklos efektyvumo, kas yra itin svarbu jauno verslo išlikimui. Mokslininkė išskiria tam tikrus veiksnius kurie gali lemti kultūros formavimąsi organizacijoje (Staniulienės, 2010):

- *vadovų vadovavimo stilius;*
- *organizacinė strategija;*
- *aplinka, kurioje veikia organizacija (politinė, ekonominė, socialinė, teisinė, technologinė);*
- *organizacijoje naudojama formali ir neformali komunikacija;*

Dėl veiksmų įvairovės ir nepastovumo organizacinė kultūra, kad ir kokia ji būtų gera, turi būti pakankamai lanksti, kad prisitaikytų prie kintančios aplinkos. Robbins'as (2006) pastebi, kad stipri organizacijos kultūra, turi lemiamos įtakos tos organizacijos narių elgsenai. Anot mokslininko, organizacijos kultūra sukuria tam tikras elgesio normas, kuriomis vadovaujasi organizacijos nariai, vykdydami savo kasdienes veiklas. Taip užtikrinama, kad tos veiklos yra atliekamos laikantis sukurto organizacijos vidinio standarto. Kotter'as ir Heskett'as (1992) sieja organizacinę kultūrą su ilgalaikiu veiklos rezultatyvumu.

Peters'as ir Waterson'as (1983) teigia, kad stipri organizacinė kultūra gali, taip pat, tapti kliuviniu jei yra nelanksti ir negeba reaguoti į aplinkos pokyčius. Tokiu atveju įsitvirtinusi egzistuojanti kultūra neleidžia pamatyti jos trūkumų, o naujos strategijos – nepripažįstamos (Peters ir Waterson, 1983).

Sveikai organizacinei kultūrai palaikyti didelės reikšmės turi organizacijos nuolatinis mokymasis. Garalis, (2003) nuolatinį organizacijos mokymąsi įvardija kaip svarbią organizacijos kultūros dalį, už kurią yra atsakingas organizacijose vadovas. Organizacija gali veikti dinamiškai, jei yra nuolatos ugdoma, užtikrintos galimybės vystyti tiek organizacijos, tiek darbuotojų potencialui.

Hale (1996) išskiria besimokančios organizacijos bruožus:

- dėmesys nukreiptas į problemos ir sprendimo formulavimą;
- tarpusavio bendravimas yra aiškus ir atviras;
- organizacinės vertybės yra aiškiai iškomunikuojamos ir sutampa su grupės vertybėmis;
- grupės vienetai yra vertinami individualiai pasitelkiant kolegas, profesionalus;

Garalio (2003) teigimu, nors kultūra yra sudėtinis grupinio mokymosi rezultatas. Visgi, tai vadovai - lyderiai, yra tie atsakingieji, kuriantys ir formuojantys grupės vertybes ir nuostatas. Vadovo elgesys, asmeniniai gebėjimai, turi lemiamos įtakos ar organizacijos kultūra sugebės prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir išlikti. „Jeigu vadovas nesuras organizacijos kultūros, tai organizacijos kultūra valdys jį, o ne jis kultūrą“ (Garalis, 2003).

**16 lentelė.** Jauno verslo sėkmės veiksniai augimo stadijoje.

<b>(IV) Augimas / Branda</b>				
<b>Verslo veiksnys</b>	<b>Sėkmingumo ir išlikimo faktorius</b>	<b>Požymiai</b>	<b>Pagrindimas</b>	<b>Autorius</b>
<b>Organizacijos kompetencijos</b>	<i>Technologinė kompetencija</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sumanumas;</li> <li>- darbo rinka;</li> <li>- valstybės sistema orientuota į verslą;</li> <li>- operacijų efektyvinimas;</li> </ul>	„Gebėjimas pasiūlyti rinkai inovatyvų produktą, kuris ją tenkintų“	Park ir Hong (2014); Anot Felury (2009)
	<i>Kliento kompetencija</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vartotojo poreikių jautimas;</li> </ul>	„Gebėjimas suprasti ir patenkinti skirtingų vartotojų poreikius“	Park ir Hong (2014); Anot Felury (2009)
	<i>Kompetencijų apjungimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tinkamas resursų panaudojimas ir investavimas;</li> <li>- technologijų ir poreikių derinimas;</li> </ul>	„Gebėjimas apjungti technologines ir kliento kompetencijas“	Park ir Hong (2014); Anot Felury (2009)

Anot Felury'io (2009), organizacijos kompetencijos kaip ir organizacijos kultūra yra itin plačiai diskutuojamos temos mokslinėje literatūroje ir dažnai yra laikomos viena kitos sudėtine dalimi. Organizacinė kultūra apjungia vertybes, vidinius artefaktus ir simbolius, procedūras ir priemones, bendrus darbus ir posakius (Sathe, 1983; Sinclair, 1993). Tuo tarpu organizacijos kompetencijos apjungia dinaminis gebėjimus ir organizacijos operacinius gebėjimus, kurie padeda sukurti, integruoti, perkonfigūruoti operacinius gebėjimus ir tinkamai reaguoti į rinkos pokyčius (Helfat ir Peteraf, 2003; Teece, Pisano ir Shuen, 1997; Wilden, Gudergan ir Lings, 2007).

Kumbhat ir Sushil (2018) neišskyrė organizacijos kompetencijos kaip atskiro verslo veiksnio, į kurią reikėtų atsižvelgti tam tikru raidos etapu, visgi, kitų autorių nuomone organizacijos kompetencijos yra pakankamai svarbus verslo išlikimo veiksnys (Park ir Hong, 2014).

Sėkmingam verslo veikimui, šių dienų nuolat kintančioje ekonomikoje, reikia gerai suprasti dinaminį aplinkos veiksnį ir tinkamai investuoti į atitinkamus resursus. Čia autoriai išskiria tris kompetencijas: technologijos, vartotojai ir pastarųjų dviejų apjungimas (Park ir Hong, 2014):

- *technologinės kompetencijos* apima galimybes rinkai pasiūlyti inovatyvius produktus, tinkančius besivystančioms ir augančioms rinkoms;
- *vartotojų kompetencijos* apima jutimo gebėjimus suprasti koks yra jų vartotojų gyvenimo stilius ir patenkinti jų poreikius;
- *apjungimas technologijų ir vartotojų kompetencijų* apima gebėjimą integruoti ir pritaikyti šias abi kompetencijas atsižvelgiant į funkcinio dizaino pasirinkimą ir jų poveikį konkurencingumui (Park ir Hong, 2014; Brown, 2013);

*Dinaminiai gebėjimai* - vertinant iš įmonės perspektyvos parodo kaip įmonė ir jos pajėgimai geba evoliucionuoti resursų pagrindu, prisitaikant prie aplinkoje vykstančių pokyčių (Wilden, Gudergan ir Lings, 2007). Anot autorių dinaminiai gebėjimai nebūtinai reiškia produkto pakeitimą tiesiogiai. Dinaminiai gebėjimai yra orientuoti į produkcijos procesą, kuris yra paveikiamas integruojant, perkonfigūruojant, įgaunant, ar paleidžiant tam tikrus resursus, kaip atsaką į aplinkos pakeitimus arba

Dinaminiai gebėjimai kai kurių mokslininkų yra traktuojami kaip konkurencinis pranašumas, grįstas išteklių pagrindu, kuriems yra būdingi šie bruožai (Teece, Pisano ir Shuen, 1997):

- vertingumas;
- retumas;
- sunkiai atkartojamas;
- nepakeičiamas.

Organizacijos kultūros dalimi dažnai laikomos organizacijos kompetencijos turi nepaprastai didelės svarbos verslo išlikimui. Dėka jų, įmonė geba prisitaikyti prie bet kokių vidinės ir išorinės aplinkos pokyčių. Dinaminiai gebėjimai anot Wilden'o, Gudergan'o ir Lings (2007), yra būtina sąlyga įmonės tolesniam augimui. Organizacijos kompetencijos apima dinaminių gebėjimų ir organizacijos operacijų derinimą pasitelkiant jos resursus.

Suminis verslo išlikimui įtakos turinčių veiksnių išskirstymas pagal svarbą skirtingomis verslo stadijomis pavaizduoti žemiau (lent. 18). Čia vertė lygi 1 yra mažiausiai poveikio turintis veiksnys, o 3 – daugiausiai poveikio turintis veiksnys. Ties kiekvienu verslo veiksmu buvo išskirti sėkmės veiksniai, kurie lemia atitinkamo verslo veiksmo sėkmingumą (lent. 18).

**17 lentelė.** Jauno verslo sėkmės veiksniai skirtingais raidos etapais.

<b>Verslo veiksnys</b>	<b>Sėkmės veiksnys</b>	<b>(1) stadija</b>	<b>(2) stadija</b>	<b>(3) stadija</b>	<b>(4) stadija</b>
Organizacinė kultūra	Komunikacija	1	1	2	3
Organizacinė kultūra	Organizacijos vertybės	1	1	2	3
Organizacinė kultūra	Organizacinis mokymasis	1	1	2	3
Komanda	Komandos valdymas	2	2	2	3
Komanda	Komandos atsineštos vertybės	2	2	2	3
Pajamos	Finansinis modeliavimas	1	2	2	3
Pajamos	Finansų valdymo įgūdžiai	1	2	2	3
Verslo modelis	Verslo rodikliai	1	1	2	3

Verslo modelis	Planavimas	1	1	2	3
Formalus finansavimas	Finansiniai šaltiniai	1	1	3	2
Formalus finansavimas	Investuotojų sukurta nematerialioji vertė	1	1	3	2
Vartotojai	Rinkos tyrimas ir augimo trajektorija	1	1	3	2
Produktas	Testavimas	1	3	2	2
Produktas	Vertės modelis	1	3	2	2
Tikslas	Antrepreneriška orientacija	3	2	2	2
Tikslas	Aktualumas	3	2	2	2
Organizacijos kompetencijos	Techninė kompetencija	1	2	2	3
Organizacijos kompetencijos	Kliento kompetencija	1	2	2	3
Organizacijos kompetencijos	Kompetencijų apjungimas	1	2	2	3

Pirmoje verslo stadijoje išskiriamas verslo veiksnys yra verslo tikslas, tai yra pastebėta galimybė ir tinkamai suformuluota problema. Sėkmės veiksniai šioje stadijoje yra išskirti du: *antrepreneriška orientacija* ir *problemos aktualumas*. Besikuriantis antrepreneris turi būti pakankamai inovatyvus, kad identifikuotų rinkoje galimybę, o problema – globali ir aktuali visuomenei, kad būtų užtikrinamas verslo augimo potencialas.

Antroje, verslo patvirtinimo stadijoje svarbus verslo veiksnys yra produktas. Produkto sėkmės veiksnys yra *testavimas*, kuris parodo ar sukurtas problemos sprendimas yra pakankamai aktualus ir reikalingas vartotojams, išbandant produkto prototipą su potencialiais vartotojais. Kitas svarbus sėkmės veiksnys - *verslo modelis*, kuris padeda įverti verslo vertę.

Trečiojoje stadijoje verslo veiksmių yra kiek daugiau: formalus finansavimas ir vartotojai. Formalus finansavimas priklauso nuo *finansavimo šaltinių*, kurie turi būti pasirenkami laiku ir specifiskai pagal verslo augimo poreikius. Finansinio šaltinio dydis atneša verslui įsipareigojimus ir riziką. Formaliam finansavimui taip pat didelės svarbos turi *investuotojų nemateriali parama*, kaip ir finansinės paramos dydis, verslui svarbu suvokti kokioje vystymosi stadijoje jis yra ir suprasti kokios pagalbos jam reikia iš investuotojo atitinkamai pagal verslo stadiją. Skirtingi verslo šaltiniai gali suteikti skirtingo pobūdžio pagalbą. Patvirtinimo stadijoje atsiranda vartotojai kaip verslo veiksnys, kuriam paremti išskirti sėkmės veiksniai yra *rinkos tyrimas ir augimo trajektorija*. Šiuo atveju rinkos tyrimas padeda identifikuoti pirminę vartotojų grupę, kuriai bus siūlomas produktas, o augimo trajektorija leis numatyti tikslinės auditorijos augimo trajektorijas ir pasirinkti atitinkamą strategiją siekiant išlaikyti savo tikslinę auditoriją bei pritraukti naujus vartotojus.

Augimo stadijoje atsiranda daugiausia verslo veiksmių: organizacinė kultūra, komanda, pajamos, verslo modelis ir organizacinės kompetencijos. Organizacijos kultūrai užtikrinti išskirti sėkmės veiksniai yra *organizacijos vertybės*, kuriomis vadovaujasi organizacija atlikdama kasdienes operacijas, *organizacijos mokymasis*, kuris leidžia lanksčiai reaguoti ir prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir *komunikacija*, kas užtikrina sklandų bendradarbiavimą su skirtingais verslo sistemos veikėjais.

Komanda, kaip verslo sėkmės veiksnys priklauso nuo *komandos vertybių* ir *komandos valdymo*. Kiekvienas darbuotojas atsineša unikalias žinias, kurios prisideda prie komandos kolektyvinio intelekto, todėl svarbu užtikrinti komandos narių įvairovę. Augant verslui, komanda auga, atsiranda daugiau komandos narių ir pačių komandų, todėl yra svarbu užtikrinti komandų koordinavimą.

Augimo metu atsiradusios pajamos yra svarbus verslo veiksnys, kuris priklauso nuo *finansavimo modelio* ir *finansų valdymo įgūdžių*. Sukurtas pasikartojantis finansavimo modelis gali užtikrinti pastovias pajamas ir tam tikrą stabilumą versle, o finansiniai įgūdžiai padeda tinkamai panaudoti turimus finansinius išteklius, juos paskirstant įvairioms verslo veikloms, investicijoms.

Organizacijos kompetencijos dažnai yra priskiriamos prie organizacijos kultūros. Šis verslo veiksnys priklauso nuo *technologinių* ir *kliento kompetencijų* bei tų *kompetencijų derinimo*. Technologinės kompetencijos yra svarbios, siekiant pritaikyti organizacijos veiklą prie dinamiškos aplinkos, tuo tarpu kliento kompetencija leidžia suprasti ko vartotojui reikia ir ko gali reikėti tai aplinkai kintant. Derinant šias dvi kompetencijas organizacija geba dinamiškai prisitaikyti prie pokyčių ir patenkinti klientų poreikius.

Išskirti sėkmės veiksniai pagal verslo vystymosi stadijas pavaizduoti lentelėje žemiau (lent. 19).

**18 lentelė.** Sėkmės veiksniai skirtingais jauno verslo raidos etapais.

Verslo vystymosi stadija	Sėkmės veiksnys
Atidarymas (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ antrepreneriška orientacija;</li> <li>➤ problemos aktualumas;</li> </ul>
Patvirtinimas (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ testavimas;</li> <li>➤ vertės modelis</li> </ul>
Patobulinimas (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ finansiniai šaltiniai;</li> <li>➤ investuotojų sukurta vertė;</li> <li>➤ rinkos tyrimas ir augimo trajektorija;</li> </ul>
Augimas (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ komunikacija;</li> <li>➤ organizacijos vertybės;</li> <li>➤ organizacinis mokymasis;</li> <li>➤ komandos valdymas;</li> <li>➤ komandos narių individualios savybės ir vertybės;</li> <li>➤ finansinis modelis;</li> <li>➤ finansų valdymo įgūdžiai;</li> <li>➤ veiklos rodiklių stebėjimas;</li> <li>➤ planavimas;</li> <li>➤ techninės kompetencija;</li> <li>➤ kliento kompetencija;</li> <li>➤ kompetencijų apjungimas;</li> </ul>

Apibendrinant rezultatus, buvo išskirtos devynios verslo veiksmų grupės (*tikslas, pirkėjas, produktas, finansavimas, verslo modelis, pajamos, komanda, bei organizacinė kultūra, organizacijos kompetencijos*) itin svarbios besivystančiam verslui skirtingais jo raidos etapais (atradimas - 1, patvirtinimas - 2, pakeitimas - 3 ir augimas - 4). Verslo veiksniai remiantis literatūros analize buvo išanalizuoti ir paremti sėkmės veiksniais atitinkamu verslo raidos etapu. Po du sėkmės veiksmus išskirta jauno verslo vystymosi pradžioje (atidarymo ir patvirtinimo stadijos). Keturi veiksniai išskirti patobulinimo stadijoje ir daugiausia (net dvylika) sėkmės veiksmų buvo išskirta verslo augimo stadijoje.

Svarbu pastebėti, kad išskirti verslo veiksniai su jiems priskirtais sėkmės veiksniais buvo analizuojami tik toje stadijoje, kur jų poveikis yra stipriausias verslui. Visgi, analizuojant sėkmės veiksmus skirtingais verslo etapais ateityje reikėtų atsižvelgti ir į verslo veiksmus, turinčius šiek tiek mažesnę bet taip pat svarbų poveikį augančiam verslui kitais verslo raidos etapais.

### 3. Empirinio tyrimo metodika

Per paskutinį dešimtmetį Lietuva išgarsėjo kaip viena sparčiausiai inovacijų srityje progresuojančių šalių Europos Sąjungoje (siekia apie 20 proc.), bet lyginant su kitomis ES valstybėmis vis dar esame inovuojančių šalių sąrašo pabaigoje. Pagal Bloomberg inovacijų indeksą (2020), Lietuva šiais metais smuktelėjo viena pozicija žemyn ir dabar yra 38 vietoje. Nepakankamas inovacijų ir technologijų vystymas šalyje ilginiui gali turėti neigiamos įtakos šalies konkurencingumui ir pragyvenimo lygiui. Lietuvos ūkio sektoriaus finansavimo po 2020 m. vertinimo ataskaitoje (2019) pagrindinės problemos, stabdančios inovacijų ir technologijų vystymą šalyje yra:

- nepakankama kritinė tyrėjų masė;
- per didelė inovacijų rizika ir administracinė našta;
- mokslinių tyrimų išteklių (toliau – MTI) sistemos integracijos šalyje ir tarptautinėje rinkoje stoka;
- nepakankamos investicijos į MTI;

Ateityje, ir toliau intensyvėjant globalizacijos procesui pramonės 4.0 kontekste, Lietuvai bus nelengva pralenkti ar net išlaikyti savo esamą sparčios „inovatorės“ poziciją. Visgi, šalis turi potencialo. Lietuva pasaulio reitinguose ir šalies gyventojų yra vertinama kaip turinti tinkamą ekosistemą verslui vystyti. Startup Lithuania (2020) atliktas tyrimas parodė, kad 54 proc. jaunų verslų vertina ir pastebi spartų verslo ekosistemos ir jos dalyvių augimą.

Empirinio tyrimo metu bus siekiama išanalizuoti jauno verslo išlikimą didinančius veiksnius, skirtingais jauno verslo raidos etapais. Literatūros analizės metu išskirtus išlikimo veiksnius ir suformuotą jauno verslo išlikimo veiksnių tipologiją bus siekiama patikrinti atliekant tyrimą su sėkmingais verslais.

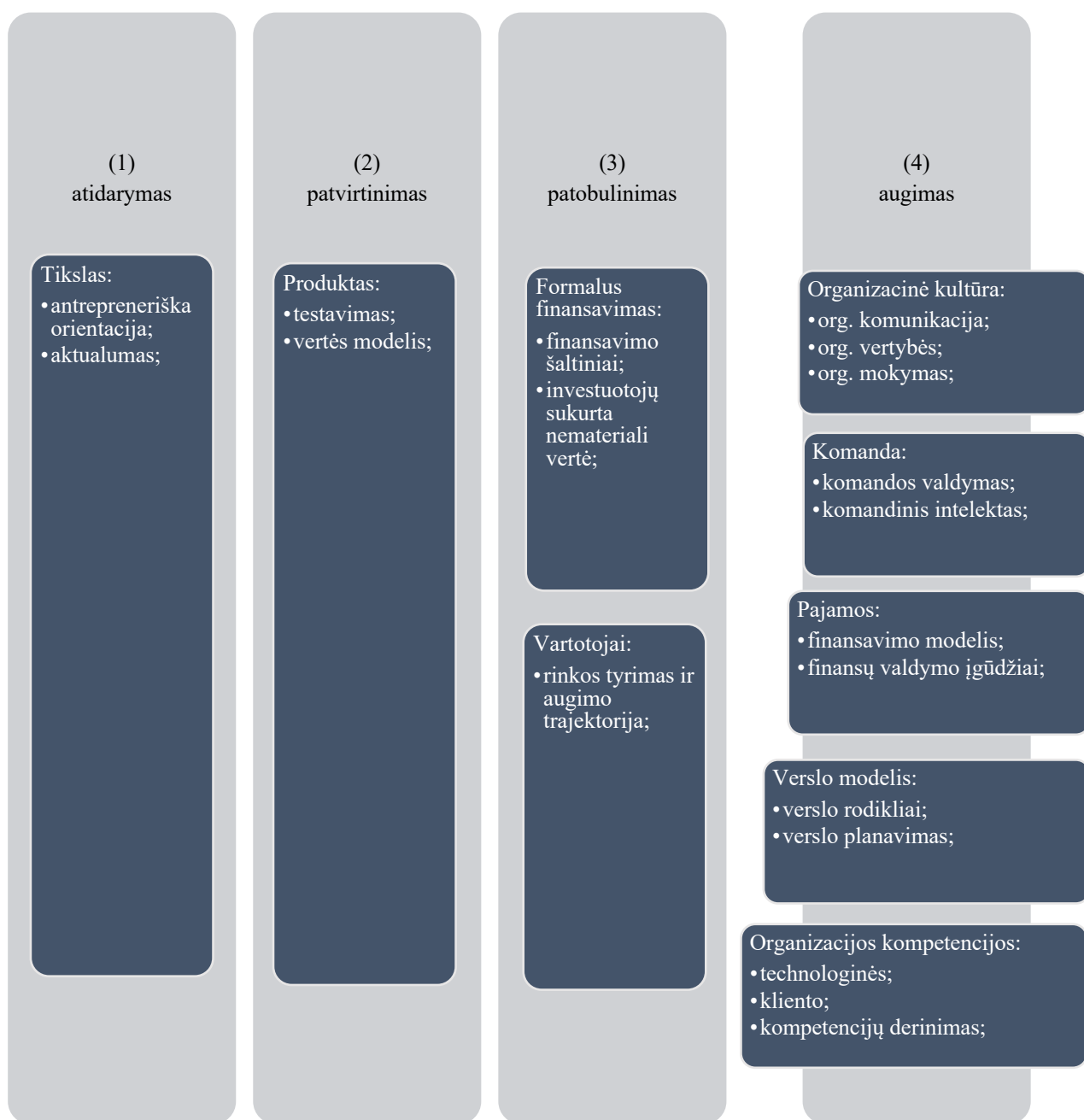
Tyrimui bus naudojami MTEP imlaus sėkmingo technologinio verslo atvejai. Pagal Lietuvos ūkio sektoriaus finansavimo po 2020 m. vertinimo ataskaitą (2019), vykdydama ES išsipareigojimus, skatinti sumanosios specializacijos strategiją, remiant technologinius ir taikomuosius tyrimus bei kitas MTI veiklos skatinimo priemones, Lietuvos Vyriausybė savo programoje iškėlė tikslą orientuotis į inovatyvios ekonomikos kūrimą, o ypač MTI veiklų skatinimą. Lietuvos mokslo, inovacijų ir technologijų agentūros (toliau - MITA) duomenimis, 2/3 Europos ekonomikos augimo priklauso nuo inovacijų technologijų srityje, todėl tyrimui pasirinktos technologinės MTEP imlios ir sėkmingai veikiančios organizacijos.

Tyrimui pasirinktas metodas – pusiau struktūruotas interviu. Interviu pokalbis atliktas tiesiogiai bendraujant su vienu ar keliais atstovais iš MTEP imlaus sėkmingo technologinio verslo. Šis lankstus metodas tyrėjui leidžia (Gaižauskienė ir Valavičienė, 2016):

- surinkti išsamius duomenis;
- atsiskleisti apklausiamojo dalyvio perspektyvai, detaliam apdorojant tyrimui aktualią tematiką, svarbią siekiant gauti tikrais faktais paremtą informaciją;
- pakreipti tyrimą, gavus netikėtus rezultatus, kurie gali turėti didžiulės svarbos atliekamam tyrimui.

Atlikus literatūros analizę buvo suformuota verslo išlikimo veiksnių tipologija. Tipologijoje išskirtos keturios pagrindinės verslo vystymosi stadijos: atidarymas – (1), patvirtinimas – (2), patobulinimas – (3) ir augimas – (4) ir kiekvienai stadijai priskirti reikšmingiausi tai stadijai verslo veiksniai: tikslas, produktas, formalus finansavimas, vartotojai, organizacinė kultūra, komanda, pajamos, verslo

modelis, organizacijos kompetencijos. Išskyrus svarbiausius jauno verslo veiksnius skirtingais jo vystymosi etapais, ties kiekvienu jų buvo identifikuoti sėkmės veiksniai (pav. 9).



**9 pav.** Verslo ir sėkmės veiksnių tipologija skirtingais verslo vystymosi etapais

Pusiau struktūruotam interviu atlikti naudojamas klausimynas, sudarytais klausimyno TIGRAS pagrindus, skirto projekto: „MTEP imlaus verslo vystymosi veiklų longitudinalinė studija: strategijos, inovacinių gebėjimų, tinklaveikos ir internacionalizacijos dinamika nacionalinėse inovacijų ekosistemose (NIS)“, įgyvendinimui. Projekte siekiama identifikuoti MTEP imlaus verslo sėkmės veiksniai, atvirose, globaliose ir dinamiškuose inovacijų sistemose. Šis klausimynas turi išbandytą, aiškiai suformuluotą klausimų bazę. Tyrimo rezultatais bus pasidalinta tu projekto grupe, kas padės projekto įgyvendintojams padaryti papildomas išvalgas.

Tyrimą sudarys trys dalys: *pasiruošimas interviu, interviu ir po interviu atliekama duomenų analizė ir interpretacija.*

Pasiruošimo interviu dalyje bus atliekamas techninis tyrimo pasirengimas.

Interviu metu, apklausiami tyrimo dalyviai, atsižvelgiant į Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) išskirtus svarbiausius interviu aspektus:

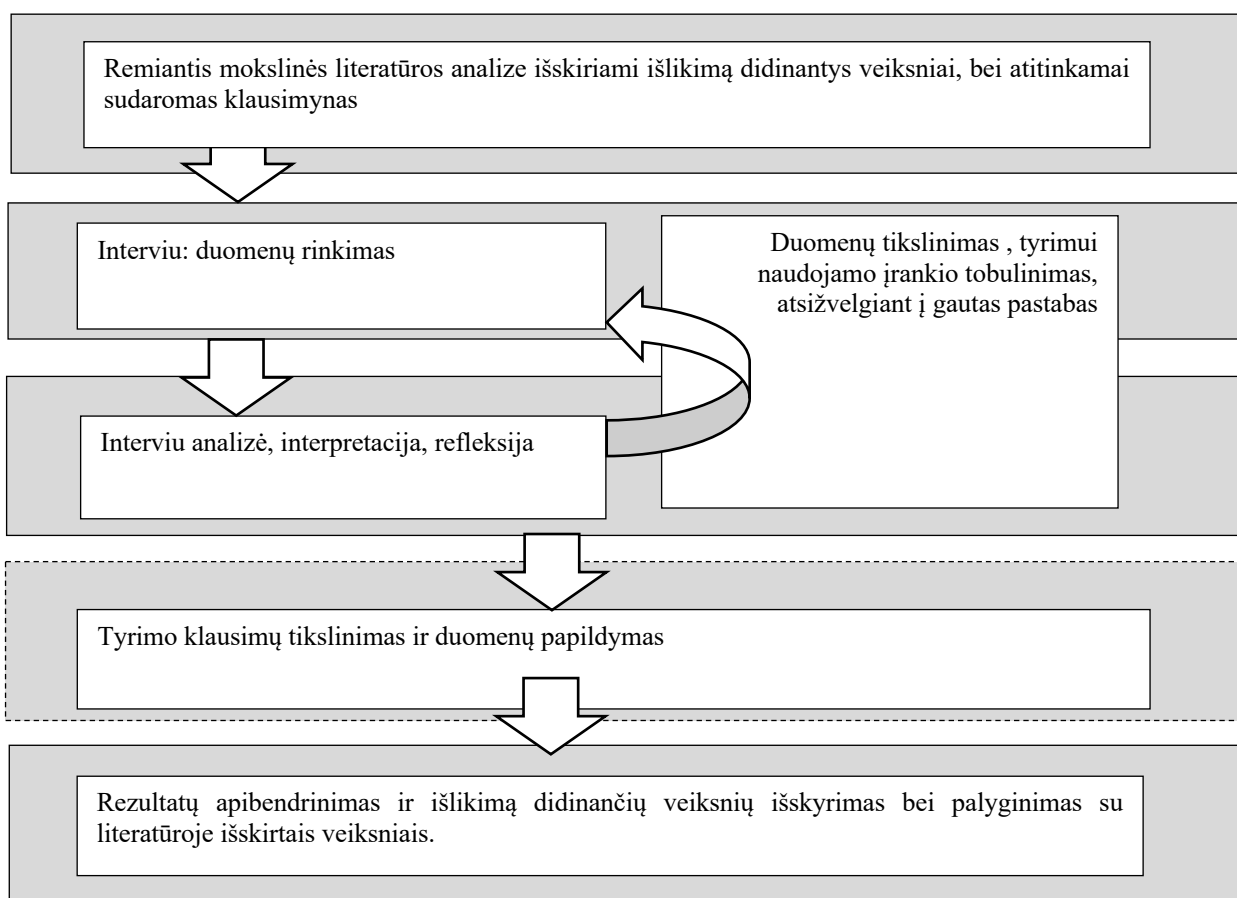
- išlikti neutralioje pozicijoje ir interpretuoti pokalbio atsakymus pokalbio metu;
- klausytis;
- atlikti stebėjimą;
- vesti užrašus;
- spręsti praktinius klausimus, tokius kaip laiko matavimas, savikontrolė ir kita.

Trečioje dalyje, atlikus interviu, bus atliekama trumpa refleksija apibendrinant patirtį. Po kiekvieno interviu gauti pastebėjimai bus integruojami į vėliau atliekamus interviu, kas leis su kiekvienu interviu patobulinti tyrimo įrankį. Gauti rezultatai bus vizualizuojami naudojantis „Maxqda“ programa. Gauti duomenys bus palyginti su literatūros analizės metu suformuota verslo išlikimo veiksmų tipologija.

**Tyrimo objektas** –MTEP imlus sėkmingas technologinis verslas.

**Tyrimo problema** – kokie sėkmės veiksniai lemia verslo išlikimą skirtingais verslo vystymosi etapais.

Tyrimui bus naudojami empiriniai duomenys, surinkti pusiau struktūruoto interviu metu atsižvelgiant į teiginius, suformuotus literatūros analizės metu.



Pagrindinis instrumentas naudotas atliekant pusiau struktūruotą interviu – *klausimynas*. Klausimynas sudarytas iš keturių dalių (žiūrėti lent. 20):



- *charakteristika* – išskirta pagal projekte numatytas tyrimo grupes;
- *pagrindiniai interviu klausimai* – atskleidžia charakteristikos aspektus;
- *papildomi interviu klausimai* – paremia ir pagilina pagrindinius klausimus;
- *tyrėjo komentarai* – klausimų grupė atitinkamai priskiriama verslo veiksmui ir raidos etapui pagal suformuotą tipologiją;

Pusiau struktūruoto interviu metu nėra griežtai laikomasi nurodytų klausimų struktūros. Atsižvelgiant į kiekvieno verslo unikalumą yra paliekama galimybė pritaikyti interviu metu sužinotą informaciją, kuri nebuvo numatyta, bet kuri galėtų suteikti papildomos vertės atliekamam tyrimui.

**19 lentelė.** Tyrimo instrumentas: klausimynas TIGRAS.

Charakteristika	Pagrindiniai interviu klausimai	Papildomieji klausimai	Tyrėjo komentarai
1. <i>Motyvacija pradėti verslą</i>	Jei grįžtumėte laiku atgal, kokioje situacijoje ir kodėl priėmėte sprendimą kurti ir vystyti verslą?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gal galite prisiminti, kokiomis sąlygomis įkūrėte įmonę?</li> <li>- Ar tai buvo sąlygota tam tikrų konteksto sąlygų/inovacinės politikos paskatų ar situacijos, kuri skatino keistis?</li> <li>- Kokius asmeninius (lyderystės) sėkmės veiksmus galėtumėte išskirti, kurie padėjo įmonei įsitvirtinti?</li> </ul>	(I) atidarymas: tikslas; (II) patvirtinimas: produktas;
2. <i>Sėkmės veiksniai verslo vystyme</i>	Kokie pagrindiniai verslo sprendimai/ įvykiai ženklina reikšmingus strateginius pokyčius ar verslo raidos trajektorijos pasikeitimą?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaip apibūdintumėte savo verslo augimą (staigus, nuoseklus, kt.)?</li> <li>- Galbūt pamenate tą situaciją, kai supratote, kad kažkokie atliekami veiksmai turėjo esminį vaidmenį verslo sėkmei?</li> </ul>	(II) patvirtinimas: produktas;
	Kokie Jūsų manymu buvo svarbiausi sėkmės veiksniai verslo vystymo pradžioje/ siekiant augimo, ir dabar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokie buvo, jei buvo, sėkmę lėmę veiksniai iš išorės (institucinė parama, partneriai, kt.)?</li> <li>- Ar galite prisiminti pirmą įmonės sėkmę ir su tuo susijusius (socialinius, kultūrinius) veiksmus?</li> </ul>	(III) patobulinimas: formalus finansavimas ir vartotojai;
2.1. <i>Elgsena dinaminėje aplinkoje</i>	Kokie buvo įmonės augimo iššūkiai? Galbūt galėtumėte įvardinti ir ilgalaikės sėkmės veiksmus? Su kokiais naujai atsiradusiais iššūkiais susiduriate šiandien ir kaip tai sprendžiate?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Galbūt turite patirties ar situacijų, kuomet tam tikri „ant bangos“ esantys dalykai (tam tikri siūlomi mokymai ar metodai) yra neveiksmingi ir iš tiesų neprisideda prie įmonės sėkmingos veiklos?</li> </ul>	(IV) augimas: verslo modelis, organizacijos kompetencijos ir organizacijos kultūra
2.2. <i>Įmonės elgsena krizinėje situacijoje</i>	Kokios buvo svarbiausios įmonės raidos krizės/lūžiai ir kaip su jomis tvarkėtės?  Ar galite prisiminti situaciją, kai Lietuvoje buvo finansinė krizė ir kaip tai palietė Jūsų įmonę? Kokių veiksmų ėmėtės toje situacijoje?  Gal galėtumėte prisiminti kitą sudėtingą situaciją, kurioje reikėjo imtis tam tikrų veiksmų? Kokios buvo tų veiksmų pasekmės?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kodėl priėmėte būtent tokius sprendimus?</li> <li>- Gal galite papasakoti konkrečią situaciją?</li> <li>- Kokias išskirtumėte svarbiausias įmonės raidos krizes? Kada jos vyko?</li> <li>- Kaip elgėtės jų metu?</li> <li>- Ar jos siejosi su išorinėmis aplinkybėmis? (Kaip įmonę paveikė įstojimas į ES/ finansinės krizės/ pritrauktos investicijos?)</li> <li>- Kas iš išorės daugiausiai padėjo šioje situacijoje? (Ar buvo tinklas, asociacija, partnerystė ar draugystė, kuri padėjo šioje situacijoje?)</li> <li>- Ar yra kritinis partneris be kurio Jūsų produktai nebūtų tokie, kokie yra?</li> <li>- Kas Jums iš partnerių labiausiai padėjo vystant technologinį produktą/ gaunant</li> </ul>	(IV) augimas: organizacijos kultūra ir komanda;

		finansavimą plėtrai/ išeinant į tarptautines rinkas?	
<b>3. Strateginis dizainas</b>	Kaip formuojamos strategijos Jūsų įmonėje? Ar yra naudojamas tam tikras procesas/ praktika? Kas yra esminis strateginės kaitos variklis? Kaip vystoma ilgalaikė strateginė vizija ir trumpalaikiai technologiniai planai? Kaip užtikrinamas suderinamumas tarp šių ilgalaikių ir trumpalaikių strategijų/planų?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ar tam pasitelkiama turima ekosistema?</li> <li>- Ar vystomas dialogas naujoms strateginėms kryptims sukurti ar esamoms problemoms išspręsti?</li> <li>- Ar ekosistema paremtam strategijų kūrimui įmonėje yra praktikuojamas tam tikras procesas?</li> </ul>	(IV) augimas: pajamos ir verslo modelis;
<b>3.1. Numatymas ir ištekliai</b>	Kaip įmonėje užtikrinama nuojauta apie pokyčius ir ką reikia daryti jai palaikyti? Kaip tuomet perskirstomi ištekliai?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gal galite papasakoti, kaip vyksta Jūsų pasiruošimas ateičiai?</li> <li>- Kokius veiksmus, metodus naudojate, kad pasirinktumėte tinkamą ilgalaikę strategiją?</li> <li>- Kaip Jūsų įmonėje perskirstomi esami ištekliai žengiant į naują technologijos vystymo, žinių įgijimo ar mokymosi ciklą?</li> </ul>	(IV) augimas: komanda, organizacijos kompetencijos ir kultūra;
<b>3.2. Gebėjimai</b>	Kaip manote, kokie gebėjimai ar veiksmi lemia, kad išlaikote ilgalaikę sėkmingą veiklą?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokius gebėjimus, Jūsų manymu, yra kritiškai svarbu vystyti Jūsų įmonei, kad išliktų sėkminga?</li> </ul>	(IV) augimas: organizacijos kompetencijos, komanda, organizacinė kultūra;
<b>3.3. Naujos technologijos</b>	Kokios technologijos veikia kaip trikdanti (angl. disruptors) jūsų versle (keičia strategiją/taisykles/ nusistovėjusias praktikas)? Kaip pasireiškia jų daroma įtaka?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaip technologijos sukuria naujas galimybes ir kokiose verslo vystymo srityse? (Produktas, mokymasis, analizė ir kt?)</li> <li>- Kaip diegiate dirbtinį intelektą ir kitas skaitmenines technologijas savo versle?</li> <li>- Kaip jos keičia įmonės verslo modelį ir mokymąsi?</li> <li>- Kaip užtikrinote efektyvią skaitmeninių technologijų ir žmogiškojo kapitalo integraciją įmonėje?</li> <li>- Kaip užtikrinote efektyvią žmogaus-technologijos integraciją savo vystomuose produktuose?</li> <li>- Kokie dirbtinio intelekto sprendimai gerina technologijos taikymą, efektyvumą?</li> </ul>	(IV) augimas: organizacijos kompetencijos ir organizacijos kultūra;
<b>4. Ekosistema</b>	Kokie yra svarbiausi ekosistemos partneriai? Gal turite kokių nors neįprastų partnerysčių?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaip geografiškai išsidėsčiusi verslo ekosistema? (Svarbūs nacionaliniai/tarptautiniai partneriai)</li> </ul>	(IV) augimas: organizacinė kultūra (III) Patobulinimas: vartotojai; (II) patvirtinimas: produktas;

4.1. Tinklo formavimo elgsena	Kokio tipo verslo tinklai jums yra svarbūs? Kaip išvystėte tinklus verslo plėtrai? Kaip juos plėtojote?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokie nauji veikėjai/ organizacijos prisijungia prie jūsų verslo tinklo? Kodėl jie yra svarbūs?</li> <li>- Industrinio mokymosi ryšiai</li> <li>- Geografinės lokacijos</li> <li>- Mokymasis iš verslo partnerių</li> <li>- Globalių inovacinės ekosistemos veikėjų</li> <li>- Nacionalinės ekosistemos veikėjų</li> <li>- Vartotojų ir kt.</li> </ul>	(IV) augimas: organizacinė kultūra
4.2. Pasitikėjimas	Kaip valdote pasitikėjimo klausimus? Kaip manote, kaip susiformuoja pasitikėjimas tinkluose? Kokie yra esminiai pasitikėjimo formavimo veiksniai?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokios pasitikėjimo problemos ir kokiose situacijose kyla?</li> <li>- Kuo labiausiai pasitikite?</li> <li>- Kokie esminiai pasitikėjimą užtikrinantys elementai svarbūs verslo vystymui?</li> </ul>	(IV) augimas: organizacinė kultūra ir komanda;
4.3. Dialogas	Kaip palaikomas dialogas su kitais ekosistemos dalyviais? Kaip partneriai ar suinteresuoti visuomenės atstovai (angl. stakeholders) dalyvauja Jūsų produktų kūrime/diegime? Ar suteikiate grįžtamąjį ryšį jiems?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaip bendradarbiavimas ekosistemoje padeda surinkti verslui aktualią informaciją bei ją analizuoti?</li> <li>- Ar šis bendradarbiavimas sąlygoja tam tikras išvargas?</li> <li>- Ar jos turi įtakos verslo vystymui ir strategijai?</li> </ul>	(IV) augimas: organizacinė kultūra ir komanda;
4.4. Transformacinis organizacinis mokymasis	Kokios kompetencijos, žinios yra kritinės Jūsų versle? Kokios komplementarios kompetencijos svarbios? Kaip įgyjate komplementarias kompetencijas ir kaip jas taikote strategijoje? Kaip organizaciniu lygiu vyksta transformacinis mokymasis? Kaip vyksta kūrybinis procesas, kad būtų tenkinami rinkos poreikiai? Kaip atsirenkate naujas verslo galimybes plėtojimui?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaip įgyjate globalias žinias (angl. know-how)?</li> <li>- Kaip įgyjate lokalias žinias (angl. know-how)? Rinkos išvargas?</li> <li>- Kokiuose partneriniuose tinkluose įmonei būtina dalyvauti tam, kad būtų užtikrintas mokymasis bei įgyjamos reikiamos žinios?</li> </ul>	(IV) augimas: organizacinė kultūra
Žvilgsnis į ateitį	Gal norėtumėte pasidalinti, kas, Jūsų nuomone, bus svarbu per ateinančius 10 metų?		(IV) augimas: organizacinė kultūra ir organizacijos kompetencijos;

Kiekviena įmonė prieš atliekant interviu buvo iš anksto supažindinta su klausimais. Interviu pasirinktos MTEP imlios sėkmingos technologinės įmonės, atitinkančios iškeltus kriterijus:

- įmonė veikia 5 metus ar ilgiau;
- įmonė vykdo veiklą tarptautinėje rinkoje;
- įmonės stabiliai auga (atsižvelgiant į darbuotojų skaičių);
- įmonė yra pritraukusi investicijų;
- įmonė yra technologinio pobūdžio ir imli MTEP.

Žemiau nurodytas apklaustų įmonių tinkamumas pagal iškeltus kriterijus (lent. 21).

**20 lentelė.** Pasirinktos interviu įmonės pagal iškeltus kriterijus (Investuok Lietuva duomenys, 2019).

Įmonės ID	Įmonės pavadinimas	Įkūrimo metai	Industrija (finansinis modelis)	Plėtros stadija	Darbuotojų skaičius 2016-2019m.	Pritraukta investicijų (milijonai eurų)	Bent 80 prc. rinkos sudaro
Įm_01	Altechna R&D	1996m.	Energija (gamyba)	sėklos	Nuo 2 iki 10	0.29	Užsienio rinka
Įm_02	Vittemed (Boston Neurotics)	2012m.	Sveikata (nėra duomenų)	sėklos	Nuo 2 iki 10	9.09	Nėra duomenų
Įm_03	Droplet Genomics	2016m.	Sveikata (prenumerata)	sėklos	Nuo 2 iki 4	Nėra žinomas investicijų dydis	Nėra duomenų
Įm_04	Ekspla	1992m.	Energija ir lazeriai (gamyba)	augimo (ankstyva)	Nėra duomenų	Nėra žinomas investicijų dydis	Užsienio rinka
Įm_05	Elinta	1991m.	Robotika ir įmonių programinė įranga (gamyba)	augimo (ankstyva)	Nuo 11 iki 24	0.05	Užsienio rinka
Įm_06	Rubedo sistemos	2009m.	Robotika ir transportavimo (gamyba)	augimo (ankstyva)	Nuo 11 iki 19	0.6	Užsienio rinka
Įm_07	Softneta	2007m.	Sveikata (parduotuvė)	augimo (ankstyva)	Nuo 11 iki 26	1.26	Užsienio rinka
Įm_08	Millo	2016m.	Maistas ir daiktų internetas (angl. <i>internet of things</i> [IoT])) (gamyba)	sėklos	Nuo 2 iki 10	1.5	Užsienio rinka
Įm_09	Rubbee	2011m.	Energija ir puslaidininkiai (programinės įrangos nuoma (angl. <i>software as a service</i> [SaaS]))	sėklos	Nuo 2 iki 10	2.05	Užsienio rinka

Galima pastebėti, kad atrinktos įmonės kūrėsi skirtingais laikotarpiais. Kai kurios organizacijos gyvuoja vos 5 metus, kitos - daugiau nei 20 metų. Tiek vienoms, tiek kitoms įmonėms per tuos metus teko susidurti su politiniais perversmais, ekonominiais nuosmukiais, bankų krizėmis bei kitomis verslui nepalankiomis situacijomis.

Neapibrėžtumas ir krizinės situacijos yra neišvengiamos verslo vystymosi eigoje. Nors krizinis laikotarpis yra dažniausiai laikomas negatyvias pasekmes turinčia aplinkoje, tiek ekonomikai, tiek visuomenės gyvenimui, dalis mokslininkų teigia, kad egzistuoja ir teigiama krizės pusė. Anot, Dahles ir Susilovati (2015), krizinės situacijos:

- skatina verslo išradingumą reaguojant į krizės sukeltus iššūkius;
- skatina vietinį verslumą, krizės sukėltoje aplinkoje;
- stiprina verslo atsparumą, susiduriant su sunkumais;
- stiprina verslo vaidmenį kaip pagrindinio pajamų šaltinio;
- suteikia verslui vertingų pamokų, į kurias yra atsižvelgiama planuojant tolesnę verslo vystymo strategiją;

Žemiau pavaizduotoje laiko juostoje išskirti įvykiai, lėmę neapibrėžimo ir krizines situacijas, apklaustų įmonių gyvavimo laikotarpiu (pav. 11).



**11 pav.** Verslui įtakos turėjusių įvykiu Lietuvoje raida.

Galima pastebėti, kad su kiekvienu perversmu, apklaustos įmonės sugebėjo panaudoti sudėtingą laikotarpį verslo augimui paskatinti:

- besikeičianti ekonominė santvarka (socialistės perėjimas į kapitalistinę) sudarė sąlygas nepriklausomam verslui vystytis;
- greitai besivystančios ryšio technologijos akivaizdžiai paspartino susisiekimo galimybes;
- nepriklausomybės atgavimas atvėrė langą į vakarus;
- įstojimas į tarptautines organizacijas (NATO ir ES) sustiprino Lietuvos poziciją Rytų šalių atžvilgiu, bei atvėrė glaudesnio bendradarbiavimo galimybes su Vakarų Europos šalimis (laisvo judėjimo režimas ir laisva prekyba tarp ES šalių);
- euro įvedimas, supaprastino tarptautinius atsiskaitymus tarp eurą turinčių valstybių;

- ES ir Lietuvos dėmesys inovacijoms ir technologijoms paskatino MTEP imlių verslų plėtrą Lietuvoje.
- Didžiosios Britanijos (toliau - DB) pareiškimas, dėl išstojimo iš ES sukėlė neužtikrintumą rinkose, bet tuo pačiu metu suteikė galimybę iškilti kitoms Europos valstybėms, kaip ekonominiams centrams, taip pat ir Lietuvai;
- Koronaviruso (COVID -19), sukelti padariniai verslui dar nėra visiškai žinomi šiandienos situacijoje, bet jau dabar yra manoma, kad tai pakeis ne tik verslo bet ir visos visuomenės įpročius. Išaugus skaitmenizacijos poreikiui tampa aišku, kad ateityje tiek komunikacija tiek vykdomos operacijos versle keisis. Dar 2020 metų pradžioje, Kinijoje, Wuhan provincijoje, pradėjęs plisti virusas, atrodė niekada nepasieks Europos. Deja, jau šių metų (2020), kovo mėnesio viduryje pradėtas įvedinėti karantino režimas daugumoje pasaulio valstybių, sugriežtintos sąlygos judėjimo ir higienos atžvilgiu, verslo veiklos apribojimai ir kt., privertė daugybę verslų prisitaikyti dirbti kitaip arba užsidaryti neribotam laikotarpiui. Nepaistant valstybės žadamos paramos verslui, vis dažniau žiniose pasigirsta naujienų apie atleidžiamus darbuotojus ir užsidariusius verslus, kuriems neaišku ar pavyks atsistatyti po karantino (Fernandes, 2020). Kai pandemijos akivaizdoje, vienos kompanijos užsidaro arba stabdo veiklą, kita dalis jų sugeba dinamiškai reaguoti į pokyčius ir adaptuoti veiklą taip, kad pavyktų ne tik išlaikyti darbo vietas ir produkciją, bet visa tai net suaktyvinti. Produkcijos perorientavimas į pirmo būtinumo prekes, prekybos perkėlimas į elektroninę erdvę, tai keletas būdų, naudojamų šiandien toliau vystyti verslui.

Siekiant įvertinti įvairių rizikų poveikį sėkmės veiksniams, atsižvelgiant į laikotarpį ir verslo stadiją, bus siekiama patikrinti, kaip išskirti sėkmės veiksniai prisideda prie įmonės išlikimo didinimo kriziniu laikotarpiu.

### 3.1. Tyrimo duomenų apdorojimo eiga

Pasinaudojant *Maxqda* programa, kokybiniais duomenims apdoroti, buvo toliau analizuojama transkribuota interviu medžiaga.

Anot Kuzkartz'o ir Radiker'io (2019), kokybiniai duomenys priklauso socialinių mokslų kryptčiai, kuri apima neskaitinius ir nestruktūruotus duomenis. Dėl šių savybių kokybinius duomenis pakankamai sunku grupuoti ir vizualizuoti. *Maxqda* programa čia pasitarnauja kaip duomenų apdorojimo ir analizavimo sistema, siekiant juos paversti lengviau suvokiamais (Kuzkartz ir Radiker, 2019). Pasinaudojant programa buvo suformuota:

- išlikimo veiksnių debesis;
- išlikimo veiksnių dažnis;
- išlikimo veiksnių ryšiai
- išlikimo veiksnių ryšių žemėlapis;

Prieš pradėdant apdoroti duomenis transkribuoti tekstai buvo įkelti į *Maxqda* programą. Kodai buvo formuojami atitinkamai pagal literatūros analizės metu išskirtus verslo veiksnius (9 pagrindiniai kodai) ir jiems priskirtus sėkmės veiksnius (20 sub-kodų). Kiekvienas interviu tekstas buvo koduojamas pagal išskirtus kodus ir sub-kodus, pažymint tekste interviu dalyvių teiginius ir jiems priskiriant teiginį atitikusį kodą ir sub-kodą. Atitinkamai užkodavus transkribtus duomenis buvo vizualizuojami.

### 3.1.1. Išlikimo veiksmų debesis

Kodų debesis sudarytas iš dažniausiai pasikartojančių kodų ir sub-kodų. Pasirinktas kodų ir sub-kodų dažnis – 20 kartų (pav.12).



12 pav. Maxqda programa suformuotas kodų debesis (žodžių dažnis – 20 kartų).

Galima pastebėti, kad dominuojantis verslo veiksnys yra *organizacinė kultūra*. Daugiausia svarbos organizacinė kultūra turi augimo stadijoje. Organizacijos kultūros ryškiausiai matomas sėkmės veiksnys – *organizacijos komunikacija*, kiek mažiau sėkmingumui svarbios nei komunikacija turi *organizacijos mokymas* ir *organizacijos vertybės*.

Kitas išsiskiriantis verslo veiksnys yra *komanda*. Augimo stadijoje esančio verslo veiksmo sėkmingumui daugiausia įtakos turi – *komandos valdymas* ir kiek mažiau svarbos – *komandos vertybės*.

Tolygiai svarbiai išskiriami verslo veiksniai yra *tikslas* (atpažinimo stadija) ir *verslo modelis* (augimo stadija). Tikslu dominuojantis sėkmės veiksnys yra *antrepreneriška orientacija* ir vizualiai daug mažiau svarbus – *problemos aktualumas*. Tuo tarpu, verslo modelio dominuojantis sėkmės veiksnys – *verslo planavimas*. *Verslo rodikliai* atsižvelgiant į žodžių dažnį nėra pakankamai svarbus sėkmės veiksnys, todėl kodų debesyje nepasirodo.

*Vartotojai* (patobulinimo stadija) ir *produktas* (patvirtinimo stadija) yra dar du pakankamai svarbūs ir tolygiai išryškėję kodų debesyje verslo veiksniai. Vartotojų atžvilgiu itin stipriai išsiskiria kaip sėkmės veiksnys – *rinkos tyrimas*, o produkto atžvilgiu itin išryškėja *vertės modelis* ir kiek mažiau išsiskiria *testavimas*.

Verslo veiksniai: *pajamos* (augimo stadija) ir *organizacijos kompetencijos* (augimo stadija) literatūros analizės metu išskirti, kaip svarbūs verslo veiksniai, interviu metu nebuvo išskirti pakankamai dažnai, kaip veiksniai, turėję itin didelio poveikio verslo išlikimui.

Mažiausiai ryškus verslo veiksnys yra *formalus finansavimas*, kurio svarbiausias sėkmės veiksnys, išsiskiriantis debesyje yra *finansinis modelis*.

Galima pastebėti, kad pagal kodų ir subkodu debesį ne visi literatūros metu išskirti veiksniai, juos lyginant su įmonių išskirtais veiksniais, sutampa. Nors organizacijos kompetencijos buvo išskirtas veiksnys kodų debesyje jam priskirti sėkmės veiksniai: *kompetencijų derinimas, kliento kompetencija, techninė kompetencija*, nepasirodė itin reikšmingi. Taip pat, formalus finansavimo priskirti sėkmės veiksniai: *finansiniai ištekliai, investuotojų nematerialioji nauda*, nepasirodė pakankamai svarbūs atsižvelgiant į kodų dažnį. Sėkmės veiksniai: *verslo vertinimo rodikliai ir finansų valdymas*, svarbūs verslo modeliui ir formaliam finansavimui taip pat neišsiskyrė kodų debesyje.

### 3.1.2. Išlikimo veiksmų dažnis

Žemiau pavaizduotas detalus pasikartojančių sėkmės veiksmų ir verslo veiksmų dažnis, išskirtas pagal apklaustą įmonę (lent. 21).

21 lentelė. Verslo ir sėkmės veiksmų pasikartojimas.

Spalva	Kodas	Sub-kodas	Kodų segmentai (visų interviu)	Kodų segmentai proc. (visų interviu)	Intervių dokumentai
●	Organizacijos kompetencijos	Techninė kompetencija	15	1.09	5
●		Organizacijos kompetencijos	42	3.05	7
●	Tikslas	Problemos aktualumas	24	1.74	8
●	Komanda	Komandos vertybės	39	2.83	9
●	Komanda	Komandos valdymas	76	5.51	9
●		Komanda	111	8.05	9
●	Organizacinė kultūra	Organizacijos mokymasis	41	2.97	9
●	Organizacinė kultūra	Organizacijos vertybės	42	3.05	9
●	Organizacinė kultūra	Organizacijos komunikacija	96	6.96	9
●		Organizacinė kultūra	172	12.47	9
●	Formalus finansavimas	Finansiniai šaltiniai	20	1.45	8
●		Formalus finansavimas	25	1.81	7
●	Verslo vertinimo rodikliai	Verslo planavimas	91	6.60	8
●	Verslo modelis	Verslo vertinimo rodikliai	2	0.15	2
●		Verslo modelis	93	6.74	8
●	Pajamos	Finansų valdymas	21	1.52	5
●	Pajamos	Finansinis modelis	24	1.74	8
●		Pajamos	45	3.26	8
●	Tikslas	Antrepreneriška orientacija	69	5.00	9



●		Tikslas	92	6.67	9
●	Produktas	Vertės modelis	29	2.10	8
●	Produktas	Testavimas	21	1.52	8
●		Produktas	49	3.55	9
●	Vartotojai	Rinkos tyrimas ir augimo trajektorija	52	3.77	9
●		Vartotojai	52	3.77	9
●	Formalus finansavimas	Investuotojų nematerialioji nauda	7	0.51	4
●	Organizacijos kompetencijos	Kompetencijų derinimas	11	0.80	4
●	Organizacijos kompetencijos	Kliento kompetencija	18	1.31	5

Atsižvelgiant į pasikartojančių kodų dažnį atliktuose interviu, galima pastebėti keturias išsiskiriančias išlikimo veiksmų kategorijas: *komanda* ir *komandos valdymas*; *organizacinė kultūra* ir *komunikacija*; *verslo modelis* ir *verslo planavimas*, bei *tikslas* ir *antrepreneriška orientacija*.

Pastarieji veiksniai pasikartoja bent aštuoniuose interviu iš atliktų devynių. Aukščiausias veiksmo procentas yra 12.47 proc., kas leidžia teigti, kad organizacinė kultūra yra svarbiausias įmonių išskirtas išlikimo veiksnys, kuris tiesiogiai yra susijęs su organizacijos komunikacija (6.96 proc.).

Kiek mažesnę procentą sudaro komanda ir komandos valdymas, atitinkamai 8.05 proc. ir 5.51 proc.. Pastarieji veiksniai buvo išskirti visų devynių apklaustų įmonių, kas leidžia daryti prielaidą, kad komanda ir komandos valdymas yra antras svarbus veiksnys lemianti įmonės išlikimą.

Kitas visų įmonių išskirtas išlikimo veiksnys yra tikslas (6.67 proc.) ir antrepreneriška orientacija (5.00 proc.). Aštuonios įmonės lygiai taip pat svarbiai išskyrė verslo modelį (6.67 proc.) ir verslo planavimą (6.60 proc.). Kiti veiksniai sudaro mažiau nei 4proc. ir yra nevienodai pasiskirstę tarp skirtingų įmonių.

Atsižvelgiant į atliktus interviu, galima teigti, kad svarbiausi visų įmonių išlikimui buvo organizacinė kultūra, kurios sėkmingumui didžiausios įtakos turintis veiksnys yra komunikacija. Ne ką mažiau svarbi yra komanda, kur didelės reikšmės turi komandos valdymas. Trečioje vietoje tolygiai svarbūs veiksniai yra tikslas, nuo kurio neatsiejama yra antrepreneriška orientacija, bei verslo modelis, kurio svarbiausia dalis yra verslo planavimas.

Atsižvelgiant tyrime dalyvavusių skirtingų stadijų sėkmingus verslaus svarbu atkreipti dėmesį, kaip skiriasi atitinkamos stadijos išskirti išlikimo veiksniai. Tyrime dalyvavo dviejų stadijų verslai: sėklos ir augimo. Žemiau pateikiama išlikimo veiksmų pasiskirstymo vizualizacija pagal juos išskyrusį verslą (žr. pav.13 ir pav. 14).



**13 pav.** Sėkmės veiksnių pasiskirstymas tarp sėklos stadijoje esančių apklaustų įmonių

Sėklos stadijoje esančios apklaustos įmonės išskiria *organizacinę kultūrą*, kurio sėkmingumui daugiausia įtakos gali turėti organizacijos komunikacija ir kiti svarbūs veiksniai kaip organizacijos mokymas ir organizacijos vertybės.

Kiti du svarbūs išlikimo veiksniai identifikuoti sėklos stadijoje esančių verslų yra *tikslas* ir *komanda*. Šiuo atveju tikslas itin priklauso nuo problemos aktualumo ir antrepreneriškos orientacijos. Tuo tarpu komandai labai svarbūs veiksniai yra jos vadybas ir vertybės.



**14 pav.** Sėkmės veiksnių pasiskirstymas tarp sėklos stadijoje esančių apklaustų įmonių

Augimo stadijoje esančios apklaustos įmonės taip pat išskiria organizacinę kultūrą kaip svarbiausią veiksni, kur organizacijos komunikacija turi didžiulės svarbos veiksniumi ir kiek mažiau svarbios yra organizacijos vertybės ir organizacijos mokymas.

Kiti du svarbūs veiksniai yra verslo modelis ir organizacijos kompetencijos. Šiuo atveju verslo modelio sėkmingumui didžiulės reikšmės turi verslo planavimas, o organizacijos kompetencijoms – techninės organizacijos kompetencijos.

Kiek mažiau, bet taip pat labai ryškiai išskirtos augime esančių kompanijų yra tikslas, produktas ir vartotojai. Tikslu atveju svarbiausia veiksnio sėkmingumui yra antrepreneriška orientacija, vartotojams - rinkos tyrimas, o produktui – testavimas.

Apibendrinant galima pastebėti, kad tiek sėklos, tiek augimo stadijose esančios organizacijos vienodai svarbiai išskiria organizacinę kultūrą kaip svarbiausią verslo išlikimo veiksnį kurio sėkmingumui daugiausia turi įtakos organizacijos vykdoma komunikacija, bet taip pat it organizacijos mokymas bei organizacijos vertybės. Sėklos stadijoje esančios organizacijos taip pat išskiria komandą ir tikslą kaip antrą išlikimui svarbų veiksnį, kurių sėkmingumui daugiausia įtakos turi komandos valdymas ir jos vertybės, antrepreneriška orientacija bei problemos aktualumas. Tuo tarpu augime esančios įmonės išskiria verslo modelį ir organizacijos kompetencijas, kaip kitus du svarbius išlikimo veiksnius, kurių sėkmingumui labiausiai turi įtakos verslo planavimas ir techninės kompetencijos. Tikslas, augime esančių organizacijų yra vertinamas kiek mažiau, o antrepreneriška orientacija čia yra laikomu svarbiu sėkmės veiksmiu tikslui pasiekti.

### **3.1.3. Išlikimo veiksnių tarpusavio ryšiai.**

Siekiant atskleisti literatūros analizės metu išskirtų ryšių stiprumą sudaryta ryšių stiprumo matrica (pav. lent. 23). Dominuojančios reikšmės yra apibrėžtos apskritimu ir reiškia labai stiprų ryšį, kur žodžių dažnis siekia daugiau nei 50.

22 lentelė. Verslo ir sėkmės veiksmių ryšiai

Kodų sistema	Organizacijos kompetencijos	Kompetencijų derinimas	Kliento kompetencija	Techninė kompetencija	Tikslas	Problemos aktualumas	Antrepreneriška orientacija	Produktas	Vertės modelis	Testavimas	Vartotojai	Rinkos tyrimas ir augimo trajektorija	Formalus finansavimas	Investuotojų nematerialioji nauda	Finansiniai šaltiniai	Verslo modelis	Verslo vertinimo rodikliai	Veslo planavimas	Pajamos	Finansų valdymas	Finansinis modelis	Komanda	Komandos vertybės	Komandos valdymas	Organizacinė kultūra	Organizacijos mokymasis	Organizacijos vertybės	Organizacijos komunikacija
Organizacijos kompetencijos	0	11	17	15	8	4	5	5	4	1	3	3	0	0	0	4	0	4	1	0	1	1	0	1	4	1	3	1
Organizacijos kompetencijos(Kompetencijų derinimas)	11	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0
Organizacijos kompetencijos(Kliento kompetencija)	17	0	0	0	4	2	2	3	2	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	3	0	2	1
Organizacijos kompetencijos(Techninė kompetencija)	15	1	0	0	3	2	2	2	2	0	1	1	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Tikslas	8	1	4	3	0	24	69	7	4	3	3	3	1	0	1	4	0	4	0	0	0	1	1	0	3	1	1	2
Tikslas\Problemos aktualumas	4	0	2	2	24	0	1	3	2	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Tikslas\Antrepreneriška orientacija	5	1	2	2	69	1	0	4	2	2	1	1	1	0	1	4	0	4	0	0	0	1	1	0	2	0	1	2
Produktas	5	0	3	2	7	3	4	0	28	21	7	7	0	0	0	5	0	5	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Produktas\Vertės modelis	4	0	2	2	4	2	2	28	0	0	4	4	0	0	0	3	0	3	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Produktas\Testavimas	1	0	1	0	3	1	2	21	0	0	3	3	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vartotojai	3	1	1	1	3	2	1	7	4	3	0	52	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	4	1	2	2
Vartotojai\Rinkos tyrimas ir augimo trajektorija	3	1	1	1	3	2	1	7	4	3	52	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	4	1	2	2	
Formalus finansavimas	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	7	19	3	0	3	3	2	1	1	1	0	1	0	0	1
Formalus finansavimas\Investuotojų nematerialioji nauda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Formalus finansavimas\Finansiniai šaltiniai	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	19	1	0	2	0	2	4	2	2	1	1	0	1	0	0	1
Verslo modelis	4	1	1	2	4	0	4	5	3	2	1	1	3	1	2	0	2	91	6	3	3	3	0	3	8	2	3	4
Verslo modelis(Verslo vertinimo rodikliai)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Verslo vertinimo rodikliai\Veslo planavimas	4	1	1	2	4	0	4	5	3	2	1	1	3	1	2	91	0	0	6	3	3	3	0	3	8	2	3	4
Pajamos	1	0	1	0	0	0	0	2	2	0	1	1	3	0	4	6	0	6	0	21	24	1	1	0	2	2	0	0
Pajamos\Finansų valdymas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	3	0	3	21	0	0	0	0	1	1	0	0	
Pajamos\Finansinis modelis	1	0	1	0	0	0	0	2	2	0	1	1	1	0	2	3	0	3	24	0	0	1	1	0	1	1	0	0
Komanda	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	3	0	3	1	0	1	0	39	76	9	0	4	5
Komanda\Komandos vertybės	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	39	0	4	6	0	4	2
Komanda\Komandos valdymas	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	76	4	0	4	0	1	3
Organizacinė kultūra	4	0	3	1	3	1	2	0	0	0	4	4	1	0	1	8	0	8	2	1	1	9	6	4	0	40	40	96
Organizacinė kultūra\Organizacijos mokymasis	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	2	2	1	1	0	0	0	40	0	2	8
Organizacinė kultūra\Organizacijos vertybės	3	1	2	0	1	0	1	0	0	0	2	2	0	0	0	3	0	3	0	0	0	4	4	1	40	2	0	3
Organizacinė kultūra\Organizacijos komunikacija	1	0	1	0	2	0	2	0	0	0	2	2	1	0	1	4	0	4	0	0	0	5	2	3	96	0	3	0

Labai stiprus ryšys pastebimas tarp:

- sėkmės veiksmių *verslo planavimas* ir *verslo vertinimo rodiklių*;
- sėkmės veiksmio *verslo planavimas* ir verslo veiksmio *verslo modelis*;
- sėkmės veiksmio *komandos valdymas* ir verslo veiksmio *komanda*;
- sėkmės veiksmio *organizacijos komunikacija* ir verslo veiksmio *organizacijos kultūra*;
- sėkmės veiksmio *antrepreneriška orientacija* ir verslo veiksmio *tikslas*;
- sėkmės veiksmio *rinkos tyrimas ir augimo trajektorija* ir verslo veiksmio *virtotojai*;

Kiek mažiau, bet taip pat labai stiprus ryšys (kodų dažnis siekia daugiau nei 20, bet mažiau nei 50) yra pastebimas tarp:

- sėkmės veiksnio *vertės modelis* ir verslo veiksnio *produktas*;
- sėkmės veiksnio *testavimas* ir verslo veiksnio *produktas*;
- sėkmės veiksnio *finansinis modelis* ir verslo veiksnio *pajamos*;
- sėkmės veiksnio *finansų valdymas* ir verslo veiksnio *pajamos*;
- sėkmės veiksnio *komandos vertybės* ir verslo veiksnio *komanda*;
- sėkmės veiksnio *organizacijos mokymas* ir verslo veiksnio *organizacijos kultūra*;
- sėkmės veiksnio *organizacijos vertybės* ir verslo veiksnio *organizacijos kultūra*;
- sėkmės veiksnio *problemos aktualumas* ir verslo veiksnio *tikslas*;

Akivaizdu, kad egzistuoja tarpusavio priklausomybė tarp verslo ir sėkmės veiksnių. Atsižvelgiant į interviu atliktus su įvairiomis sėkmingomis įmonėmis buvo pastebėtas itin stiprus verslo ir veiksnių ryšys tarp vartotojų ir rinkos tyrimo bei augimo trajektorijos, tikslo ir antrepreneriškos orientacijos, organizacijos kultūros ir komunikacijos, komandos ir jos valdymo, verslo modelio ir verslo planavimo, verslo planavimo ir verslo rodiklių.

#### **3.1.4. Išlikimo veiksnių ryšių žemėlapis.**

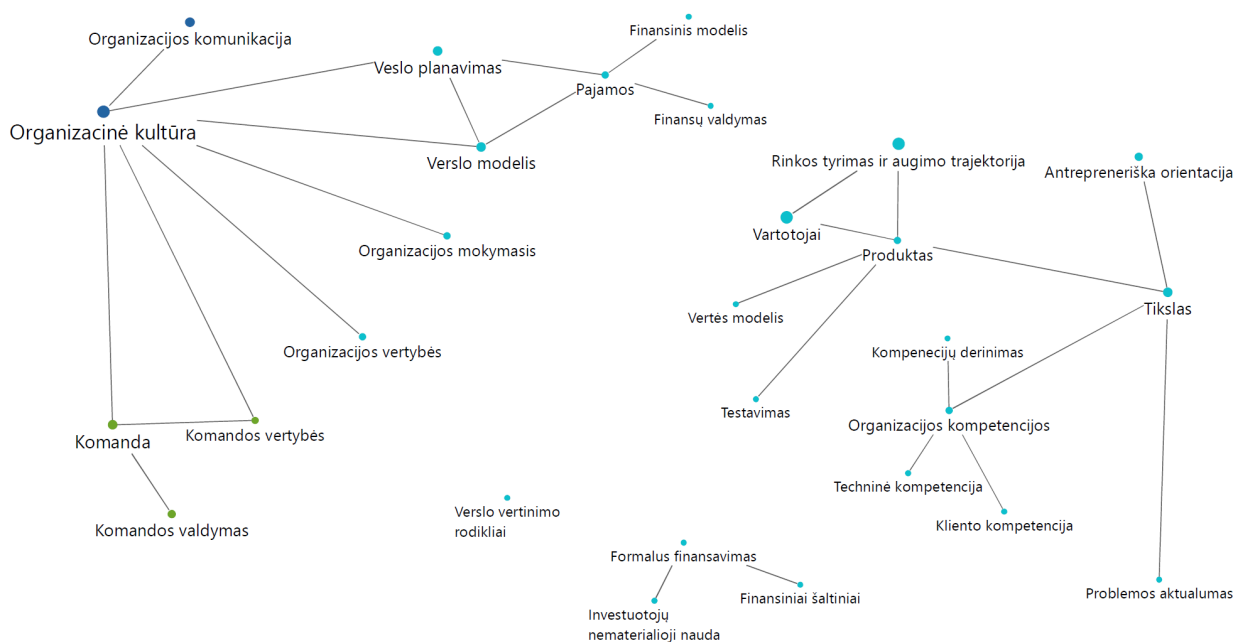
Pagal išskirtus verslo ir sėkmės veiksnius suformuotas ryšių žemėlapis (pav. 15.), kuris parodo kaip sėkmės veiksniai ir verslo veiksniai veikia vienas kitą pagal analizuotus verslo atvejus. Galima pastebėti dvi ryškiai susiformavusias išlikimą skatinančių veiksnių ryšių grupes: *organizacinė kultūros* ir *tikslo*.

Tikslas išsiskaido į keturis sėkmės veiksnius, susijusius tarpusavyje: *antreprenerio orientacija*, *problemos aktualumas*, *produktas* ir *organizacijos kompetencijos*. Čia organizacijos kompetencijos apima *technologines*, *kliento kompetencijas* ir *kompetencijų derinimą*. Produktas išsiskirsto į *testavimą*, *vertės modelį*, *vartotoją* ir *rinkos tyrimą* (vartotojas ir rinkos tyrimas turi priklausomybę kaip verslo ir sėkmės veiksniai).

Kiek stambesnis ryšių žemėlapis susidaro iš organizacijos kultūros grupės. Čia grupė išsiskiria į keturias skirtingas kategorijas (pav. 15):

- *organizacijos komunikacija*;
- *komanda* ir *komandos vertybės*, kurios yra susijusios dar ir tarpusavyje;
- *organizacijos vertybės*
- *organizacijos mokymasis*;
- *verslo modelis* ir *verslo planavimas*, kurie yra ne tik susiję tarpusavyje, bet taip pat turi įtakos *pajamų veiksmui*, priklausomam nuo *finansinio modelio* ir *finansų valdymo*;

Nepriklausomai vienas nuo kito veikia *formalus finansavimas*, veikiamas *finansinių šaltinių* ir *investuotojų nematerialiosios naudos*, bei *verslo vertinimo rodikliai*.



15 pav. Sėkmės veiksnių ryšių žemėlapis.

Atsižvelgiant į verslo ir sėkmės veiksnių ryšius galime atitinkamai pastebėti, kad tarp daugumos sėkmės veiksnių egzistuoja priklausomybė. Vadinasi, išskirti sėkmės veiksniai priskirti tam tikram vystymosi etapui gali turėti įtakos verslo išlikimui priklausomai nuo kitų veiksnių sėkmingumo atitinkamais jauno verslo vystymosi etapais. Kaip jau pastebėta (pav. 15), egzistuoja dvi išsiskakojusios susijusių veiksnių grupės, priklausančios nuo tikslo ir organizacinės kultūros.


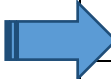


Tikslas, kaip verslo veiksnys, apima antreprenerišką orientaciją ir problemos aktualumą, bei literatūros analizės metu buvo išskirtas, kaip daugiausia atidarymo stadijoje turintis svarbos veiksnys. Tyrimo metu buvo pastebėta, kad tikslo priklausomybė yra tiesiogiai susijusi su (žr. lent. 23):

- atidarymo stadijoje antrepreneriška orientacija ir problemos aktualumu;
- patvirtinimo stadijoje, formuojant produktą (produkto testavimas ir vertės modelis);
- augimo stadijoje, per organizacijos kompetencijas (techninės ir kliento kompetencijos ir kompetencijų derinimas).

Netiesioginio poveikio turės:

- patobulinimo stadijoje, vartotojams (rinkos tyrimas) per produktą;
- augimo stadijoje, verslo modeliui per produktą;





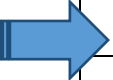
23 lentelė. Tikslu pagrindu susiję sėkmės veiksnių ryšiai skirtingais jauno verslo raidos etapais.

1 - Atidarymas	2 - Patvirtinimas	3 - Patobulinimas	4 - Augimas
<b>Tikslas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• antrepreneriška orientacija;</li> <li>• problemos aktualumas;</li> </ul>	 PRODUKTAS:	 VARTOTOJAI:	 ORGANIZACIJOS KOMPETENCIJOS:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• testavimas; vertės modelis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rinkos tyrimas ir augimo trajektorija;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• techninė kompetencija;</li> <li>• kliento kompetencija;</li> <li>• kompetencijų derinimas;</li> </ul>
			VERSLO MODELIS
			

Vertinant ryšius per organizacijos kultūros perspektyvą, galima pastebėti, kad susidariusi grupė veikia augimo stadijoje, kur organizacijos kultūra pasireiškia daugiausiai per (lent. 24):

- komandą (komandos vertybės ir komandos valdymas);
- verslo modelį (verslo planavimas);
- pajamas (finansinis modelis ir finansų valdymo įgūdžiai);

24 lentelė. Organizacijos kultūros pagrindu susiję sėkmės veiksnių ryšiai skirtingai jauno verslo raidos etapais.

4 - Augimas	
<b>Organizacinė kultūra</b>	
 organizacijos komunikacija	
KOMANDA:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komandos valdymas;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• komandos vertybės;</li> <li>• organizacijos vertybės;</li> <li>• organizacijos mokymas;</li> </ul>	 
VERSLO MODELIS:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• verslo planavimas;</li> </ul>	
PAJAMOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finansinis modelis;</li> <li>• finansų valdymo įgūdžiai;</li> </ul>
	

Įidentifikuoti du veiksniai, kurie nėra susiję ryšiais su didesnėmis veiksnių grupėmis. Kaip nepriklausomi kintamieji išskirti: formalus finansavimas, priklausomas nuo finansavimo šaltinių bei investuotojų nematerialiosios vertės (patobulinimo stadijoje) ir organizacijos veiklos rodikliai (augimo stadijoje).

25 lentelė. Nepriklausomi ir ryšiais nesusiję sėkmės veiksniai.

1 - Atidarymas	2 - Patvirtinimas	3 - Patobulinimas	4 - Augimas
<b>Nepriklausomi sėkmės veiksniai</b>			
		FORMALUS FINANSAVIMAS	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• investuotojų sukurta nefinansinė vertė;</li> <li>• finansavimo šaltiniai;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijos rodikliai;</li> </ul>

Atsižvelgiant į sėkmės veiksnių ryšius, galima teigti, kad organizacijos sėkmingumas priklauso nuo sėkmės veiksnių susijusių su dviem verslo veiksniais: organizacijos kultūros ir tikslo. Organizacijos tikslas yra svarbiausias atidarymo stadijoje ir priklausomai nuo besikuriančio antrepreniero antrepreneriškos orientacijos ir idėjos aktualumo, išlieka svarbus patvirtinimo ir augimo stadijose. Patvirtinimo stadijoje tikslo sėkmingumas priklauso nuo produkto testavimo, o augimo stadijoje, tikslas yra užtikrinamas per organizacijos kompetencijų ir verslo modelio sėkmės veiksniais.

Tuo tarpu organizacijos kultūra yra svarbiausias verslo veiksnys augimo stadijoje, kur pastebimas stiprus ryšys su organizacijos komunikacija, komandos sėkmės veiksniais, organizacijos vertybėmis ir organizacijos mokymusi, verslo modelio ir pajamų sėkmės veiksniais.

### 3.1.5. Rizikų valdymas skirtingais jauno verslo vystymosi etapais

Verslo išlikimas didele dalimi priklauso nuo to kaip jam pavyksta susidoroti su kylančiomis rizikomis ir iššūkiais. Apklaustos įmonės išskyrė tam tikras kilusias vidines ir (arba) išorines rizikas, skirtingais įmonės plėtros etapais. Lentelėje žemiau (lent. 26) nurodyti kompanijų išskirti kriziniai laikotarpiai, paveikti verslo veiksniai ir išlikimo veiksniai.

26 lentelė. Verslo išlikimo veiksniai, paveikti krizinių situacijų.

Verslo veiksnys	Išlikimo veiksnys	Pagrindimas
<b>Organizacinė kultūra</b>	<b>Organizacijos komunikacija ir organizacijos vertybės:</b> skirtingi antreprenierių ir akcininkų požiūriai (atvirųjų inovacijų ir verslo kaip produkto).	„Viena iš pastovių tokių yra sakysim galbūt <b>skirtingi akcininkų požiūriai ar horizontai</b> . Yra įkūrėjo noras statyti katedrą taip vadinamą (reiškia) ir kurti tą ekosistemą (reiškia) ilgalaikę, atrodytų amžiną perspektyvą kaip, kaip tai turėtų atrodyti. Kuriant ir, ir partnerystės, kurios dažnai būna investicija į ateitį yra kažkam kažką duodi. Ir tada gal ne finansiškai gauni atgal, kažkokius reiškia... „ ( <b>Im_01</b> ).  „ ir tą aš labai <i>favoritizuoju</i> tą <b>atvirųjų inovacijų principą</b> kuris de ja taip sakant niekaip, niekaip realiai nesirealizuoja dėl įvairių priežasčių bet... Ir yra kitas požiūris kur, kur yra <b>verslas kaip produktas</b> , kurį, kuris turi duoti pinigus ir galbūt greitai parduoti, kaip prekę ar ir išeiti iš to verslo. <b>Ir tie požiūriai kartais labai susikerta ir trukdo verslui &lt;...&gt;</b> “ ( <b>Im_01</b> ).
<b>Komanda</b>	<b>Komandos valdymas ir komandos vertybės:</b> Samdomo direktoriaus, akcininkų ir valdybos santykis su kompanija ir jos valdymas	„ tas pats fondo dalyvavimas irgi galima paminėti, kad irgi ta pati problema“ ( <b>Im_01</b> ).
<b>Organizacinė kultūra</b>	<b>Organizacijos komunikacija ir organizacijos vertybės:</b> nesusikalbėjimas su partneriais	“ <i>kažkoks tai būna nesusikalbėjimas, tarkim su partneriais iš užsienio, kur vieni galvoja, kad jie vienaip mato situaciją, mes kitaip, tai tada susitinki vat paaiškėja, kad visiškai ne taip yra kaip anksčiau buvai susitaręs.</i> ” ( <b>Im_01</b> ).
<b>Organizacinė kultūra ir Komanda</b>	<b>Organizacijos komunikacija ir</b>	“Kai yra partneriai, su kuriais dirbi, investuoji į juos ir labai tikėjimas didžiulis, ir pasitikėjimas yra kuriamas, ir kolektyvą nuteiki, kad reikia jais pasitikėti, ir kai jie paveda, taip sakant, savo partnerį” ( <b>Im_01</b> ).



	<p><b>komandos vertybės:</b> Nepasitikėjimas; kultūriniai skirtumai; nesusikalbėjimas.</p>	<p>„Vienas azijietiško stiliaus reiškia tas <i>pavedimas</i>, kur kultūriškai jie ten galbūt net, net negalvoja, kad pavedė, o iš tikrųjų nuvažiavo vieni be mūsų.“ (Im_01).</p> <p>„Kultūra, vat. Kultūrinis skirtumas yra didžiausia kliūtis tam globaliam pasauli, kuris jau po truputį byra.“ (Im_02)</p> <p>„Tai yra žmonių nesusikalbėjimas. Nesusikalbėjimas dėl visiškai kitokio pasaulio matymo. Tos pačios tiesos skirtingo matymo, žinai.“ (Im_02).</p> <p>„Tiesiog visur prieini tašką ir koks sekantis žingsnis – ar mes augam, ar neaugam, nes <b>jeigu augi - tai dalykai keičiasi ir nebūtinai į gerą gali atrodyti visiems žmonėms kaip keičiasi visi dalykai.</b>“ (Im_03).</p>
Organizacijos kompetencijos	<p><b>Kompetencijų derinimas:</b> nestandartiniai situacijos sprendimo būdai.</p>	<p>„Amerikos perkamos ir tiekimo terminai yra labai ilgi. Sakykim aštuoni - devyni mėnesiai, kas labai išilgina visą procesą tos gamybos ir taip toliau. <b>Stengiamės dabar, dabar pradėjome pirkti iš aukciono Amerikoje tuos pačius ir panašius įrenginius vien dėl to, kad jie greičiau mus pasiekia. Vietoj aštuonių mėnesių ten, sakykim, nuo aukciono pradžios, tai turbūt mėnuo praeina, jeigu ne trumpiau.</b>“ (Im_01).</p>
Organizacijos kompetencijos	<p><b>Organizacijos technologinės kompetencijos:</b> procesų valdymo mechanizmai ir kontrolė.</p>	<p>„kiti dalykai yra stengiamės irgi aplinkinę ekosistemą panaudoti kaip įmanoma daugiau, irgi kažkokiems tai, kad pagreitinti ar kažkokių tai procesus, ar kažkokių tai detalių tiekimą ar dar kažką. Su 3D printeriu laikiklius spausdinam“ (Im_01).</p>
Organizacinė kultūra ir komanda	<p><b>Organizacijos komunikacija ir komandos vertybės bei valdymas:</b> santykių palaikymas organizacijos viduje ir išorėje.</p>	<p>„iki šiol manau, kad <i>relationship'as</i> tas žmogiškas santykis yra svarbiausia verslo dedamoji.“ (Im_01).</p> <p>„Jo, šiaip tai išmokome lanksčiau dirbti bent jau visi. tas tai tikrai gerai. Tiek ir Keniečiai išmoko tiek ir mūsų komandos išmoko, kad nereikia čia susitikinėti labai dažnai visą laiką. Galima viską nuotoliniu būdu padaryti, o komunikacija visa net pagreitėjo.“ (Im_09).</p>
Organizacijos kompetencijos	<p><b>Kompetencijų derinimas:</b> prisitaikymas prie dinaminės aplinkos.</p>	<p>„visokie dalykai kaip Amerikos, Kinijos prekybos karai irgi mus paliečia“ (Im_01).</p> <p>„stengiamės irgi aplinkinę ekosistemą panaudoti kaip įmanoma daugiau“ (Im_01).</p> <p>„&lt;...&gt; per pačią baisiausią krizę, po mūsų dainuojančios revoliucijos, kai nebuvo jokių pinigų mokslui, kas leido man judėti į priekį“ (Im_02).</p> <p>„Tai perteklius investicinių pinigų pasaulyje garantuotai yra. Idėjų deficitas. <b>Tai krizės metu nė kiek nesumažėja srautas pasiūlymų - priimk mano investicijas</b>“</p> <p>„Krizės - be abejonės taip. Jos vyksta, bet jos yra dideli sisteminiai dalykai, kurie sukaupto rizikos kapitalo neįtakoja taip, kaip mums atrodo.“ (Im_02).</p> <p>„<b>krizės metu rizikos didėja, bet pinigų pasiūlymo srautas tikrai nė kiek nemažėja</b>“ (Im_02).</p> <p>„Iš tikrųjų aštuntų metų krizė tai buvo, tai kad iš esmės pasaulyje stoji gamyba ir įmonės kurios lazerius turėjo savo perginklavimui technologinių dalykų, jos jų nebepirko. <b>Bet va čia išvežė mokslininkuose. Mokslininkai tai yra biudžetinis finansavimas suplanuotas iš anksto ir nebuvo taip, kad pasaulyje nubrauktų produktus mokslininkams.</b>“ (Im_04).</p> <p>„Svarbu labai staigiai daryti, labai staigiai suprasti, labai staigiai elgtis.“ (Im_05).</p> <p>„Visą laiką tu esi kaip varlė įmestas į puodą ir puodas užkaistas, jis kaista.“ (Im_05).</p> <p>„Tu turi pastebėti šitą keitimą ir sugebėti šokti anksčiau iš to. Tai va, čia esminis, analizuoti ir pastebėti priimti realią padėtį, kad ji tokia yra.“ (Im_05).</p>

		<p>“Krizės metu buvo daug lengviau su žmonėmis, pigesni žmonės buvo, paslaugos, patalpų nuoma pigi buvo.” (Im_06).</p> <p>„&lt;...&gt; ta infliacija, euro įvedimas, susilyginimas darbo užmokesčio, kainos ir visos kitos paslaugos, o mums kadangi inovacijos, research and development yra darbu imlus procesas ir kvalifikuota darbo veikla tai tuo metu buvo gerai.“ (Im_06).</p> <p>„&lt;...&gt; visą laiką yra tas toks ciklas augimas nuosmukis, augimas nuosmukis, net ir pačioje organizacijoje jaučiasi, kad kažkuriuo metu labiau dirbame ties R&amp;D, o kažkuriuo metu tiesiog vyksta veiksmas.“ (Im_06).</p> <p>„Tai va iš pradžių mums buvo labai blogai nes gamyba sustojo. Po to biški blogiau, nes logistikos sustojo, o dabar nusimato, kad bus labai gerai nes nusimato, kad produkciją gausim iškart, kai karantinas baigėsi. Kaip tik bus labai pikas dviračių važinėjimo.“ (Im_09).</p>
Komanda	<p><b>Komandos valdymas:</b> darbuotojų kaita, kolektyvinė atsakomybė už priimtus sprendimus</p>	<p>“kita yra tokia krizė iš tikrųjų - darbuotojų išėjimas, kurie patampa po to konkurentai ir dalinai išneša iš kompanijos know-how ir visa kita.” (Im_01).</p> <p>„Jeigu kolektyvas sėda ir kalbasi, vieno yra tokia nuomonė, mano tokia nuomonė, čia išklausom vieni kitų nuomonę ir prieinam bendro sprendimo“ (Im_03).</p>
Komanda	<p><b>Komandos vertybės:</b> darbuotojų moralė, komandos reakcija į pokyčius</p>	<p>„Tai yra didžiulė tokia moralinė dilema kaip ar veltis į tą teisybę ieškojimą, ar kurti apsaugas, teisinius procesus ir t.t. Tai va čia nu tokia verslo juodoji pusė, ta tokia nemaloni.“ (Im_01).</p> <p>“&lt;...&gt; bet kaip tada pažiūrėti į akis likusiam kolektyvui, kurie irgi jaučiasi, kad iš jų kažkas atimta, nes jie liko dirbti, o tas žmogus, kuris išėjo ir kažką išsinešė ir sakysim pavogė tai yra jis nenubaudžiamas, lyg tai kaip ir toleruojamas” (Im_01)</p> <p>„jeigu augi - tai dalykai keičiasi ir nebūtinai į gerą gali atrodyti visiems žmonėms kaip keičiasi visi dalykai.“ (Im_02).</p> <p>“Buvo tokių atvejų kai su ankstesniais komandos nariais kad tiesiog matėm nesusidirbam tai teko atsisveikint, bet su dabartine komanda viskas labai labai gerai. Ir susidirbę viduje ir čia stipriausia mūsų dalis ko gero dabar kad būtent vieningą komandą turim.” (Im_08).</p>
Formalus finansavimas	<p><b>Finansavimo šaltiniai:</b> atitinkami šaltiniai tam tikroje vystymosi stadijoje</p>	<p>„Tai atsitiktinai susitikau pažįstamą, kuris dirbo tuo metu Vyriausybėje ir jisai tvarkė tą biudžetą lietuviams ir aš sakau, „klausyk mes tokį darbą ir pamatėme, čia toks efektas, čia fantastiška, čia bus Amerikos patentai visokie“. Sako „kiek tau reikia“, pasakiau, kiek man metams reikia ir po to vyriausybės keitėsi ir į KTU vis ateina, reiškia, iš valstybės biudžeto pinigai Ragauskui, niekas nesupranta, iš kur, nei kaip, nei kam.“ (Im_02).</p> <p>“Ta prasme, kad aštuntieji metai ryškiai, kadangi čia buvo pasaulinė krizė, ryškiai bent jau „Eksploje“ išvežė mokslininkai. Ta prasme, kad šitie projektai, kurie buvo skirti pramonei, jie vadinkim nedavė pluso, o mokslininkai davė. Ir mokslininkai išvežė.” (Im_04).</p>
Tikslas	<p><b>Idėjos aktualumas:</b> geras metas itin neįprastoms idėjoms.</p>	<p>„Tai perteklius investicinių pinigų pasaulyje garantuotai yra. Idėjų deficitas. Tai krizės metu nė kiek nesumažėja srautas pasiūlymų - priimk mano investicijas“ (Im_02).</p>
Produktas	<p><b>Produkto testavimas:</b> gaminama tai, ko reikia vartotojui, o ne tai, kas patinka. Reikalingi kompromisai.</p>	<p>„Reikia drožti kitokius žmogeliukus, kurių tu visai nenori. Tada tu supranti, kad jeigu tu jų nedroši, tai nieko nebus iš tos įmonės. Ir tada sprendi, ar iš tikrųjų man verta pasiduoti tam tikra prasme ir daryti tai ko ne visai aš noriu, vardan to, kad aš paskui fone galėčiau padaryti tai ką aš noriu.“ (Im_03).</p> <p>„Tokių turbūt kiekvienoj įmonėj yra, nes tai, kas yra pradinė idėja, ir tai, kas galų gale tampa produktu, bet koku atveju kažkiek skiriasi. Ir būna priimta kažkokių kompromisų.“ (Im_03).</p>

<b>Pajamos</b>	<i>Finansavimo modelis:</i> užsakymų paskirstymas tarp kelių klientų.	„Kai yra labai maža įmonė, keli žmonės, tai krizė, savaime aišku, labai greitai išstinka nes tu turi.. mes turėjom vieną klientą X, su kuriuo buvome sudarę labai daug sutarčių“ (Im_05).
<b>Verslo modelis</b>	<i>Verslo planavimas:</i> strategijos keitimas.	„To lūžio metu, visą laiką, kai kada krizė, tai pasikeičia strategija.“ (Im_05). „ <b>Tai nėra krizė, bet jeigu mes priimsime blogą sprendimą, tai ta krizė ateis po metų po pusantrų.</b> “ (Im_07). „Kartas nuo karto krizė pasijaučia tada kada nesuprantame ko mums trūksta ar mums trūksta pinigų ar mums trūksta laiko dėl tos priežasties, kad tikrai yra labai daug dalykų kuriuos mes norime padaryti, galime padaryti, bet yra prioritetų stumdymas.“ (Im_07).
<b>Produktas</b>	<i>Produkto vertės modelis:</i> produkto savybės - kokybės šuolis.	„Kažkokį šuolį į naują kokybę, priverčia krizės laikotarpiu... pasikeisti.“ (Im_05).
<b>Vartotojai</b>	<i>Rinkos tyrimas ir augimo trajektorija:</i> perėjimas į tarptautinę rinką.	„po to buvo krizė, bankas sustreikavo, sako <i>neužtenka užstato, užstatyk savo asmeninį turtą</i> , sakau: <i>man visiškai vienodai, kiek mano pastatas kainuoja, ar aš nors kartą pavėlavau sumokėti kreditą, nė karto...</i> “ „O paskui pati idėja buvo labai paprasta. <b>Kurkim produktus ir gaminti produktus ne Lietuvai, o pasaulinei rinkai</b> “ (Im_05). „rinka buvo mūsų nuo pradžių ne Lietuvoje, Europos šalis labai mažai palietė ta krizė iš tikrųjų“ (Im_06).
<b>Pajamos</b>	<i>Finansų valdymo įgūdžiai:</i> finansinės rizikos valdymas paskirstant atlyginimus.	„Krizei aš esu pasiruošęs visada su savo vidiniais įstatymais. Na pavyzdžiui toks, 30 procentų atlyginimų yra mokami ne kaip atlyginimai, o kaip priedai. Ir visi žino, kad jei mus išstiks krizė, jie priedų negaus. Bet visi žino, kad kaip krizė praeis ir uždirbsim pinigų, aš už visą tą periodą atsiskaitysiu.“ (Im_05).
<b>Tikslas</b>	<i>Antrepreneriška orientacija:</i> pasverta rizika ir antrepreneriška intuicija.	„Krizei aš esu pasiruošęs visada su savo vidiniais įstatymais“ (Im_05). „Čia iš dalies nėra to blogo, kas nebūtų ir geroji pusė.“ (Im_06). „ <b>Rizikavom, bet nelabai turėjom ką prarasti</b> , nebuvo labai didelio kapitalo, nu kad ten nusipirkai įrenginius ir kažką investuoji dabar mes labai didelėmis sumomis investuojam. Nei turto statei, nei.. <b>versle visą laiką rizikuoji, tai čia normalu</b> “ (Im_06).
<b>Komanda</b>	<i>Komandos valdymas:</i> kontroliuojamas komandos augimas.	<b>Gal tarkim taip finansų krizės mes esminės išvengėme, nes organizacija tuo metu dar buvo mažytė. Ir čia jau tikrai nebuvo nieko ko galima sumažinti.</b> (Im_07).

Skirtingais vystymosi etapais įmonėms teko susidurti su įvairaus pobūdžio krizinėmis ir neužtikrintumo situacijomis. Atsižvelgiant į sėkmės veiksnius, išskirtus organizacijos vystymosi etapais, įvairiais krizių laikotarpiais, dauguma organizacijų išskyrė organizacijos kompetencijas, kaip svarbią priemonę krizių valdyme. Organizacijos kompetencijos priklauso nuo įmonės gebėjimo valdyti turimus resursus prisitaikant prie vartotojų kintančių poreikių, derinant klientų poreikius ir organizacijos galimybes.

Kiti du pasikartojantys veiksniai, išskirti apklaustų įmonių buvo organizacinė kultūra ir komanda, kurie didele dalimi priklauso nuo komandos ir organizacijos vykdomos komunikacijos, puoselėjamų vertybių, gebėjimo greitai mokintis ir valdymo. Akivaizdu, kad kriziniu situacijų metu žmogiškasis faktorius vaidina nepaprastai svarbų vaidmenį. Verslo išskirti išlikimo veiksniai įvairiais kriziniais laikotarpiais pavaizduoti žemiau (lent. 27).

**27 lentelė.** Kriziniu laikotarpiu paveikti verslo veiksniai.

Verslo veiksnys	Išlikimo veiksnys	Verslo elgsena kriziniu laikotarpiu
Tikslas	Antrepreneriška orientacija	Svarbiausios išskirtos savybės: inovatyvumas, antrepreneriška nuojauta ir pasverta rizika.

	Idėjos aktualumas	Laikotarpis pasireikšti neįprastoms idėjom.
Produktas	Testavimas	Ieškojimas kompromiso tarp to ką gamini ir ko reikia rinkai.
	Verslo modelis	Pasikeičiama verslo strategija.
Formalus finansavimas	Finansavimo šaltiniai	Galimybė atkreipti dėmesį ir pasinaudoti anksčiau neprieinamais finansavimo šaltiniais.
	Investuotojų sukurta nematerialioji vertė	-
Vartotojai	Rinkos tyrimas ir Augimo trajektorija	Plėtra į užsienio rinkas.
Organizacinė kultūra	Komunikacija	Komunikacijai trukdo nesusikalbėjimas, dėl įvairių skirtumų (lyčių, amžiaus, kultūros, kalbos ir kt.).
	Vertybės	Pasitikėjimas.
	Mokymas	-
Komanda	Komandos valdymas	Kolektyvinis sprendimų priėmimas ir kolektyvinė atsakomybė.
	Komandos intelektas	Komandos moralinės nuostatos, gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių, pasitikėjimas, bendros vertybės.
Pajamos	Finansų valdymas	Lėšų paskirstymas.
	Finansavimo modelis	Atsižvelgiama į pirkėjo prioritetus.
Verslo modelis	Verslo rodikliai	-
	Verslo planavimas	Strategijos keitimas atsižvelgiant į naujus rinkos poreikius.
Organizacijos kompetencijos	Technologinės kompetencijos	Organizacijos įvairių resursų perskirstymas.
	Kliento kompetencijos	Aktyviai palaikomas ryšys, nuolatinis bendradarbiavimas su klientu.
	Kompetencijų derinimas	Prisitaikymas prie rinkos poreikių perorganizuojant turimus resursais.

Krizinės situacijos gali būti sukeltos tiek išorės veiksnių (koronavirusas, ekonominė krizė ir kt.), tiek vidinių (darbuotojų kaita, skirtingi investuotojų interesai). Galima pastebėti, kad sėkmingai veikiančios įmonės išorės veiksnių sukeltas krizines situacijas mato kaip galimybes, kuriomis pasinaudojus įvyksta reikšmingi verslo pokyčiai (paspartinamas augimas, patobulinamas produktas ar pan.). Išorinėms krizėms valdyti dauguma įmonių išskiria organizacijos kompetencijas, kaip svarbų išlikimo veiksnį, kuris priklauso nuo technologinių kompetencijų, kliento kompetencijų ir tų kompetencijų tarpusavio derinimo.

Kiek pavojingesnės ir dažnesnės yra organizacijos viduje patiriamos krizės. Iš apklaustų sėkmingų įmonių buvo pastebėta, kad dažniausiai vidinės krizės yra sąlygojamos komandos. Komandos krizės pasireiškia, dėl komandos valdymo sutrikimų ar skirtingų komandos narių vertybių. Taip pat organizacijoje vidinės krizes gali lemti nepalanki organizacijos kultūra ir netinkamai vykdoma komunikacija tiek organizacijos viduje, tiek su išoriniais organizacijos dalyviais (tiekejai, klientai, konkurentai ir kt.).

Apklaustos įmonės pastebi, kad siekiant suvaldyti išorines ir vidines krizes yra svarbi greita organizacijos reakcija ir veiksmai. Čia dauguma organizacijų įvardina antreprenerišką orientaciją, siekiant užsibrėžto tikslo, kaip svarbią dedamąją. Atntrepreneriška orientacija šiuo atveju pasireiškia per užsispyrimą ryžtą, gebėjimą nenusivilti, galimybių atpažinimą.

## Išvados

1. Atlikus literatūros analizę buvo išskirti devyni verslo veiksniai, turintys įtakos verslo išlikimui skirtingais raidos etapais: organizacinė kultūra, komanda, pajamos, verslo modelis, formalus finansavimas, vartotojai, produktas, tikslas ir organizacijos kompetencijos. Atitinkamai pagal verslo veiksmų daromą poveikį skirtingais vystymosi etapais buvo identifikuota devyniolika sėmės veiksmų: komunikacija, organizacijos vertybės, organizacijos mokymasis, komandos valdymas, komandos vertybės, finansinis modelis, finansų valdymo įgūdžiai, įmonės rodikliai, planavimas, finansiniai šaltiniai, investuotojų sukuriama nefinansinį vertė, rinkos tyrimas, testavimas, vertės modelis, antrepreneriška orientacija, problemos aktualumas, techninė kompetencija, kliento kompetencija, kompetencijų apjungimas. Verslo ir sėkmės veiksniai buvo sugrupuoti į keturis verslo vystymosi etapus – (1) atidarymas, (2) patvirtinimas, (3) patobulinimas ir (4) augimas.
2. Literatūros analizės metu išskirti verslo ir sėkmės veiksniai buvo patikrinti atlikus interviu su MTEP imliomis technologinėmis įmonėmis, kurių veikla yra sėkminga. Interviu metu surinkta medžiaga buvo toliau analizuojama pasinaudojant *Maxqda* programa, o gauti rezultatai vizualizuojami: sukurtas kodų debesis, ryšių žemėlapis, dažnių lentelė, išskirti tarpusavio veiksmų ryšiai.
3. Tyrimo metu buvo pastebėtas stiprus ryšys ir priklausomybė tarp skirtingų verslo išlikimui svarbių veiksmų. Itin išsiskyrė dvi išlikimo veiksmų grupės, kurių viena susiformavo tikslo pagrindu, kita – organizacijos kultūros pagrindu. Organizacijos kultūra buvo išskirtas, kaip vienas svarbiausių verslo išlikimo veiksmų, kurio sėkmingumas labiausiai priklauso nuo organizacijos komunikacijos. Tyrimo metu pastebėta, kad sėkmingų organizacijų, išskiriami sėkmės veiksniai skiriasi priklausomai nuo organizacijos stadijos. Be organizacijos kultūros, sėklos stadijoje esančios įmonės labiau išskiria komandą ir tikslą, tuo tarpu augime esančios sėkmingos įmonės išskiria organizacijos kompetencijas ir verslo modelį, kaip svarbius įmonės išlikimui veiksmus. Atsižvelgiant į tiriamų įmonių išskirtas krizines situacijas, pastebėta, kad daugiausia įmonės viduje sukeltos krizės įvyksta, dėl prasto komandos valdymo ir komandos narių vertybių skirtumo. Kitas veiksnys, kuri gali sukelti krizes organizacijoje yra prasta komunikacija. Tuo tarpu išorinės aplinkos sukeltos krizės yra sėkmingų įmonių identifikuojamos kaip naujos galimybės ir joms suvaldyti yra pasitelkiamos organizacijos kompetencijos.
4. Pagal literatūros analizę suformuota verslo išlikimo veiksmų tipologija (žr. priedas 1), suskirstius verslo išlikimo veiksmus į keturias verslo vystymosi stadijas (atidarymas, patvirtinimas, patobulinimas ir augimas). Pirmoje verslo stadijoje (atidarymas), kaip svarbiausias verslo veiksnys išskirtas tikslas, kurio sėkmingumas priklauso nuo antrepreneriškos orientacijos ir idėjos aktualumo. Antroje verslo stadijoje (patvirtinimas) išskirtas svarbiausias verslo veiksnys - produktas, kuris yra priklausomas nuo sukurtos vertės modelio ir produkto testavimo. Trečioje verslo stadijoje (patobulinimas) išskiriami du svarbiausi verslo išlikimui veiksniai: formalus finansavimas ir vartotojai. Formalaus finansavimo veiksnys yra priklausomas nuo finansavimo šaltinių bei nefinansinės investuotojų sukurtos vertės. Tuo tarpu vartotojų verslo veiksnys didele dalimi priklauso nuo rinkos tyrimo ir pasirinktos verslo augimo trajektorijos. Paskutinė stadija (augimas) yra sudėtingiausia, dėl verslo veiksmų įvairovės, pasireiškiančių šioje stadijoje. Svarbiausi augimo verslo veiksniai: organizacijos kultūra, priklausoma nuo organizacijos vykdomos komunikacijos, organizacijos kultūros ir organizacijos mokymų; komanda, sąlygojama komandos vertybių ir komandos valdymo; pajamos, kurioms įtakos turi finansinis modelis ir finansų valdymo įgūdžiai; verslo modelis, priklausomas nuo verslo planavimo ir verslo

rodiklių; organizacijos kompetencijos, sąlygojamos technologinių kompetencijų, kliento kompetencijų ir tų kompetencijų derinimo.

5. Suformuotos rekomendacijos verslui atitinkamai pagal išskirtus verslo išlikimo veiksnius: tikslas, produktas, formalus finansavimas, vartotojai, organizacijos kultūra, komanda, pajamos, verslo modelis bei organizacijos kompetencijos (žr. rekomendacijas).

## Rekomendacijos

### *Tikslas*

Svarbu, kad idėja spręstų ne tik besikuriančio antreprenerio problemą, bet būtų pakankamai aktuali vartotojams tarptautiniu mastu. Jaunas verslas sparčiai auga, todėl problemos sprendimas turi būti plačiai taikomas, kad verslas galėtų augti pakankamai sparčiai. Atidarymo etape išlieka svarbi antrepreneriška orientacija, kūrybiškumas, gebėjimas pasverti riziką, intucija ir sumanumas.

### *Produktas*

Kuriant produktą svarbu jį vertinti per vartotojo perspektyvą. Minimalius bruožus turinti produkto versija gali suteikti didžiulės vertės besikuriančiam antreprenieriui, gavus grįžtamąjį ryšį iš potencialių vartotojų, kuris vėliau yra integruojamas į galutinę produkto versiją.

### *Vartotojas*

Neatrastos rinkos identifikavimas suteiks pranašumą konkurentų atžvilgiu, užtikrinant vartotojų ilgalaikį pasitikėjimą. Atradus savo vartotojų grupę svarbu užtikrinti visų tos grupės pirkimo kriterijų patenkinimą, kas vėliau padės pagrindą tolesnei verslo plėtrai ir augimui.

### *Formalus finansavimas*

Jaunam verslui svarbu identifikuoti kada formali investicija yra tikrai reikalinga. Šiuo metu egzistuoja daugybė neformalaus finansavimo priemonių (stipendijos, akseleratoriai, besikuriančių verslų rėmimo organizacijos ir kt.), kurios gali suaktyvinti antreprenerišką orientaciją, padėti surasti tinkamą produktą, vartotojų nišą, tinkamus potencialius investuotojus, potencialius komandos narius ir kita. Pinigai neturi būti idėjos vystymo priemonė, bet verslo augime investicijos yra neišvengiamos. Dėl to, kiekvienam besikuriančiam antreprenieriui finansų valdymo įgūdžiai yra labai svarbūs. Pasiėkus patobulinimo ir augimo stadijas yra reikalinga, atsižvelgiant į savo verslo pobūdį, pasirinkti tinkamą investuotoją. Renkantis formalių investicijų būdą, svarbu pasverti riziką, kuri būtų priimtina verslui. Investuotojai turi būti traktuojami ne tik kaip finansavimo priemonė, bet taip pat svarbu atsižvelgti kokią nefinansinę naudą jie gali atnešti kompanijai (klientai, partneriai, komandos nariai, patirtis, žinios, technologinės galimybės ir kt.).

### *Valdymo modelis*

Verslo plėtros metu yra reikalinga įsitraukti į daugybę verslo organizavimo procesų, svarbių sklandžiai organizacijos veiklai palaikyti, kokybei užtikrinti ir tolesniam augimui skatinti. Todėl verslo planavimas yra neatsiejama verslo dalis. Planuojant verslą svarbu atsižvelgti į iškeltus verslo vertinimo rodiklius. Nuolatinis verslo rodiklių stebėjimas ir vertinimas padeda kontroliuoti verslą.

### *Pajamos*

Kiekvienam antreprenieriui yra privalu išmanyti ir suprasti verslo finansus. Planuojant verslo investicijas bei skirstant verslo pajamas ir išlaidas, specialistų nuomonė yra labai svarbi. Sukurtas finansinis modelis leidžia verslui užtikrinti pastovias pajamas ir išlaikyti tam tikrą stabilumo lygį. Auginčiai organizacijai sukurtas tinkamas finansinis modelis turi didelės svarbos siekiant suvaldyti rizikas tiek įmonės viduje, tiek išorėje.

### *Komanda*

Renkant komandą svarbu palaikyti įvairovę ir siekti suburti unikalų rinkinį savybių. Dėmesys turėtų būti skiriamas ne tiek techniniams įgūdžiams, kiek minkštosioms komandos narių savybėms: gebėjimas mokintis, darbštumas, nuoširdumas, sąžiningumas, aistra darbui, gebėjimas bendrauti ir kita. Verslui augant komandoms formalizavimo lygis taip pat keičiasi. Čia svarbu išlaikyti galimybę komandos nariams dalyvauti sprendimų priėmime taip prisiimant atsakomybę už priimtus sprendimus.

### *Organizacinė kultūra*

Organizacinė kultūra būtų neįmanoma be komandos narių ir komunikacijos. Formuojant organizacijos kultūrą svarbiausias vaidmuo tenka jos vadovui. Vadovo elgesys, gebėjimai, vadovavimo stilius, puoselėjamos asmeninės ir profesinės vertybės, demonstruojamas pavyzdys, yra organizacijos kultūros pagrindas. Organizacijos kultūra atspindi organizacijos vertybes, elgesio normas ir darbo taisykles, kurioms pasireikšti yra svarbi aiški ir nuolatinė komunikacija.

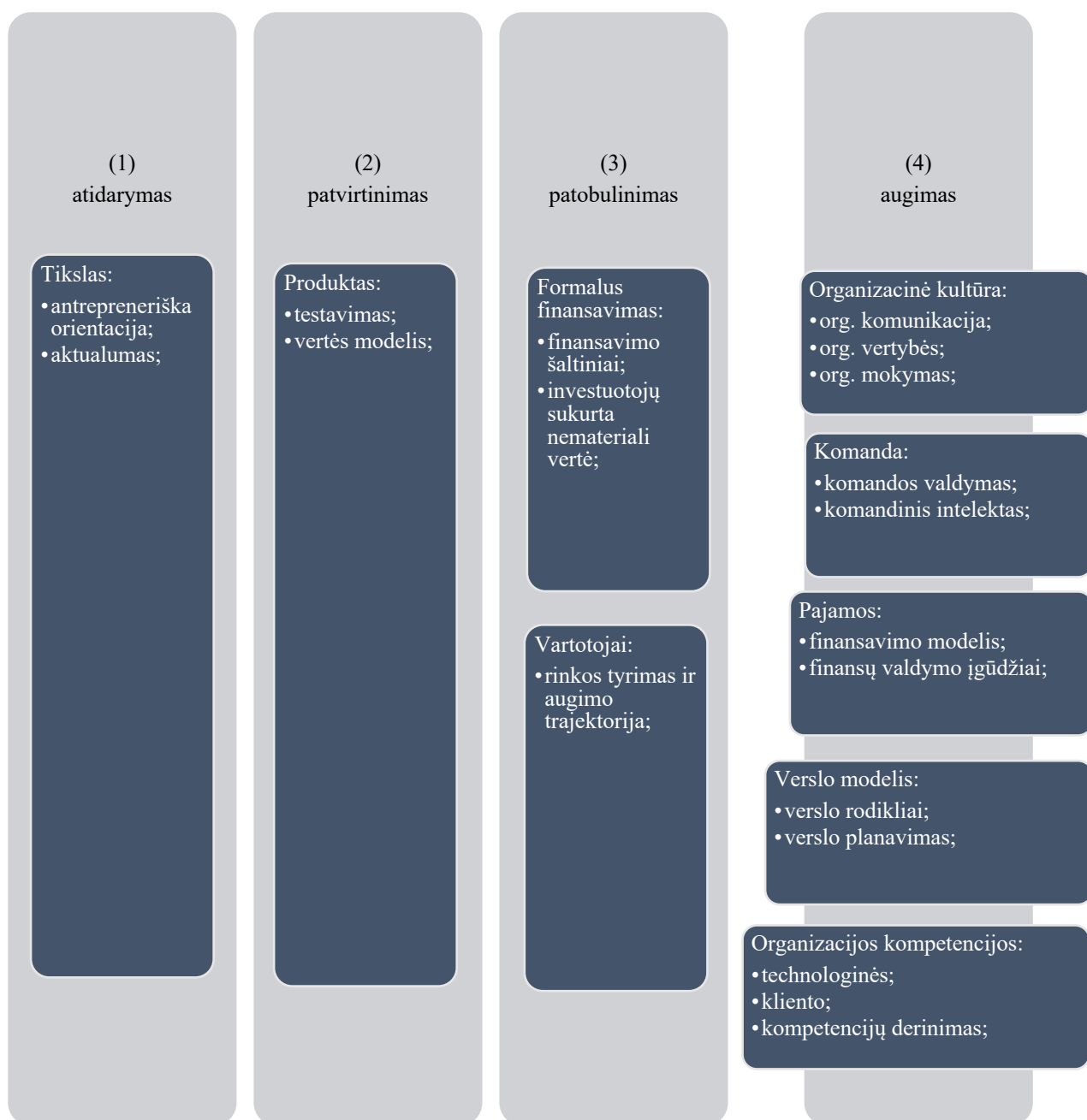
### *Organizacijos kompetencijos*

Augimo stadijoje didelės svarbos turi organizacijos dinaminiai gebėjimai. Technologinių ir kliento kompetencijų derinimas padeda organizacijai laiku sureaguoti į rinkos pokyčius. Perskirstant turimus resursus taip, kad būtų patenkinti klientų poreikiai yra pasiekama maksimali nauda patiriant minimalius nuostolius arba jų visai išvengiant.



## Priedai

### 1 priedas. Verslo išlikimo veiksmų tipologija.



## Literatūros sąrašas

1. Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, 1998 m. lapkričio 24 d. Nr. VIII-935 (2019) [žiūrėta 2020-01-15]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.68516/asr>
2. Mohr, V., Garnsey, E., Theyel, G. (2013). The role of alliances in early development of high-growth firms. *Industrial and corporate changes*, 23 (1), 233-259p.
3. Gibb, A. (1988). The enterprise culture: Threat or opportunity? *Management Decision*, 26(4), 5–12.
4. Startup Genome. *Global Startup Ecosystem Report 2019* [žiūrėta 2020-01-15]. Prieiga per internetą: <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2019>
5. LIETUVOS RESPUBLIKOS EKONOMIKOS IR INOVACIJŲ MINISTERIJA. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019-11-18]. Prieiga per: <http://www.verslimama.lt/iteisinta-kas-yra-startuolis/>
6. Sontag, K. (2018). *Mobile Entrepreneurs: An Ethnographic Study of the Migration of the Highly Skilled*. Budrich UniPress Ltd. DOI 10.3224/86388790. 24-25p.
7. Ries, E. (2011). *The Lean Startup* ISBN: 978 -0-670-92160-7
8. van Galderen, M., Thurik, R., Bosma, N. (2005). Success and risk factors in the Pre-startup phase. *Small business economics*, 24, 365-380. DOI 10.1007/s 1187-004-6994-6, Springer
9. EUROSTAT. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019-11-18]. Prieiga per: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:One,\\_three\\_and\\_five-year\\_survival\\_rates\\_of\\_enterprises,\\_business\\_economy,\\_2016\\_\(%25\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:One,_three_and_five-year_survival_rates_of_enterprises,_business_economy,_2016_(%25).png)
10. Gerdon, G.. *FLASHES OF GENIUS: Peter Drucker on entrepreneurial complacency and delusions and the madness of always thinking you're numb one*. Inc. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019-11-18]. Prieiga per: <https://www.inc.com/magazine/19960515/2083.html>
11. Giedraitis, A., Kasauskė, J. (2015) „STARTUOLIŲ“ (START UP) STEIGIMO REGIONO MODELIS. *Magement theory and studies for rural business and infrastructure development*. ISSN 1822-6760 / eISSN 2345-0355. DOI:10.15544/mts.2015.41 2015. Vol. 37. No. 4: 490–500.
12. Gedminaitė, L., Staniulytė, E. (2015). *Startuolių verslo sėkmės veiksniai*. ISSN 2029-9346, Tiltas į ateitį, KTU (2015), Nr. 1(9), 433-437p.
13. Gruber, M. (2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of business venturing*, 22, 782-807.
14. Zhou, H., van der Zwan (2019). Is there a risk to grow fast? The relationship between organic employment growth and firm exit. *Industrial and corporate change*, 28 (5), 1297-1320.
15. Hyytinen, A., Pajarinen, M., Rouvinen, P., (2015). Does innovativeness reduce startup survival rates? *Journal of Business venturing*, 30, 564-581.
16. Bandera C., Thomas E., (2019). The role of Innovation Ecosystems and social capital in startup survivals. *IEEE Transactions of engineering management*, 66(4), 542-551p.
17. Kor, Y.Y., Mahoney, J. T., Siemens, E., Tan, D. (2016). Penrose's the theory of the Growth of the firm: an exemplar of engaged scholarship. *Production and operations management society*, 25(10), 1727-1744p.
18. Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-Startup planning and the survival of new mall businesses: theoretical linkages. *Journal of management*, 22(6), 801-822.
19. Sekliuckiene, J., Vaitkiene, R., Vainauskiene, V. (2018). Organisational learning in startup development and international growth. *Entrepreneurial business and economics review*, 6(6), 125-142p.
20. Jenkin, T. A. (2013). Extending the 4I organisational learning model: information sources, foraging processes and tools. *Administrative science*, 3, 96-109.
21. Ewens, M., Marx, M., (2017). Founder replacement and startup performance. *The society of Financial studies*. DOI: 10.1093/rfs/hhx130. 1532-1565p.
22. Pierce, J. R., Aguinis, H. (2011). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of management*, 39(2), 313-338p.

23. Mazzarol, T., Reboud, S. (2019). *The entrepreneur*. Springer: Nature Singapore Pte Ltd 2020. 35-61p.
24. Amit, R., Muller, E. (2013). "Push" and "Pull" entrepreneurship. *Journal of small business and Entrepreneurship*, 12(4)64-80p.
25. Stangler, D. (2019). *Global startup economy is growing, but who is left out?* Forbes. [žiūrėta 2020-01-18]. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/danestangler/2019/05/09/the-global-startup-economy-is-growing-but-who-is-left-out/#2b8eb4165e16>
26. Birch, D. L., (1981). *Who creates jobs?* [žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga per internetą: <https://www.nationalaffairs.com/storage/app/uploads/public/58e/1a4/d1c/58e1a4d1c3a8b337601888.pdf>
27. Fritsch, M., Schindele, Y. (2015). The contribution of new businesses to regional employment - an empirical analysis. *Economic geography*, 87(2).153-180
28. Startup Jobs Asia Team. *The impact of startup on global economy*. Startup Career. [žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga per internetą: <http://blog.startupjobs.asia/impact-startup-global-economy/#sthash.Y6GoZ6wa.dpbs>
29. Westlund, H., Olsson, A. R., Larsson, P. J. (2011). *Economic entrepreneurship, Startups and their effects on local development: The case of Sweden*. [žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/254457482\\_Economic\\_Entrepreneurship\\_Startups\\_and\\_Their\\_Effects\\_on\\_Local\\_Development\\_The\\_Case\\_of\\_Sweden](https://www.researchgate.net/publication/254457482_Economic_Entrepreneurship_Startups_and_Their_Effects_on_Local_Development_The_Case_of_Sweden)
30. Anyadike-Danes, M., Bonner, K., Hart, M., Mason, C. (2009). *Measuring Business Growth: high-growth firms and their contribution to the employment in the UK*. Research report of National Endowment for Science, Technology and the Arts. [žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga per internetą: [https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/18370/1/Measuring\\_business\\_growth.pdf](https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/18370/1/Measuring_business_growth.pdf)
31. Giaoutzi, M., Nijkamp, P., Storey, D. J. (2016). *Small and Medium Size Enterprises and Regional Development*. ISBN: 113868273X. ASIN: B01IW0HGPQ.
32. Liang J., Wang H., Lazear E.P., (2018). Demographics and Entrepreneurship. *Journal of Political Economy*. 16 (S1).
33. Bass, L. (2016). *5 Phases of the Startup Lifecycle: Morgan Brown on What it Takes to Grow a Startup*. Tradecraft. [žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga per internetą: <https://medium.com/tradecraft-traction/5-phases-of-the-startup-lifecycle-morgan-brown-on-what-it-takes-to-grow-a-startup-50b4350f9d96>
34. Giedraitis, A., Kasnauskė, J. (2015). "Startuolių" (Start up) steigimo regiono modelis. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* ISSN 1822-6760 / eISSN 2345-0355. DOI: 10.15544/mts.2015.41. 37(4).490–500p.
35. Paschen, J. (2017). Choose wisely: crowdfunding through the stages of startup life cycle. *Business Horizons*. 60(2) 179-188.
36. Dibner, G. (2018). *There are only three startup stages*. Merdium [žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga per internetą: <https://medium.com/angularventures/there-are-only-three-stages-for-startups-b8783d6b0f1>
37. Lidow, D. (2016). *The 4 stages of Enterprise maturity: from startup to self-sustaining*. Entrepreneur [žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga per internetą: <https://www.entrepreneur.com/article/253572>
38. Cohan, P. (2016). The four stages of startup growth (and how to manage them). Inc [žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga per internetą: <https://www.inc.com/peter-cohan/the-four-stages-of-startup-growth-and-how-to-manage-them.html>
39. Salamzadeh, A., Kesim, H. K. (2015). *Startup companies: life cycle and challenges*. 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia, 2015. [žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga per internetą: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2628861](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2628861)
40. Marmer, M., Herrmann, B., Dogrultan, E., Berman, R. (2012). *Startup genome report extra on Premature scaling*. Startup Genome Report: premature scaling (v 1.2).[žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga

- per internetą: [https://ruskline.ru/airee\\_s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport2\\_Why\\_Startups\\_Fail\\_v2.pdf](https://ruskline.ru/airee_s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport2_Why_Startups_Fail_v2.pdf)
41. Parker, S., (2006). *The life cycle of entrepreneurial ventures*. Springer. ISBN-10:0-387-32156-169-172p.
  42. Gandhi, H. (2009). *Early Stage Venture Funding: options and Expectations*. [žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga per internetą: <https://www.slideshare.net/TiEDelhi/early-stage-funding-options-and-expectations>
  43. iStartup (2017). *Fundraising, meeting investors*. [žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga per internetą: <http://istartup.eu/lessons/fundraising-and-meeting-the-investors/>
  44. Sidiropoulos, Z. (2016). The development of startup entrepreneurship in Greece supported by modern financing methods. Jel Nr. G32. [žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/Zafeiris\\_Sidiropoulos/publication/319321187\\_The\\_development\\_of\\_startup\\_entrepreneurship\\_in\\_Greece\\_supported\\_by\\_modern\\_financing\\_methods/links/59a46e3d0f7e9b4f7df37850/The-development-of-start-up-entrepreneurship-in-Greece-supported-by-modern-financing-methods.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Zafeiris_Sidiropoulos/publication/319321187_The_development_of_startup_entrepreneurship_in_Greece_supported_by_modern_financing_methods/links/59a46e3d0f7e9b4f7df37850/The-development-of-start-up-entrepreneurship-in-Greece-supported-by-modern-financing-methods.pdf)
  45. Briscoe, G., Mulligan, C. (2014). *Digital innovation: the hackathon phenomenon*. London: Creative and Digital fusion and CreativeWorks Hub [žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga per internetą: <https://qmro.qmul.ac.uk/xmlui/bitstream/handle/123456789/11418/Briscoe%20Digital%20Innovation%20The%20Hackathon%20Phenomenon%202014%20Published.pdf?sequence=2>
  46. Cohen, S. (2013). What do Accelerators do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations* 8(3/4). 19-25p. [žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga per internetą: [https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV\\_a\\_00184](https://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV_a_00184)
  47. Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2015). Verslo akseleratorius “startup.lt”. [žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga per internetą: <https://www.lietuva2030.lt/lt/gerosios-praktikos-pavyzdziai/1040-verslo-akseleratorius-startuplt>
  48. Schwienbacher, A., Larralde, B., (2010). *Crowdfunding of Small Entrepreneurial ventures*. Handbook of entrepreneurial finance, Oxford University Press, Forthcoming. [žiūrėta 2020-01-19]. Prieiga per internetą: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1699183](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1699183)
  49. Gaižauskienė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kiekybinis interviu*. Mykolo Riomerio Universitetas. 77p.
  50. Wiklund, J., Patzelt, H., Shepherd Dean, A. (2007). Building and integrative model of small business growth. *Small business Economics*. 32(4). 351-374 [žiūrėta 2020-02-15]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-007-9084-8>
  51. Edersheim, E. H., (2007). *The definitive Drucker*. Soundview Executives Book Summaries. 2-8pp
  52. De Mol, E. (2019). What makes a successful startup team. *Entrepreneurial management. Harvard business review*. [žiūrėta 2020-02-15]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2019/03/what-makes-a-successful-startup-team>
  53. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
  54. Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
  55. Fuller, T., Moran, P. (2001). Small enterprises as complex adaptive systems: A methodological question? *Entrepreneurship and Regional Development*, 13, 47–63.
  56. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770–791.
  57. Zahra, S., Covin, J. (1995). Contextual influence on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43–58.
  58. Kumbhat S. (2018). *Development stages and scaling types of startups*. Singapore: Springer
  59. Laužikas, M., Tindale, H., Bilota, A., Bielousovaitė, A. (2015). Contributions of sustainable startup ecosystem to dynamics of startup companies: the case of Lithuania. *Entrepreneurship and*

- sustainability issues*. ISSN 2345-0282 [žiūrėta 2020-02-27]. Prieiga per internetą: <http://jssidoi.org/jesi/aims-and-scope-of-research/>
60. Moore, J. F. (1996). The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. *John Wiley & Sons*, p. 26, ISBN: 0-471-96810-2
  61. Klapper, L. F., Parker, S. C. (2010). Gender and the Business environment for New Firm Creation. *The world Bank research Observer*, 26(2).
  62. Pierce, J. R., Aguinis, H. (2013). The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in management. *Journal of Management*. 39(2).
  63. Spradlin, D. (2012). Are you solving the right problem? *Harvard Business Review*. [žiūrėta 2020-03-03]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2012/09/are-you-solving-the-right-problem>
  64. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., Papadacos T. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customer want*. SBN: 978-1-118-96805-5
  65. Bocken, N. M. P., Rana, P., Short, S. W. (2014). Value mapping for sustainable business thinking. 67-81p.
  66. Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-startup planning and the survival of new small businesses: theoretical linkages. *Journal of Management*, 22(6). 801
  67. Duchesneau, D. A., Gartner, W. B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Finance*, (57), 1951-1979.
  68. Fredrickson, J. W., Iaquinto, A. L. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 32. 516-542.
  69. Blanchflower, D. G., Oswald, A. J. (1998). What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, 16(1). 26-60.
  70. Manigart, S., Struyf, C. (1997). Financing high technology startups in Belgium: an explorative study. *Small Business Economics* (9), 125-135
  71. Hustedde, R., Pulver, G. (1992). Factors Affecting Equity Capital Acquisition: The Demand Side. *Journal of Business Venturing*, (7), 363-374.
  72. Robbins S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Monografija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
  73. Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
  74. Srašiulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra*. Mokomoji knyga. ISBN 978-9955-12-592-1. 12-16p.
  75. Peters, T., Watterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
  76. Hale, M. M. (1996). Learning Organizations and Mentoring. *Public Productivity & Management Review*, (4), 422-433. SAGE Periodical Press.
  77. Szarek, J., Piecuch J. (2018). The importance of startups for construction of innovative economies. *International entrepreneurship*, 4 (2) [žiūrėta 2020-03-14]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/329661558\\_The\\_importance\\_of\\_startups\\_for\\_c\\_onstruction\\_of\\_innovative\\_economies](https://www.researchgate.net/publication/329661558_The_importance_of_startups_for_c_onstruction_of_innovative_economies)
  78. Wallen, J. (2018). *How Has Lithuania Become One of Europe's Most Exciting Fintech Hotspots?* Forbes. [žiūrėta 2020-03-14]. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/joewalleneurope/2018/10/28/how-has-lithuania-become-one-of-europes-most-exciting-fintech-hotspots/#40f2e37d7dc2>
  79. Löfsten, H. (2016). New technology-based firms and their survival: The importance of business networks, and entrepreneurial business behaviour and competition. *Local Economy*, 31(3).393-409. [žiūrėta 2020-03-15]. Prieiga per internetą: [https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0269094216637334?casa\\_token=Iy0CZj-HgBwAAAAA%3AVNGKIYQ55j9gt1a00SCUmengPJqjoul41TT1r1xhXX2Y54lwJw-utui4B5O8N27g9Siloo-\\_HkZg8Q](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0269094216637334?casa_token=Iy0CZj-HgBwAAAAA%3AVNGKIYQ55j9gt1a00SCUmengPJqjoul41TT1r1xhXX2Y54lwJw-utui4B5O8N27g9Siloo-_HkZg8Q)
  80. Ryana, M. P., Devittb, F. (2014). An investigation into design thinking behaviours in early stage radical innovation (19<sup>th</sup> ed.). DMI: Academic Design Management Conference Design Management in an Era of Disruption. London, 2014. [žiūrėta 2020-03-14]. Prieiga per internetą: [http://mural.maynoothuniversity.ie/7774/1/MR\\_ADMC%202014.pdf](http://mural.maynoothuniversity.ie/7774/1/MR_ADMC%202014.pdf)

81. D'Aveni, R. A. (1999). Strategic Supremacy through Disruption and Dominance. *Sloan Management Review*, 40(3), 127-135.
82. Liedtka, J. (2014). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *Product Development & Management Association*. DOI: 10.1111/jpim.12163
83. Glen, R., Suci, R., Baughn, C., (2014). The Need for Design Thinking in Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4). [žiūrėta 2020-03-14]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0308>
84. Lietuvos ūkio sektoriaus finansavimo po 2020m. vertinimas: mokslas, technologijos ir inovacijos (2019). *II tarpinė vertinimo ataskaita pagal UAB Pricewaterhouse Coopers*. [žiūrėta 2020-03-23]. Prieiga per internetą: [http://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Mokslas%2C%20technologijos%20ir%20inovacijos\(1\).pdf](http://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Mokslas%2C%20technologijos%20ir%20inovacijos(1).pdf)
85. Lietuvos Mokslų, Inovacijų ir Technologijų agentūra - MITA. (2019). *INNOVATION DRIFT 2019: how will we change Europe in the next 10 years?* [žiūrėta 2020-03-23]. Prieiga per internetą: <https://mita.lrv.lt/en/news/innovation-drift-2019-how-will-we-change-europe-in-the-next-10-years>
86. Bloomberg Innovation Index reiting. (2020). *Germany Breaks Korea's Six-Year Streak as Most Innovative Nation*. [žiūrėta 2020-03-23]. Prieiga per internetą: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation>
87. Startup Lithuania (2020). *Lithuanian startup ecosystem was evaluated as favorable by the majority of startups*. [žiūrėta 2020-03-24]. Prieiga per internetą: <https://www.startuplithuania.com/news/the-majority-of-startups-evaluates-as-favorable-lithuanian-startup-ecosystem/>
88. Oe, A., Mitsuhashi, H. (2019). Founders' experiences for startups' fast break-even. *Journal of Business research*, 66(11), 2193-2201. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.011>
89. Stinchcombe, A.L. (1965). Social structure and organizations. *Rand McNally and Company, Chicago, IL* (1965), pp. 142-193
90. Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
91. McKelvie, A., Davidsson, P. (2009). From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. *British journal of management*, 20(1). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x>
92. Teece, D. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. ISBN: 9780199545124
93. Irene, M., Duhaime, I. (2011). *Strategic Thinking: Today's Business Imperative*. (1st ed.); ISBN: 9780415875028
94. Muñoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M. J., Vos-Saz, A. (2015). Startup team contributions and new firm creation: the role of founding team experience. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(1-2), 80-105, DOI: 10.1080/08985626.2014.999719
95. Chandler, G. N., Honig, B., Wiklund, J. (2005). Antecedents, Moderators, and Performance Consequences of Membership Change in New Venture Teams. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 705–725.
96. Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., Westhead, P. (2003). Entrepreneurial Founder Teams: Factors Associated with Member Entry and Exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 107–125.
97. Davis, A. E. (2007). *More (or Less) than the Sums of Their Parts? Status, Teams, and Entrepreneurship Outcomes*. Unpublished doctoral diss., University of North Carolina, Chapel Hill.
98. Ruef, M., H. E., Aldrich, N. Carter, M. (2003). The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs. *American Sociological Review*, 68(2), 195–222.

99. Harper, D. A. (2008). Towards a Theory of Entrepreneurial Teams. *Journal of Business Venturing*, 23 (6): 613–626.
100. Volkakari, K. (2015). Business, Innovation, and Knowledge Ecosystems: How They Differ and How to Survive and Thrive within Them. *Technology innovation management review*, 5(8).
101. Moor, J. F. (2006). Business ecosystem and the view from the firm. *The Antitrust bulletin*, 51(1). pp. 31-75
102. Sommer, S. C., Loch, C. H., Dong, J. (2008). *Managing complexity and unforeseeable uncertainty in startup companies: an empirical study*. [žiūrėta 2020-04-05]. Prieiga per internetą: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1080.0369>
103. Wolfe, D. E., Byrne, E. T. (1975). *Research on experimental learning: exchange the process*. Business Games and Experiential Learning in Action.
104. Loch, C. H., Solt, M. E., Bailey, M. (2007) *Diagnosing Unforeseeable Uncertainty in a New Venture*. [žiūrėta 2020-04-05]. Prieiga per internetą: <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1111/j.1540-5885.2007.00281.x>
105. Jucevičius, G., Bakanauskienė, I., Brasaitė, D., Bendaravičienė, R., Linkauskaitė, U., Staniulienė, S., Stonkutė, E., Vveinhardt, V., Žirgūtis, V. (2017). *Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika. Monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
106. Stern, T. V. (2017). *Lean and Agile Project Management* ( 1 leidimas). Niujorkas. DOI <https://doi.org/10.1201/9781315166087>. eBook ISBN 9781315166087. 9-25psl
107. Stecher, B., Kirby, S. N. (2004). Organisational Improvement and Accountability: lessons for education from other sectors. *RAND Corporation*, p. 35-50. [žiūrėta 2020-04-06]. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/10.7249/mg136wfhf.9>
108. Freire, J., Alarcón, L. (2002). Achieving a lean design process. *ASCE J Construction Engineering Management* 2002; 128: 248–256.
109. Ribeiro, F. L., Fernandes, M. T. (2010). Exploring agile methods in construction small and medium enterprises: a case study. *Journal of Enterprise Information Management*. ISSN: 1741-0398
110. Vilkas, M., Rauleckas, R., Šeinauskienė B., Rutelionė, A. (2019). Lean, Agile and Service-oriented performers: templates of organising in a global production field. *Total Quality Management & Business Excellence*. DOI: 10.1080/14783363.2019.1676639
111. Vandersluis, C. (2014). *Apply agile methodology to non-software enterprise projects*. Paper presented at PMI Global Congress 2014.
112. Stanford Design thinking metodika. [žiūrėta 2020-04-06]. Prieiga per internetą: <http://www.dataminer.lt/stanford-design-thinking-metodika/>
113. Schneider, J. (2017). *Understanding design thinking, lean, and Agile*. [žiūrėta 2020-04-07]. Prieiga per internetą: [https://learning.oreilly.com/library/view/understanding-design-thinking/9781491998410/ch01.html#elements\\_of\\_design\\_thinking](https://learning.oreilly.com/library/view/understanding-design-thinking/9781491998410/ch01.html#elements_of_design_thinking)
114. Appelo, J. (2019). *Startup, Scaleup, Screwup*. Wiley. ISBN: 9781119526858
115. Duane, J. N., Fisher, S. (2015) .The startup equation: A visual guidebook to building your startup. [žiūrėta 2020-04-07]. Prieiga per internetą: <https://learning.oreilly.com/library/view/the-startup-equation/9780071832373/ch7.html#ch7lev4>
116. Greenbank P. (2000). Micro-business start-ups: challenging normative decision making? *Marketing, Intelligence & Planning*, 18 (4). 206-212. ISSN: 0263-4503
117. Kirzner, I. M. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit – Studies in the Theory of Entrepreneurship*. London: The University of Chicago Press.170p.
118. Timmons, J. A., Bygrave, W. D. (1986) Venture capital's role in financing innovation for economic growth. *Journal of business venturing*, 1(2), 161-176.
119. Feld. B., Wise, S. (2017). *Startup opportunities (2nd edition)*. [žiūrėta 2020-04-10]. Prieiga per internetą: <https://learning.oreilly.com/library/view/startup-opportunities-2nd/9781119378181/c11.xhtml>
- Bates, S. (2004). OKRs For Small and Mid - size Companies. Strategies for Implementing OKR In Your Organization. [žiūrėta 2020-04-07]. Prieiga per internetą:

- <https://onedrive.live.com/?authkey=%21ANFo161S0UcwyHk&cid=58F6B854431A9348&id=58F6B854431A9348%218359&parId=58F6B854431A9348%218356&o=OneUp>
120. Timmons, J., Spinelli, S. (2004). *New venture strategies: Entrepreneurship for the 21st century*. Burr Ridge, 206p. IL: Irwin–McGraw–Hill.
121. Feinleib, D. (2011). *Why Startup Fail: And how yours can succeed*. [žiūrėta 2020-04-07]. Prieiga per internetą: <https://learning.oreilly.com/library/view/why-startups-fail/9781430241409/Chapter04.html>
122. Lesile, M., Holloway, C.A. (2006). The sales learning curve. *Harvard Business Review*. [žiūrėta 2020-04-07]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2006/07/the-sales-learning-curve>
123. BRIKMAN, Y. (2015). [žiūrėta 2020-04-07]. Prieiga per internetą: [https://learning.oreilly.com/library/view/Hello,+Startup/9781491910016/ch11.html#hiring\\_for\\_your\\_startup](https://learning.oreilly.com/library/view/Hello,+Startup/9781491910016/ch11.html#hiring_for_your_startup)
124. Loftesness, D., Grosse, A. (2017). *Scaling Teams*. [žiūrėta 2020-04-07]. Prieiga per internetą: [https://learning.oreilly.com/library/view/scaling-teams/9781491952269/ch04.html#people\\_management\\_getting\\_started](https://learning.oreilly.com/library/view/scaling-teams/9781491952269/ch04.html#people_management_getting_started)
125. Park, Y.W., Hong, P. (2014). *Building Network Capabilities in Turbulent Competitive environments*. [žiūrėta 2020-04-12]. Prieiga per internetą: <https://learning.oreilly.com/library/view/building-network-capabilities/9781466515758/chapter-07.html>
126. Fleury, M. T. (2009). Organisational culture and the renewal of competences. *Brazilian Administrative Review (BAR)*, 6(1).1-14 [žiūrėta 2020-04-12]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922009000100002>
127. Sinclair A. (1993). Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of business ethics*, 12, 63-73pp.
128. Investuok Lietuva (2019). *Dealroom*. Prieiga per internetą: <https://app.dealroom.co/>
129. Sathe, V. (1983). Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action. *Organizational Dynamics*.12(2). pp. 4-23.
130. Wilden, R. M., Gudergan, S., Lings, I. N. (2007). Dynamic capabilities and organisational performance. *Proceedings of the 2007 Australia New Zealand Marketing Academy Conference, 2007*, pp. 572 - 579.
131. Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18 (7), 509.
132. Eisenhardt, K. and Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 21 (10/11), 1105.
133. FERNADES, N. (2020). Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy. *University of Navarra, IESE Business School*. [žiūrėta 2020-04-13]. Prieiga per internetą: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3557504](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3557504)
134. Monson, C. (2020). What small business need to survive the Coronavirus Crisis. *Harvard Business Review*. [žiūrėta 2020-04-13]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2020/03/what-small-businesses-need-to-survive-the-coronavirus-crisis>
135. Van Osnabrugge, M., Robinson, R. J. (2000). *Angel Investing: matching startup funds with startup companies: the guide for enterprenerus, individual investors, and venture capitalists (1<sup>st</sup> ed.)*. Harvard Business School. San Francisco: Jossey-Bass ISBN 0-78795202-8.
136. Stenberg, S. (2012). *The crowdfunding bible* [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://trafficsurf.com/freepdf/The-Crowdfunding-Bible.pdf>
137. Gompers, P. A., Lerner, J. (1999). *What drives venture capital fundraising?* [interaktyvus]. Cambridge: NBER working paper series. Prieiga per internetą: <https://www.nber.org/papers/w6906.pdf>
138. Platt, M. L., Huttel, S. A. (2008). *Risky Business: the neuroeconomics of decision making under uncertainty*. *Nature Neuroscience*, 11, 398-403.



139. Dahles, H., Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in the times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50. [žiūrėta 2020-04-13]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>
140. Kuzkartz, U., Radiker, S. (2019). *Analyzing Quantitative Data with MAXQDA*. Springer Nature Switzerland AG 2019. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-15671-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-15671-8_1)