

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**STRATEGINĖS ANTREPRENERYSTĖS RAIŠKA UAB
„ELECTRONIC TRADE“**

Lyderystė

Bakalauro darbas

Studentas

Kasparas Žiauberis V BL1

2015m. gegužės 27 d.

Vadovas

doc. dr. Egidijus Rybakovas

2015m. gegužės 27 d.

Recenzentė

lekt. dr. Rita Jucevičienė

2015m.

Kaunas 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Kasparas Žiauberis

Lyderystė (612N60001)

Baigiamojo bakalauro darbo „Pavadinimas“
AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2015 _____ m. _____ gegužės _____ 27 d.

Patvirtinu, kad mano **Kasparo Žiauberio** baigiamasis bakalauro darbas tema „Strateginės antreprenerystės raiška UAB „Electronic Trade“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Žiauberis, K. (2015). Evidence of Strategic Entrepreneurship at UAB Electronic Trade. Bachelor's Final Degree Project in Leadership. Study programme (612N60001). Supervisor assoc. professor dr. Egidijus Rybakovas. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Topicaly of the work: The rapidly changing economy and changing attitudes towards business processes makes firms faced with new and greater challenges. To overcome these challenges, the traditional management techniques is no longer sufficient to be effective. Such trends from developing companies requires specific behavior, which is characterized by such features as: innovation, risk tolerance, pro-activity, advantage seeking, the ability to identify opportunities and implement them. All of these factors combine strategic entrepreneurship. Many scientists (Choi & Shepherd, 2004; Ireland & Wedd, 2007; Luke, 2008; Steffens, Davidsson, & Fitzsimmons, 2009) believe that organizations, which strongly affects the strategic entrepreneurship, is able to flexibly adapt to the changing business environment, identify and take advantage of new market opportunities, and thus gain a competitive advantage.

The object of the work: the expression of strategic entrepreneurship.

The goal of the work : to evaluate the expression of strategic entrepreneurship at UAB „Electronic Trade“

The research issue: Do UAB „Electronic Trade“ is strategically entrepreneurial?

Main results of the work: Strategic entrepreneurship involves simultaneous opportunity-seeking and advantageseeking behaviors and results in superior firm performance. Analysis of literature distinguished development factors of stretegic entrepreneurship: an entrepreneurial mindset, an entrepreneurial culture, leadership, the strategic management of resources and applying creativity to develop innovations. The model of strategic entrepreneurship was developed. Empirical research has shown that UAB „Electronic Trade“ prevails entrepreneurial culture, is the manifestation of leadership, creativity is encouraged, implement disruptive and sustaining innovations. Also, the data obtained revealed that the organization does not put enough emphasis on human resources management, do not use creativity promotion methods, there is no opportunity register.

The scope of the work: 48 pages, 8 pictures, 15 tables

Key words: strategic entrepreneurship, entrepreneur, entrepreneurship, entrepreneurial organisation.

TURINYS

1. UAB „ELECTRONIC TRADE“ SITUACIJOS ANALIZĖ.....	9
1.1. UAB „Electronic Trade“ pristatymas.....	9
2. TEORINIS SPRENDIMŲ PAGRINDIMAS.....	12
2.1. Antreprenerystės samprata.....	12
2.2. Strateginio valdymo samprata.....	13
2.3. Strateginės antreprenerystės samprata.....	15
2.4. Strateginės antreprenerystės vystymosi veiksniai.....	16
2.4.1. Antrepreneriškas mąstymas.....	16
2.4.2. Antrepreneriška organizacijos kultūra ir lyderystė.....	17
2.4.3. Strateginis išteklių valdymas.....	21
2.4.4. Kūrybiškumo diegimas ir inovacijos.....	24
2.4.5. Strateginės antreprenerystės veiksmų raiškos teorinio modelio formavimas.....	27
2.4.6. Strateginės antreprenerystės veiksmų raiškos teorinis modelis.....	32
3. UAB „ELECTRONIC TRADE“ STRATEGINĖS ANTREPRENERYSTĖS VEIKSMŲ RAIŠKOS EMPIRINIS TYRIMAS.....	33
3.1. Tyrimo metodika.....	33
3.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	36
3.3. Strateginės antreprenerystės veiksmų raiškos UAB „Electronic trade“ modelis.....	43
PASIŪLYMAI UAB „ELECTRONIC TRADE“.....	46
IŠVADOS.....	47
LITERATŪRA.....	48
PRIEDAI.....	51

Paveikslų sąrašas

1pav. UAB „Electronic Trade” prekiniai ženklai

2pav. UAB “Electronic Trade” struktūra

3pav. Strateginė antreprenerystė apjungianti strateginį valdymą ir antreprenerystę (sudaryta autoriaus, remiantis Ireland ir Webb, 2007)

4pav. Antrepreneriškos lyderystės charakteristikos (sudaryta autoriaus remiantis Covin ir Slevin, 2002)

5pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos modelis. D.Ulrichas, W. Brockbankas, (2005)

6 pav. Strateginės antreprenerystės veiksniai (sudaryta autoriaus remiantis R. Duane Ireland, Michael A. Hitt, David G. Sirmon, 2003)

7pav. Strateginės antreprenerystės veiksnių raiškos teorinis modelis

8pav. Stratginės antreprenerystės veiksnių raiškos UAB „Electronic trade“ modelis

Lentelių sąrašas

- 1 lentelė.** Antreprenerystės sampratos (sudaryta autoriaus remiantis Stevenson, Roberts, Grousbeck 1989, Wiklund 1998, Ireland 2001, P.A. Wicham 2006)
- 2 lentelė.** Strateginio valdymo sampratos (sudaryta autoriaus remiantis Cole 1997, Scribner S. 2000, A. Vasiliauskas 2002, Melnikas, Smaliukiene 2007)
- 3 lentelė.** Tradicinio ir šiuolaikinio lyderio charakteristikos (D. P. Lacy ir P. D. Gibson 2000)
- 4 lentelė.** Personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo bruožai (M. Išoraitė 2011)
- 5 lentelė.** Antrepreneriško mąstymo veiksniai (sudaryta autoriaus remiantis McGrath ir MacMillan (2000))
- 6 lentelė.** Antrepreneriškos kultūros veiksniai (sudaryta autoriaus remiantis Cornwal ir Perlman (1990))
- 7 lentelė.** Lyderystės veiksniai (sudaryta autoriaus remiantis D. P. Lacy ir P. D. Gibson (2000))
- 8 lentelė.** Inovacijų ir kūrybiškumo diegimo veiksniai (sudaryta autoriaus remiantis Christensen (1997), Slanka Francis (1991))
- 9 lentelė.** Strateginio išteklių valdymo veiksniai (sudaryta autoriaus remiantis remiantis Ireland (2003))
- 10 lentelė.** Tyrimo instrumentas
- 11 lentelė.** antrepreneriško mąstymo pasireiškimas
- 12 lentelė.** Antrepreneriškos kultūros pasireiškimas
- 13 lentelė.** Lyderystės pasireiškimas
- 14 lentelė.** Inovacijų ir kūrybiškumo diegimo pasireiškimas
- 15 lentelė.** Išteklių valdymo pasireiškimas.

IVADAS

Darbo aktualumas: Sparčiai besikeičianti ekonomika, bei kintantis požiūris į verslininkystės procesą priverčia verslo organizacijas susidurti su vis naujais, didesniais iššūkiais. Norint šiuos iššūkius įveikti, tradiciniai vadybos metodai tampa nebepakankamai efektyvūs. Tokios tendencijos, organizacijų bei jose dirbančių žmonių, reikalauja tam tikro elgsenos būdo, kurį apibūdina tokios savybės kaip: novatoriškumas, tolerancija rizikai, pro-aktyvumas, siekis įgyti pranašumą, gebėjimas identifikuoti galimybes ir jas įgyvendinti. Mokslininkų teigimu šis savybių ir elgsenos rinkinys pasireiškia antrepenerystės, bei strateginio valdymo aspektuose. Būtent šių dviejų verslo procesų komplektacija yra apibrėžiama kaip strateginė antrepenerystė. Daugelio mokslininkų nuomone (Choi ir Shepherd, 2004; Ireland ir Wedd, 2007; Luke, 2008; Steffens, Davidsson, ir Fitzsimmons, 2009) organizacijos, kuriose stipriai pasireiškia strateginė antrepenerystė, sugeba lanksčiai prisitaikyti prie kintančios verslo aplinkos, atpažinti ir pasinaudoti naujomis rinkos galimybėmis, bei taip įgyti konkurencinį pranašumą. Mokslininkslininkų teigimu (R. Duane Ireland, Michael A. Hitt, David G. Sirmon, 2003) strategiškai antrepeneriška organizacija yra tokia kurioje randasi antrepeneriškas mąstymas ir antrepeneriška kultūra, lyderystė, strateginis išteklių valdymas, kūrybiškumas ir inovacijos. Taigi verslo įmonėms, norinčioms efektyviai funkcionuoti rinkoje ir sėkmingai vystyti plėtrą yra labai svarbus minėtų strateginės antrepenerystės veiksmų pasireiškimas.

Problema: Dauguma Lietuvos verslo įmonių savo veiklą, vis dar vykdo pagal nusistovėjusius, vadybos principus, kurie besikeičiant aplinkai tampa nebeefektyvūs. Dažnai įmonės nebesugeba adaptuotis su naujovėmis ir jos pradeda vegetuoti. Tokios organizacijos, kuriose pasireiškia strateginė antrepenerystė, iš kitų išsiskiria gebėjimu pasinaudoti naujomis rinkos galimybėmis pasitelkiant inovatyvumą ir taip įgyjant konkurencinį pranašumą. Todėl šiam bakalauriniam darbui atlikti buvo pasirinkta konkreti įmonė – UAB „Electronic Trade“, kurioje atliktas tyrimas ir jos pavyzdžiu analizuojama strateginės antrepenerystės veiksmų raiška.

Darbo objektas: strateginės antrepenerystės raiška.

Darbo tikslas – įvertinti strateginės antrepenerystės raišką UAB “Electronic Trade“.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti strateginės antrepenerystės sampratą
2. Parengti strateginės antrepenerystės raiškos veiksmų teorinį modelį
3. Ištirti UAB “Electronic Trade” strateginės antrepenerystės pasireiškimą

4. Pateikti siūlymus UAB “Electronic Trade” padėsiančius įgyti konkurencinį pranašumą
Bakalauriniame darbe išskeltam darbo tikslui tirti bei teoriniams ir praktiniams rezultatams gauti **naudoti šie metodai:**

- Literatūros analizė
- Apklausos metodas (interview)

1. UAB „ELECTRONIC TRADE“ SITUACIJOS ANALIZĖ

1.1. UAB „Electronic Trade“ pristatymas

Dabartinis vadovas Gytis Breikštas prieš įkurdamas UAB “Electronic Trade” sėkmingai vadovavo elektroninei parduotuvei “azon.lt”, kuri priklauso įmonių grupei “TC Prekyba”. Tačiau vos po metų vadovavimo „TC prekybos“ savininkai nusprendė keisti sėkmę lydėjusią strategiją ir daliai darbuotojų stipriai sumažinti atlyginimus, dėl šių priežasčių vadovo ir savininkų keliai išsiskyrė. Sukaupęs didelę patirtį verslo vystyme, G. Breikštas su dviem akcininkais, 2011 metų pabaigoje, Kauno mieste įkūrė bendrovę UAB “Electronic Trade”.

UAB “Electronic Trade” pagrindinis padalinys yra Kauno mieste, kurio biuras įsikūręs Savanorių pr. 136. Taip pat kompanija turi padalinius Kėdainiuose, Jonavoje ir Visagine. UAB Elektonic Trade turi tris prekinis ženklus:



1pav. UAB „Electronic Trade“ prekiniai ženklai

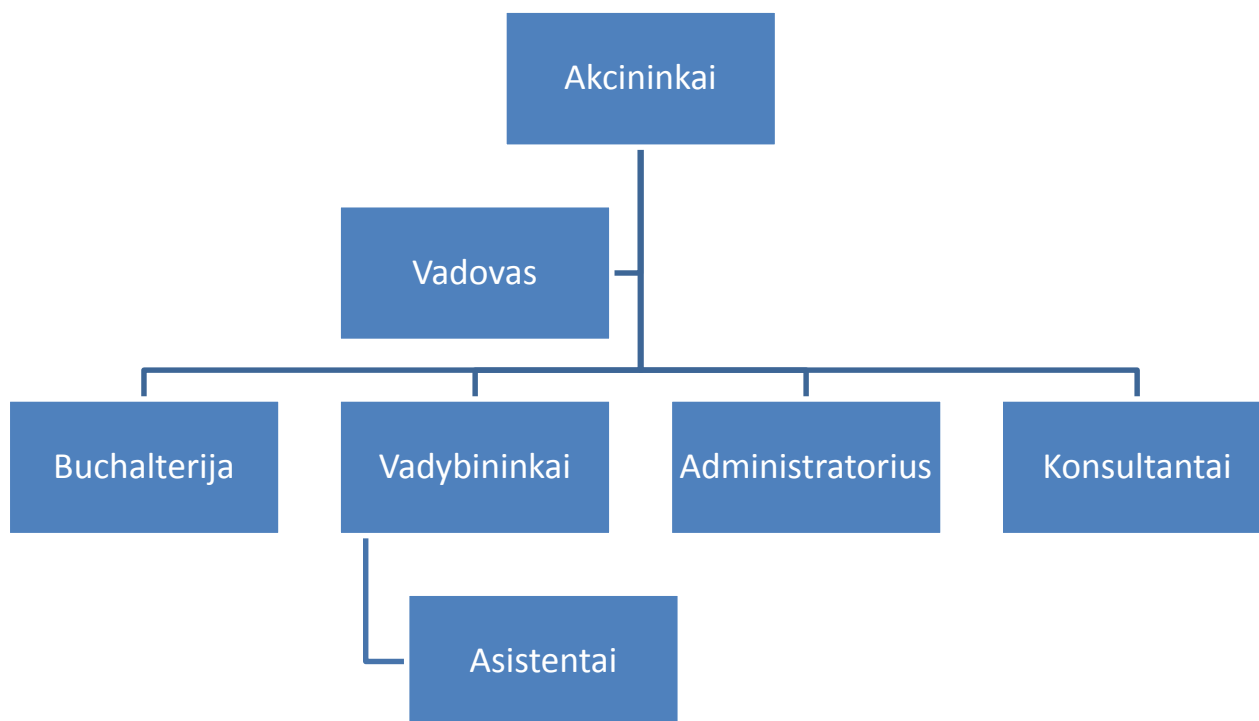
Bigbox.lt – Tai elektroninė parduotuvė prekiaujanti stambia ir smulkia buitine technika, vaizdo ir garso technika, kompiuteriais ir jų komponentais, žaidimais ir žaidimų įranga, foto ir video technika, mobiliaisiais telefonais ir navigacijom. Parduotuvės asortimentas siekia virš 30 tūkstančių įvairiausių prekių. Dirbdami su kurjerių tarnybomis “DPD” bei “LP Express” bigbox.lt suteikia 1-3 darbo dienų prekių pristatymą visoje Lietuvoje. Prekės yra skirtos Europos rinkai ir yra suteikiama gamintojo nustatyta ne mažesnis nei 2 metų garantinis laikotarpis.

Toybox.lt – tai specializuota žaislų elektroninė parduotuvė kuri buvo atidaryta 2013 metais. Kadangi šis projektas buvo sukurtas ant jau veikiančios bigbox.lt platformos, jam nereikėjo didelių investicijų. Žaislų asortimentas siekia virš 5000, o kainos svyruoja nuo 3 iki 300 eurų. Daugiausia vietos skiriama

edukaciniams žaislams pagamintiems iš natūralių medžiagų. Kompanija dalį žaislų atsiveža iš užsienio gamintojų, dalį – iš užsienio žaislų gamybos kompanijų atstovų Lietuvoje.

Lovebox.lt – Tai elektroninė parduotuvė skirta suaugusiems. Prekės perkamos ne iš didmenininkų ar atstovų Lietuvoje, o tiesiai iš gamintojų todėl siūloma konkurencinga kaina rinkoje. Parduotuvė siekia pardavimus vykdyti konfidencialiai pagal pirkėjo pageidavimus, prekės pirkėjui pristatomos neutralioje, niekaip nepaženklintoje pakuotėje apie kurios turinį nežino nei kurjerių tarnybos nei pašto darbuotojai.

UAB „Electronic Trade“ kompanijoje dirba 21 darbuotojas organizacijos struktūra sudaro akcininkai kurie organizacijos veikloje beveik nedalyvauja, bendraakcininkas vadovas, buhalterija, vadybininkai, administratorius, konsultantai bei vadybininkų asistentai asistentai.



2pav. UAB “Electronic Trade” struktūra

UAB „Electronic trade“ yra tik prieš 4 metus įsikūrusi organizacija tačiau savo veiką sparčiai plečia Lietuvoje ir kitose baltijos šalyse. 2014 metais kompanija pradėjo veiklą Estijos ir Latvijos rinkose ir užmezgė ryšius su kaimyninėse šalyse veikiančiais elektroninės prekybos specialistais. Šiai besivystančiai organizacijai dabar labai svarbu gebėti lanksčiai prisitaikyti prie naujų verslo aplinkų, atpažinti ir pasinaudoti neapibrėžtomis galimybėmis naujose rinkose ir įgyti konkurencinį pranašumą. Šiems tikslams

pasiekti mokslininkų tegimu reikalingas strateginės antreprenerystės pasireiškimas organizacijoje. Taigi remiantis teorine literatūros analize ir jos pagrindu atliktu empiriniu, kokybiniu tyrimu bus siekiama iširti UAB „Electronic Trade“ strateginės antreprenerystės raišką. Taip pat remiantis tyrimu, organizacijai bus pateikti siūlymai konkurenciniam pranašumui didinti.

2. TEORINIS SPRENDIMŲ PAGRINDIMAS

Strateginės antreprenerystės koncepcija kilo per judėjimą moksliniuose tyrimuose apjungiant dvi sritis – antreprenerystę ir strateginį valdymą. Todėl, norint suprasti kas yra strateginė antreprenerystė, reikia apibrėžti šiuos du terminus.

2.1. Antreprenerystės samprata

Kilus paslaugų verslo organizacijų proveržiui, dvidešimtojo amžiaus antroje pusėje, ėmėsi rasti kitokios, įdomesnės, kūrybiškesnės, inovatyvesnės paslaugos. Šis reiškinys labai sudomino mokslininkus ir taip atsirado terminas antreprenerystė (angl. entrepreneurship). Stripeikis (2007) pastebi, jog lietuvių kalboje šis terminas yra pakankamai naujas ir dažnai antreprenerystė tapatinama su verslininkyste. Tuo tarpu dabartinės lietuvių kalbos žodynas, internetinė versija (2011), nepateikia jokio antreprenerystės termino. Nepaisant to, tiek Lietuvos, tiek užsienio moksliniuose darbuose apstu šio termino apibrėžimų. Jau 1984 metais Ronstadt peržvelgęs antreprenerystės raidą ir išanalizavęs skirtingus apibrėžimus pateikė antreprenerystės terminą apibūdinančia santrauka:

Antreprenerystė tai dinamiškas procesas kuriantis didėjančią gerovę. Ta gerovė yra sukurta žmonių, kurie prisiima didelę riziką, kalbant apie kapitalo, laiko ir / ar karjeros įsipareigojimus teikti vertę tam tikram produktui ar paslaugai. Pats produktas ar pati paslauga gali būti nauja, unikali tačiau vertė kažkaip turi būti suteikiama antreprenerio, užtikrinant ir paskirstant reikiamus įgūdžius ir išteklius (Ronstadt 1984).

Skirtingų, Lietuvos ir užsienio autorių požiūriai į antreprenerystę pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Antreprenerystės sampratos (sudaryta autoriaus remiantis Stevenson, Roberts, Grousbeck 1989, Wiklund 1998, Ireland 2001, P.A. Wicham 2006)

Autorius, metai	Antreprenerystės apibrėžimas
Stevenson, Roberts, Grousbeck (1989)	Procesas, kuriuo asmenys, turintys savo įmonę ar dirbantys organizacijos viduje, siekia efektyviai ir inovatyviai panaudoti galimybes, net jei tuo metu neturi, tam reikalingų išteklių.
Wiklund (1998)	Organizacijos galimybių išnaudojimas, pasitelkiant kombinuotus išteklius, darant įtaką rinkai.

Ireland (2001)	Antreprenerystė tai specifiniai socialiniai procesai per kuriuos asmenys ir komandos sukuria gerovę, sutelkiant unikalius išteklius, kad išnaudoti rinkos galimybes.
P.A. Wicham (2006)	Tai vizijos sukūrimas ir valdymas bei jos perdavimas kitiems žmonėms. Tai lyderystės prisiėmimas, žmonių motyvavimas ir jų paruošimas priimti pokyčius.

Žvelgiant į antreprenerystės sampratų raidą, pastebima, jog bėgant laikui, skirtingi autoriai, antreprenerystę suvokia gana panašiai. Apibendrinant, galima teigti, jog antreprenerystė - tai dinamiškas procesas apjungiantis viziją, pokyčius ir kūrybą. Procesas reikalauja energijos ir aistros pasireiškimo, kuriant ir įgyvendinant naujas idėjas ir priimant kūrybiškus sprendimus. Proceso pagrindinės sudedamosios dalys apima pasiryžimą prisiimti apskaičiuotą riziką, sukomplektuoti efektyvią komandą, gauti reikiamus išteklius, sudaryti tvirtą verslo planą, bei atpažinti galimybes ten, kur kiti mato chaosą, prieštaravimus ir painiavas (Kuratko, 2009).

2.2. Strateginio valdymo samprata.

Nors nėra vieningo, vienintelio strateginio valdymo apibrėžimo ir norint apibrėžti šią sąvoką tenka susidurti su daugelio mokslininkų nuomone, vis dėlto yra sutariama, jog strateginis valdymas yra neišvengiama būtinybė verslo organizacijose. David F.R. (1989) strateginį valdymą apibrėžė kaip procesą, padedantį suformuluoti, įgyvendinti ir įvertinti funkcinis sprendimus, nukreiptus pasiekti organizacijos tikslus.

Strateginis planavimas yra pagrindinis žingsnis nustatant verslo ateities kryptį. Hitt (2009) išskyrė penkias pagrindines strateginio valdymo stadijas:

1. Išnagrinėti vidinę ir išorinę kompanijos aplinką. Atskleisti kompanijos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.
2. Suformuluoti ilgalaikę ir trumpalaikę strategiją, kompanijos misiją, tikslus, politiką, strategijas.
3. Įgyvendinti strateginį planą.

4. Įvertinti strategijos efektyvumą.
5. Imtis tolimesnių veiksmų atsižvelgiant į nuolatinį grįžtamąjį ryšį.

Tačiau strateginis valdymas yra daugiau nei parašytas planas ar strategijos rengimas. Tai mąstymo būdas, kuris yra labiau sutelktas į kompanijos išorinę aplinką ir yra nuolat ieškoma.

Lentelėje pateikti keli strateginio valdymo apibrėžimai:

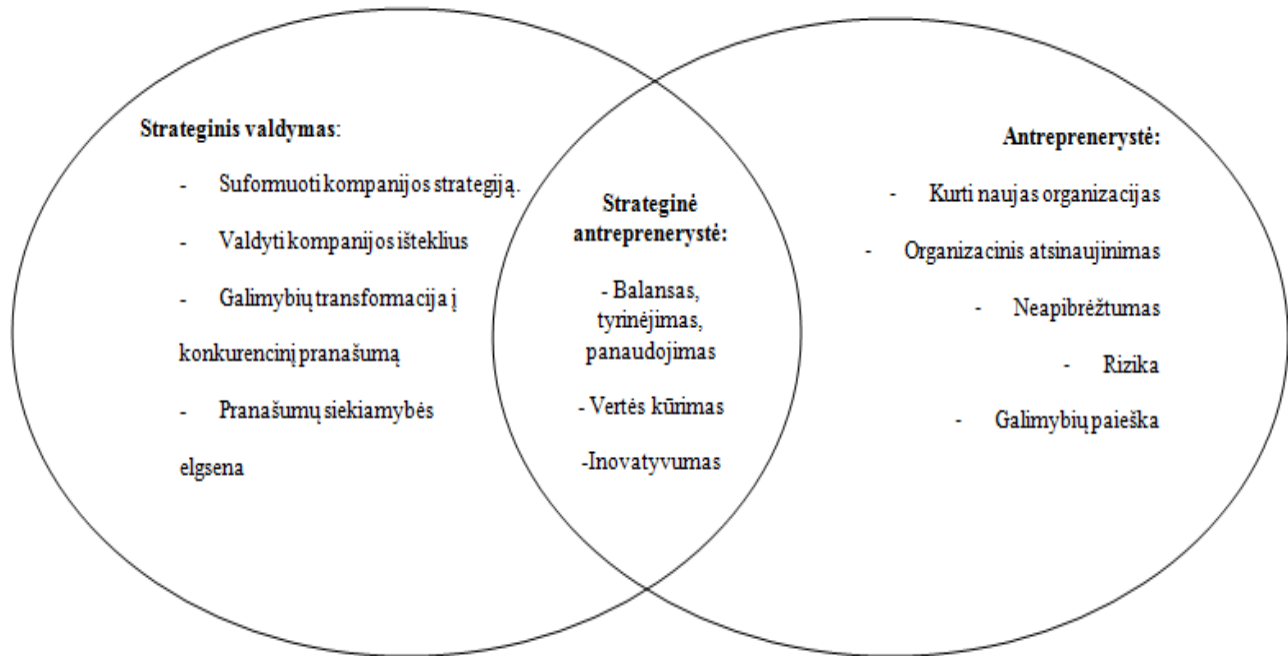
2 lentelė. *Strateginio valdymo sampratos (sudaryta autoriaus remiantis Cole 1997, Scribner S. 2000, A. Vasiliauskas 2002, Melnikas, Smaliukiene 2007)*

Autorius, metai	Strateginio valdymo apibrėžimas
Cole (1997)	Strateginis valdymas - tai fundamentalių pokyčių valdymas, daugiau orientuotas ne į įmonės viduje vykstančius procesus, bet į išorės pokyčius, lemiančius patį įmonės egzistavimą.
Scribner S., (2000)	Strateginis valdymas apima integruotas, į ateitį orientuotas valdymo perspektyvas, kurios yra orientuotos į aplinką, susitelkos į ateities perspektyvas, sudarytos veiklos pagrindu.
A. Vasiliauskas (2002)	Nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.
Melnikas, Smaliukiene (2007)	Strateginis valdymas – tai tam tikrų socialinių ekonominių sistemų valdymo subjektų, kryptingai veikiančių savo valdomas sistemas, objektus ir situacijas veikla.

Apibendrinant autorių strateginio valdymo sampratas pabrėžtina, jog tai mąstymo ir veiklos būdas bei daug pastangų reikalaujantis procesas, orientuotas į ateitį. Išskirtini svarbūs aspektai tokie kaip, aplinkos analizė (kompanijos stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių įvertinimas), nuolatinė resursų paieška, susitelkimas į ateities perspektyvas bei strateginiu pagrindu vykdomus veiksmus.

2.3. Strateginės antreprenerystės samprata

Apjungiant antreprenerystės ir strateginio valdymo sampratas formuojasi strateginės antreprenerystės reiškinys. Paveikslėlyje pavaizduoti strateginės antreprenerystės aspektai, kuriuos apjungia strateginis valdymas ir antreprenerystė.



3pav. Strateginė antreprenerystė apjungianti strateginį valdymą ir antreprenerystę (sudaryta autoriaus, remiantis Ireland ir Webb, 2007)

Covin ir Miles (1999) išskyrė penkias strateginės antreprenerystės pasireiškimo formas:

1. *Įmonės strateginis atnaujinimas*, kai įmonė siekia iš naujo apsibrėžti savo santykius su rinkos ar pramonės konkurentais iš esmės keisdami konkurencinę strategiją.
2. *Ilgalaikis atsinaujinimas*, susijęs su strategine antreprenerystės reiškiniu, kai įmonės reguliariai ir nuolat pristato naujus produktus ir paslaugas arba patenka į naujas rinkas.
3. *Srities atsinaujinimas*, kitaip ši forma vadinama žydrųjų vandenynų strategija, kuomet kompanija sukuria naują rinkos paklausą kurios konkurentai nesugebėjo atpažinti.
4. *Organizacinis atsinaujinimas*, kuomet įmonė siekia išlaikyti ar pagerinti savo konkurencinę padėtį, keičiant savo vidinius procesus, struktūras ar gebėjimus.

5. *Verslo modelio rekonstrukcija*, kai įmonė sukuria naują arba regeneruoja turimą verslo modelį, siekdama pagerinti veiklos efektyvumą ar išsiskirti iš rinkos konkurentų.

Kaip matome, visos strateginės atreprenerystės pasireiškimo formos, sąlygoja kažkokį tai pokytį, atsinaujinimą, kuris suteikia konkurencinį pranašumą ar padeda sukurti naujas, neatpažintas rinkas, kuriose nėra konkurencijos.

Ireland, Hitt ir Sirmon (2003) teigia, jog strateginė atreprenerystė apima, vienu metu vykstantį, galimybių ir pranašumų ieškojimo procesą. Dauguma mokslininkų sutinka, jog šis procesas susideda iš tyrinėjimų ir atradimų, siekiant kompanijos augimo ir gerovės (Choi ir Shepherd, 2004; Ireland ir Wedd, 2007; Luke, 2008; Steffens, Davidsson, ir Fitzsimmons, 2009). Mokslinėje literatūroje išskiriami tokie strateginės atreprenerystės veiksniai: antrepreneriškas mąstymas, antrepreneriška kultūra, lyderystė, kūrybiškumo diegimas, inovacijos ir strateginis išteklių valdymas. Būtent šie veiksniai ir bus plačiau aptarinėjami bakalauriniame darbe.

2.4. Strateginės atreprenerystės vystymosi veiksniai

Strateginės atreprenerystės vystymąsį apjungia aplinkos, organizacijos ir individualūs veiksniai, kurie sąlygoja dinaminį procesą, kuriame vienu metu pasireiškia galimybių paieška ir pranašumo siekis. Ši efektyvi elgsena sukuria pridėtinę vertę komandoms, organizacijoms ir pavieniams asmenims.

2.4.1. Antrepreneriškas mąstymas

Antrepreneriškas mąstymas - tai būtina sąlyga, norint sėkmingai įsiliesti į strateginę atreprenerystę. McGrath ir MacMillan (2000) pastebėjo, jog sėkmingi strategai pasinaudoja savo antrepreneriška mąstysena, sugeba efektyviai reguluoti, veikti ir susitelkti besikeičiančioje aplinkoje net ir labai neapibrėžtomis aplinkybėmis. McGrath ir MacMillan (2000) suvokia antreprenerišką mąstyseną kaip verslo suvokimą, kuris koncentruotas į neapibrėžtumų naudą pastebėjimą. Organizacijos galinčios sėkmingai spręsti neapibrėžtas nišas yra linkusios lenkti savo konkurentus, kurie to padaryti negali (Brostrom, 2002). Taigi, antrepreneriška mąstysena gali prisidėti prie konkurencinio pranašumo ir yra būtina kurti organizacijos pridėtinę vertę ir gerovę (Jury, 1999).

Antrepreneriškų galimybių atpažinimas, tai pagrindinis veiksnys, kuriant organizacijos vertę. Šios galimybės randasi rinkose, kuriose naujos prekės, paslaugos ar žaliavos gali būti parduodamos už didesnę nei įsigyjimo kainą (Casson 1982; Shane ir Venkataraman 2000).

Antrepreneriškas budrumas, tai gebėjimas išvelgti naujų produktų ar paslaugų kylantį potencialą, kuomet vartotojams šie produktai ar paslaugos tampa netikėtai vertingi (Hitt ir Ireland, 2000).

Antrepreneriško pagrindai. Antrepreneriško mąstymo, vertės kūrimo potencialas didėja, kai tai vyksta pagal antrepreneriškus pagrindus. Antrepreneriški pagrindai apima tokius veiksmus kaip tikslų nustatymas, galimybių registro sukūrimas, terminų nustatymas, per kurį būtina išnaudoti antrepreneriškas galimybes.

Galimybių registras. Tai vieta, kur įmonė kaupia antrepreneriškas galimybes (McGrath ir Macmillan, 2000). Kompanija, kaupdama galimybes vienoje vietoje, jas padaro matomas visiems organizacijos nariams ir kai kurie galbūt jau turi pajėgumą tas galimybes išnaudoti. Taigi galimybių identifikavimas viename organizacijos padalinyje gali būti išnaudojamas kitame padalinyje, kuriame tos galimybės turi vertės.

2.4.2. Antrepreneriška organizacijos kultūra ir lyderystė

Organizacijos kultūra - tai bendrų vertybių bei įsitikinimų sistema, kuri apibrėžia darbuotojų struktūrinius sutarimus, bei suformuoja tam tikras elgesio normas (Dess ir Picken 1999). Visose organizacijose pasireiškia tam tikros, bendros, kultūrinės vertybės, kurios organizacijos nariams suteikia bendrumo jausmą.

Antrepreneriška kultūra pasižymi tam tikromis savybėmis ir padeda organizacijai strategiškai valdyti išteklius. Antrepreneriškoje organizacijos kultūroje vienu metu pasireiškia galimybių paieška bei pranašumo siekis. Šioje kultūroje tikimasi kūrybiškumo bei naujų idėjų, yra skatinamas rizikos prisiėmimas, pabrėžiama tolerancija nesėkmėms, orientuota į mokymąsi, yra skatinamos produkto, paslaugos, proceso ar administracinės inovacijos, bei į besikeičiančias tendencijas žiūrima kaip į galimybių šaltinį.

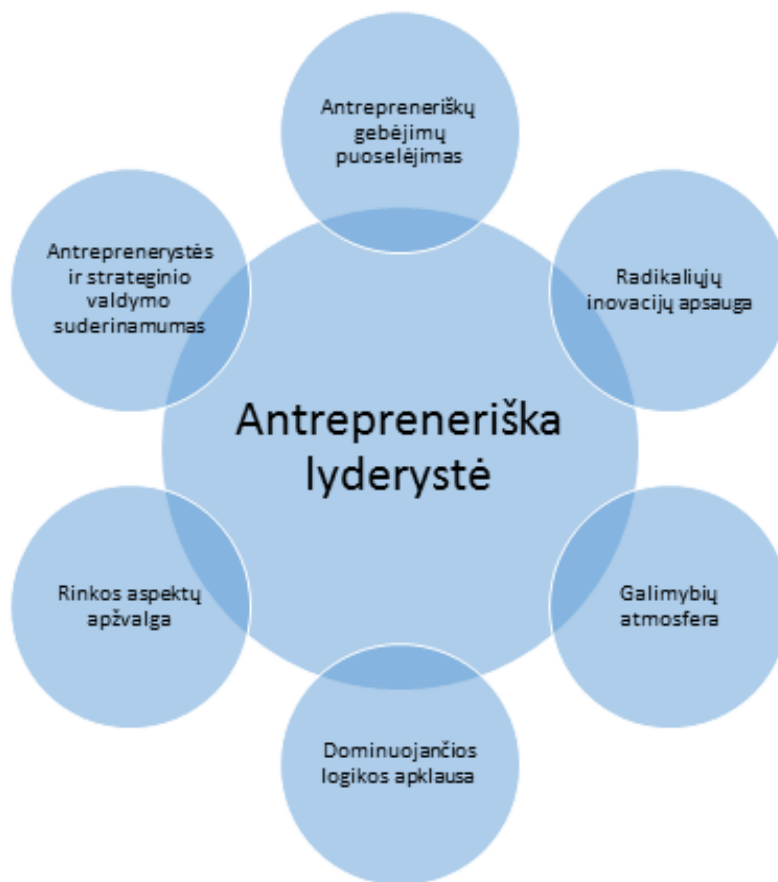
Cornwal ir Perlman (1990) išskiria 10 bruožų, kurie atspindi antreprenerišką organizacijos kultūrą:

1. *Rizikos tolerancija*. Tam kad organizacijoje rastūsi naujos galimybės bei inovacijos privaloma sąlyga, visuose organizacijos sluoksniuose, yra rizikos toleravimas.
2. *Pagarba savo veiklai*. Kiekvienas organizacijos narys turi jausti pagarbą savo ir kolegų veiklai, bei suvokti, jog tai ko siekia organizacija bei komanda nusipelno paties rimčiausio visų darbuotojų požiūrio. Negarbingas požiūris į savo ar kolegų darbą vienareikšmiškai sąlygoja organizacijos veiklos sutrikimus.
3. *Pasitikėjimo ir atsakomybės etika*. Pasireiškia kai organizacijos darbuotojai įsipareigoja teisingai ir sąžiningai egtis vienas kitam. Versli aplinka, kuri skatina tikrą atsakingumą randasi organizacijose kuriose darbuotojai neieško kaltų ir nenusimeta atsakomybės nuo savęs. Pasak Turner (2005) tik nuolatinis savo atsakingo elgesio ir mąstymo vertinimas išugdo tikrąjį atsakomybės jausmą, o

nuolatinis kolegų vertinimas ir gyrimas padeda šį atsakomybės jausmą išugdyti kartu dirbantiems. Toks mąstymas ir elgesys suteikia gilesnį suvokimą kokios atsakomybės yra tikimasi ir padaro darbuotojus labiau lojalius kompanijai.

4. *Žmonės*. Tai suvokimas, kad žmonės yra pats svarbiausias organizacijos turtas ir, kad juos būtina įtraukti į visa tai, kas svarbu kompanijai. Šis suvokimas įgalina darbuotojus ieškoti naujų galimybių, suteikia laisvę imtis apgalvotos rizikos. Taip darbuotojai išmoksta mąstyti versliai ir tampa labiau asmeniškai suinteresuoti siekti įmonės išsikeltų tikslų.
5. *Emocinis pripažinimas*. Tai žmogaus asmeninio indelio pripažinimas, suteikiantis laisvę darbuotojams reikšti savo mintis įvairiais klausimais. Sėkmingose kompanijose darbuotojai jaučia vadovo moralinį pripažinimą. Kai kompanijoje į sprendimų priėmimų procesą įtraukiami darbuotojai, jie jaučiasi reikšmingais ir prisiima atsakomybę. Diskutuodami darbuotojai sužino daug naujo, dalinasi savo patirtimi, mokosi iš kolegų, pasidalina nuomone apie naujas idėjas ir išgirsta kritiką. Taip darbas tampa įdomesnis, kadangi darbuotojas į jį žvelgia plačiau, suvokia savo vietą ir jam skirtų užduočių svarbą.
6. *Pasitenkinimas darbu*. Tai teigiamas darbuotojų požiūris susijęs su įvairiais su darbu susijusiais aspektais, kurie apima, darbuotojų tarpusavio santykius, darbo aplinką, bendrą organizacijos politiką, darbo turinį, atlygį ir kt.
7. *Lyderiavimas*. Lyderiai turi suteikti galimybę darbuotojams imtis iniciatyvos, suteikti reikiamus resursus, įgaliojimus tam, kad darbuotojai galėtų realizuoti savo idėjas. Taip pat darbuotojai bus labiau suinteresuoti ir žvelgs į organizaciją, kurioje jie dirba, daug atsakingiau, jei lyderiai suteiks galimybę darbuotojams dalyvauti organizacijos valdyme, teikiant pasiūlymus ir išsakant savo nuomonę, kas, jų manymu yra netikslinga.
8. *Orientacija į vartotojų vertes*. Organizacijos vartotojams ir darbuotojams turi būti vertinga tai ko imasi, ką parduoda, siūlo organizacija. Darbuotojai turi įsiklausyti į vartotojus ir jiems parinkti tinkamiausią produktą ar paslaugą. Taip ugdomi lojalūs vartotojai, bei skleidžiamos rekomendacijos.
9. *Dėmesys detalėms ir išbaigtumui*. Tai nuolatinis darbuotojų mokymasis ir nuolatinis tobulėjimo siekis. Tokie darbuotojai tiki, jog jei darbas atliekamas gerai, vadinasi, jis gali būti atliekamas dar geriau.
10. *Efektivumas ir veiksmingumas*. Tai tinkamas kasdienės darbuotojų veiklos vykdymas, bei ateities kūrimas. Tai susideda iš efektyvios kontrolės inovacijų ir rizikos suderinimo.

Lyderystė. Efektyvi lyderystė, nepriklausomai nuo kompanijos dydžio ar tipo, yra susijusi su organizacijos sėkme. Specifinis lyderystės tipas - antrepreneriška lyderystė, tai gebėjimas daryti įtaką kitiems, strategiškai valdyti išteklius, akcentuojant naujų galimybių ieškojimą bei pranašumo siekiamybę (Covin ir Slevin, 2002; Airija ir Hitt, 1999; Rowe, 2001). Covin ir Slevin teigia, jog antrepreneriškai lyderystei yra būdingos šešios charakteristikos.



4pav. Antrepreneriškos lyderystės charakteristikos (sudaryta autoriaus remiantis Covin ir Slevin, 2002)

Antrepreneriškų gebėjimų puoselėjimas. Žmogiškasis kapitalas yra strateginės antreprenerystės pasireiškimo šaltinis. Pabrėžiant strateginės antreprenerystės svarbą, randasi įsipareigojimas vystyti žmogiškąjį kapitalą, kuris palengvina individų pastangas plėtoti antrepreneriškus gebėjimus, tokius kaip kūrybiškumas, iniciatyvumas ir strategiškasis išteklių valdymas (Alvarez ir Barney, 2002).

Apsaugoti radikalias inovacijas, kurios gali pakeisti visą verslo modelį. Asmenys kartais neįvertina iš esmės keičiančių, radikaliųjų inovacijų ir prisibijo jų asmeniškai bei organizacijos lygiu. Efektyvūs antrepreneriški lyderiai atvirai dalinasi informacija su organizacijos nariais, apibūdindami pažangiųjų, radikaliųjų inovacijų potencialo teikiamą naudą.

Įdiegti galimybių atmosferą. Tikimybė, jog darbuotojai laikysis tikslingos antrepreneriškų galimybių paieškos ir kurs unikalius konkurencinius pranašumus, didėja kai organizacijoje vyrauja laisva, horizontalioji komunikacija. Antrepreneriški lyderiai, komunikacijos pagalba sugeba atskleisti daromą galimybių ieškojimo naudą ir kaip išnaudotos galimybės prisideda prie tiek asmeninių, tiek visos organizacijos tikslų.

Dominuojančios logikos apklausa. Dominuojanti logika apibūdina kaip lyderiai konceptualizuoja savo verslą ir įvertina kompanijos išteklių paskirstymo sprendimus (Prahalad & Betts, 1986). Pagrindinės rinkos ir pramonės prielaidos, kurios daro įtaką naujų galimybių bei pranašumo siekio elgseną, turėtų būti periodiškai aptarimos, nustatant jų pagrįstumą. Antrepreneriški lyderiai įvertina šias prielaidas, kuriomis grindžiama dominuojanti logika tam, kad įsitikinti, jog įmonė sėkmingai identifikuoja vertę, kuriančias antrepreneriškas galimybes.

Peržvelgti rinkos aspektus. Antrepreneriški lyderiai turi periodiškai išnagrinėti dalyvaujamos rinkos gyvybingumo aspektus, jog iš esmės suprastų kaip sėkmingai vystyti organizaciją ir kokie yra santykiai su įvairiomis suinteresuotomis grupėmis. Šie aspektai yra gyvybiškai svarbūs ir juos peržvelgus galima apsibrėžti, kokios yra įmonės galimybės ir kaip valdyti kompanijos išteklius šioms galimybėms išnaudoti.

Antreprenerystės ir strateginio valdymo suderinamumas. Efektyvūs antrepreneriški lyderiai tiki, jog sukurti didžiausią vertę, kompanijos turi būti strategiškai antrepreneriškos (Covin ir Slevin 2002). Šis keliantis organizacijos vertę suderinamumas pasireiškia kai antrepreneriškai mąstantys lyderiai sukuria organizacijos kultūrą, kurioje kompanijos ištekliai yra valdomi strategiškai (pranašumų siekio elgsena), bei antrepreneriškai (galimybių paieškos elgsena).

D. P. Lacy ir P. D. Gibson (2000) išskyrė du lyderių tipus tradicinį ir šiuolaikinį lyderį.

3 lentelė. Tradicinio ir šiuolaikinio lyderio charakteristikos (D. P. Lacy ir P. D. Gibson 2000)

Tradicionis lyderis	Šiuolaikinis lyderis
Ekspertas, atsargus naujovėms	Atviras naujovėms
Koalicijų kūrėjas	Konsensuso kūrėjas
Kontroliuojantis	Padedantis
Nurodinėjantis	Pasidalijantis informacija
Manipuliuojantis	Įgalinantis

Nekantrus	Kantrus / tolerantiškas
Orientuotas į tikslą	Lankstus tikslų atžvilgiu
Ribotai pasiekiamas	Pasiekiamas
Motyvuotas, įsitraukiantis	Motyvuojantis / įtraukiantis

Iš išskirtų abiejų tipų lyderio bruožų pastebima, jog tradicinis lyderis tai daugiau tipinis vadovas nei lyderis, kuris pripažysta autoritarinį vadovavimo stilių, kontroliuoja darbuotojus, nesiima naujovių. Tuo tarpu šiuolaikinis lyderis labai rūpinasi savo darbuotojais ir savo organizacijos ateitimi. Jis motyvuoja įmonėje dirbančius žmones, yra lankstus, nenurodinėja, o padeda ir pataria kolegoms, stengiasi rasti visiems palankų sprendimą.

2.4.3. Strateginis išteklių valdymas

Moksliniai tyrimai parodo, jog ištekliai yra kompanijos išskirtinumo pagrindas, kuriant pridėtinę vertę. Brush ir Artz (1999) nustatė, jog kompanijos specifiniai ištekliai, kurie reikalingi pramonėje daro įtaką kompanijos veiklai ir gali būti naudojami siekiant apsaugoti konkurencinį pranašumą. Hitt, Bierman, Shimizu ir Kochhar (2001) nustatė, kad žmogiškasis kapitalas daro tiesioginį ir netiesioginį poveikį įmonės veiklai per sąveiką su strategija. Jų rezultatai rodo, kad iš pradžių, žmogiškojo kapitalo sąnaudos viršija sukuriama vertę. Tačiau, laikui bėgant, žmogiškojo kapitalo sukuriama vertė ženkliai lenkia sąnaudas. Be to, daugėja įrodymų, kad įmonės gebėjimas efektyviai valdyti savo išteklius padidina organizacijos veiklos efektyvumą (Henderson ir Cockburn, 1994;. Teece 1997; Zott, 2003). Gove 2003-iais pastebi, jog kompanijos saviti ištekliai, gali kurti konkurencinį pranašumą tik tada, kai jie yra valdomi strategiškai.

Ireland 2003-iais išskyrė svarbiausius išteklius, įsitraukiant į strateginę antreprenerystę. Vienas iš jų, finansinis kapitalas - materialaus pavidalo, o kitas, žmogiškasis kapitalas - nematerialus kompanijos turtas.

Finansinis kapitalas apima visus piniginius kompanijos išteklius, kuriuos galima panaudoti kuriant bei įgyvendinant organizacijos strategiją. Identifikuojant ir išnaudojant antrepreneriškas galimybes, didelį pranašumą suteikia kompanijos finansinė laisvė. Taip pat finansinis kapitalas gali būti panaudotas įsigyjant kitus, materialiuosius išteklius (pavyzdžiui įrangą, įrengimus) ir neapčiuopiamus (pavyzdžiui, žmogiškąjį kapitalą). Kadangi labai svarbus yra verslo vystymo greičio faktorius, antrepreneriškos organizacijos dažnai finansinį kapitalą prisitraukia iš rizikos kapitalo fondų ar net iš šeimos narių (Sirmon ir Hitt, 2003). Tačiau norint efektyviai panaudoti ir suvaldyti finansinį kapitalą yra būtinos žmogiškųjų išteklių valdymo žinios (Dutta, Bergen, Levy Ritson ir Zbaracki, 2002).

Žmogiškasis kapitalas. Mokslininkai Hitt, Bierman, (2001); Hitt, Ireland ir Harrison, (2001); Pfeffer, (1994) sutinka, jog žmogiškasis kapitalas begalo svarbus organizacijos sėkmei. (Covin ir Slevin, 2002; Dess ir Picken, 1999; Hitt,Keats ir Yucel, 2003) teigia, jog žmogiškasis kapitalas - tai visos organizacijos darbuotojų žinios ir įgūdžiai. Žmogiškasis kapitalas apjungia tradicinius personalo valdymo aspektus - darbuotojų įgūdžius, žinias, gebėjimus - bei strateginiu valdymu grindžiamus ekonominius principus, tokius kaip kapitalo kaupimas, investicijos, inovacijų diegimas ir organizacijos vertės kūrimas (Snell, Shadur ir Wright, 2001). Truss C., Gratton L., (1994) apibūdina žmogiškųjų išteklių valdymą kaip, personalo valdymo susiejimą su strateginiais tikslais bei uždaviniais, siekiant gerinti verslo rezultatus ir sukurti organizacinę kultūrą, kuri puoselėtų naujoves ir lankstumą. Žmogiškųjų išteklių valdymas nėra vien tik personalo samdymas, atleidimas ar socialinis aprūpinimas. Tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų. M. Išoraitė (2011) įvardija pagrindinius personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo bruožus bei atskleidžia skirtumus.

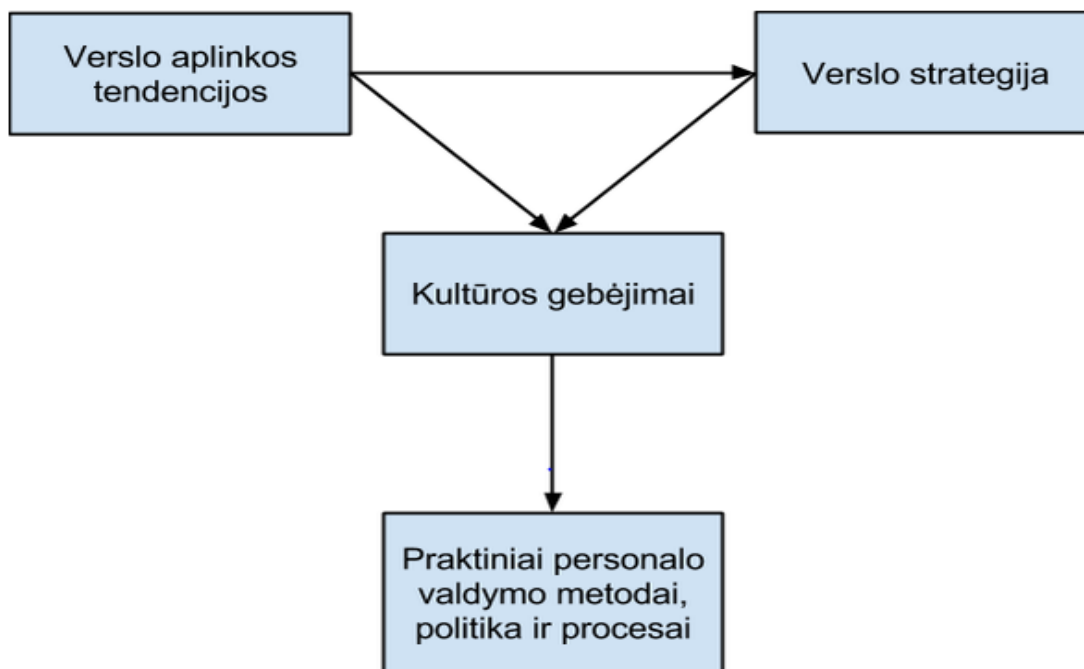
4 lentelė. *Personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo bruožai (M. Išoraitė 2011)*

Personalo valdymas	Žmogiškųjų išteklių valdymas
1. Patariamasis ir administracinis	1. Strateginis
2. Neesminė organizacijos funkcija	2. Esminė organizacijos funkcija
3. Vadovų ir darbuotojų tarpininkas	3. Atlieka pagrindinį vaidmenį
4. Specialistų prerogatyva	4. Visi vadovai valdo žmonių išteklius
5. Pabrėžiamos rašytinės taisyklės ir rocedūros	5. Iškeliamas lankstumas
6. Kolektyvinės derybos	6. Konsultavimas ir dalyvavimas
7. Remiasi valdymo hierarchija	7. Remiasi komandomis
8. Kolektyvinis darbo apmokėjimas	8. Individualus darbo apmokėjimas
9. Sureguliuota apmokėjimo sistema, priklausomai nuo vidinės įmonės rinkos	9. Laisva apmokėjimo sistema, priklausoma nuo išorinės rinkos pokyčių
10. Griežtai apibrėžtos užduotys	10. Laisvai apibrėžtos užduotys
11. Darbuotojus reikia stebėti	11. Darbuotojus reikia puoselėti
12. Mokymo poreikį nustato kontrolė	12. Besimokanti organizacija
13. Šalies aplinka	13. Globali aplinka
14. Orientuojasi į vidinę aplinką	14. Orientuojasi į išorinę aplinką
15. Orientuojasi į reikalingos kvalifikacijos ir kokybės personalo struktūrą	15. Orientuojasi į siekiamus rezultatus

16. Apima trumpalaikes perspektyvas	16. Apima ilgalaikes perspektyvas
17. Diagnostinis procesas	17. Inicijuoja naujų idėjų generavimą
18. Nėra visiškai laisvas požiūris į personalo Išsidėstymą	18. Visiškai laisvas požiūris į personalo Išsidėstymą
19. Darbuotojo asmeniniai poreikiai paliekami spręsti tik jms pačiam	19. Kreipiamas dėmesys į kiekvieno darbuotojo Poreikius

D. Ulrich ir W. Brockbank (2005) pateikia žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos modelį, kuriame siūloma kurti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją atskirai kiekvienam organizacijos vienetui. Modelis suskirstytas į šešis etapus:

1. *Nustatyti organizacinį vienetą.* Modelio autoriai siūlo kurti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją atskirai kiekvienam organizacijos vienetui, kai atskirų padalinių veikla turi daugiau skirtumų nei panašumų, priešingu atveju, rekomenduojama kurti visai organizacijai bendrą personalo valdymo strategiją.
2. *Verslo aplinkos analizė.* Antrajame etape siūloma ištirti verslo aplinką ir nustatyti verslo aplinkos tendencijų prioritetus.
3. *Konkurencinio pranašumo šaltinių nustatymas.* Būtina atrasti galimus ir esamus organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinius, bei nustatyti kiekvieno jų vertinimo matavimus, nustatyti organizacijos progresą.
4. *Pageidaujamų kultūros gebėjimų kartu su jų elgesio išraiška apibrėžimas.*
5. *Personalo valdymo metodų parinkimas.* Prieš paskutiniame etape turi būti įvardinti praktiniai personalo metodai, kurie darys įtaką pageidaujamos darbuotojų kultūros formavimui ir išlaikymui.
6. *Įgyvendinimo plano parengimas.* Kad visi anksčiau išvardyti etapai būtų įgyvendinti, autoriai siūlo parengti bendrąjį įgyvendinimo planą.



5pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos modelis. D.Ulrichas, W. Brockbankas, (2005)

2.4.4. Kūrybiškumo diegimas ir inovacijos

Kūrybiškumas - tai gebėjimas kelti naujas idėjas, mąstyti nestereotipiškai, savarankiškai, greitai orientuotis problemninėje situacijoje, lengvai rasti netipiškus sprendimus (*Psichologijos žodynas* 1993). Kūrybiškumas - tai inovacijų pagrindas, kuris daro įtaką tiek kiekybinį, tiek kokybinį inovacijų radimąsi (Ireland, 2003; Ireland ir Webb, 2007). Taigi, norint, jog organizacijoje vyrautų kūrybiškumas ir dažnai rastųsi kokybiškos inovacijos, kompanijos darbuotojai turi turėti kūrybiškų bruožų. Remiantis Almonaitiene (2000), Becker - Textor (2001), (Petruolyte 2001) išskiriami kūrybiškos asmenybės bruožai:

Jautrumas problemai - gebėjimas atpažinti problemas, suvokti jas emociškai ir suprasti situaciją.

Lankstumas - tai sugebėjimas greitai keisti minčių kryptį, generuoti plataus spektro idėjas.

Originalumas - tai gebėjimas generuoti nestandartines, neįprastas idėjas, nukrypstant nuo normos.

Jautrumas - tai atvirumas ir pasiruošimas priimti tai, kas vyksta aplinkoje

Fantazija arba vaizduotė - leidžia sukurti naujus objektus, detalias vizualizacijas, išgalvotus dalykus, kuriuos gebama asocijuoti neatsižvelgiant į tai, ar tai įmanoma paversti realybe. Laki vaizduotė leidžia sukurti naujus objektus, reginius, išgalvotus dalykus, detalias vizualizacijas.

Humoro jausmas - gebėjimas pažūrėti į viską objektyviau, nesureikšminant daiktų, tai suteikia vidinę laisvę.

Konfliktų tolerancija - gebėjimas įveikti konfliktus, o ne juos blokuoti.

Gebėjimas sintezuoti ir analizuoti - tai gebėjimas idėjas priimti ne akiai, o prieš tai jas apsvarsčius, ištyrus, analizuojant ir eksperimentuojant. Tokį elgesį skatina smalsumas.

Sklandumas - gebėjimas išreikšti savo mintis, idėjas sklandžiai.

Detalumas – idėjų detalizavimas, suteikiant galutinį pavidalą.

Teigiamas savęs vertinimas - noras tobulinti ir keisti rezultatai pasitikint savo jėgomis, siekiant pasitenkinimo rezultatais.

Savarankiškumas, individualumas - polinkis viską apgalvoti prieš priimant kitų nuomonę, turėjimas savo asmeninių vertinimo kriterijų bei aukštų reikalavimų sau kėlimas.

Kritiškumas - abejojimas esamomis taisyklėmis, pripažintomis tiesomis, nusistatymais, autoritetais.

Ganusauskaitė, Liesionis (2008) teigia, jog kūrybiškumą galima skatinti bei ugdyti ne tik individualiai, bet ir organizacijos lygmenyje. Plėtojant darbuotojų inovacinius ir kūrybinius gebėjimus skatinant atvirą požiūrį į pokyčius, nestandartinius problemų sprendimus (Ganusauskaitė, Liesionis, 2008). Labai svarbus vaidmuo tenka organizacijos vadovams: jų gebėjimas ir pasirengimas kūrybiškai mąstyti skatina organizacijos kūrybinį potencialą. Slanka Francis (1991) išskyrė šias kūrybiškai mąstyti gebančio vadovo charakteristikos: vertina kūrybinius kitų žmonių gebėjimus, yra pasiruošęs netikėtumams, tiki savo kūrybiškumu, stengiasi būti kūrybiškas, reiklus įgyvendinant iškeltus tikslus, stengiasi sumažinti įtampą, jaučia pokyčių būtinumą, išnaudoja galimybes, taiko *smegenų šturmo* metodą, geba vadovauti kūrybiškoms grupėms, stengiasi mokytis iš klaidų, nebijo rizikuoti, atviras naujoms idėjoms.

Inovacijos. Yra bent dviejų tipų inovacijos tai ardomosios ir palaikomosios (Christensen, 1997). Ardomosios inovacijos gamina revoliucinius pokyčius rinkoje, kai tuo tarpu palaikomosios veda prie laipsnišniškų pokyčių (Tushman ir O'Reilly, 1996). Efektyvi strateginė anreprenerystė įgalina abiejų inovacijų tipų pasireiškimą.

Ardančiosios inovacijos. Dažnai sukuriamos naujų rinkos dalyvių, ardančios inovacijos sukuria naujas rinkas bei naujus verslo modelius (Christensen, Johnson ir Dann, 2002). Jos yra radikalios ir jose randasi naujos priemonės skirtos tenkinti naujus arba jau žinomus poreikius, kurie kokybiškai keičia vartotojų

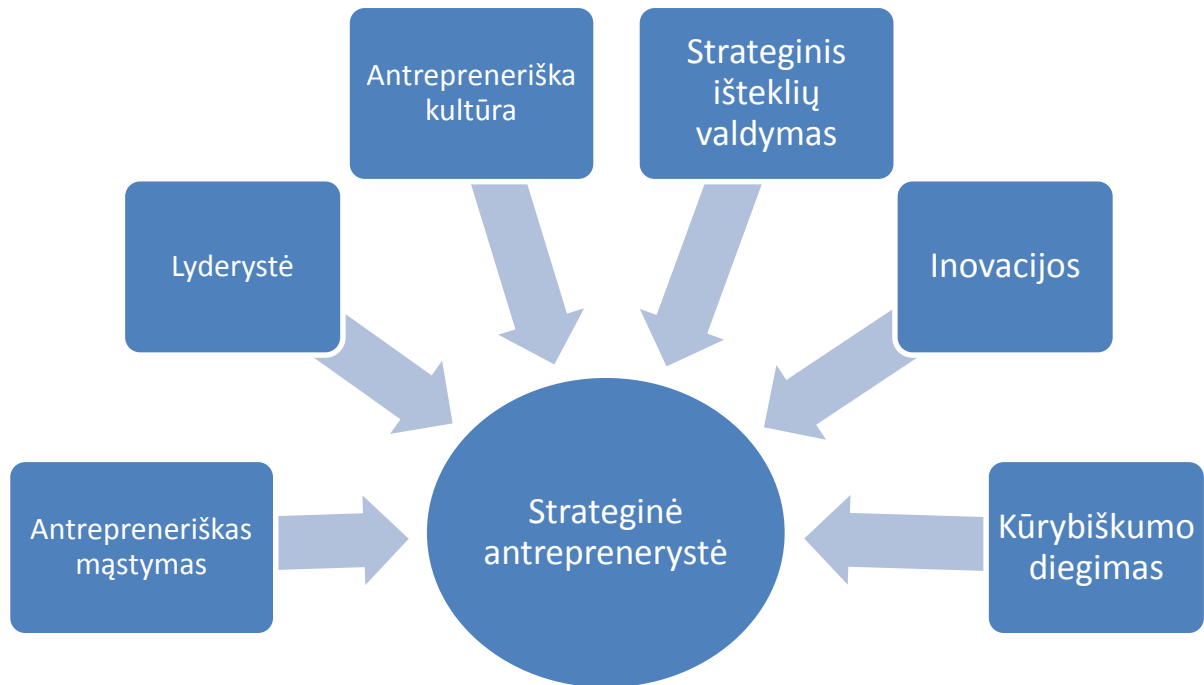
veiklos būdus. Jos yra susijusios su didesne rizika tačiau sėkmės atveju atneša didesnę vertę. T. Augustauskas (2001) pastebi, jog radikali inovacija yra vienintelis tinkamas būdas išvengti negailestingos, ypatingai intensyvios konkurencijos, pastaruoju metu tirpančios pelnus daugelyje verslo sektorių. Nelinijinė inovacija reikalauja, kad organizacija išsivadotų iš precedentinio mąstymo gniaužtų ir pradėtų galvoti apie novatoriškus vartotojų poreikių tenkinimo būdus visiškai skirtinga logika.

Palaikomosios inovacijos. Šios inovacijos praplečia arba patobulina egzistuojančius produktus ar procesus. Tai inovacijos kurių kūrimo ir diegimo rezultatų bei sėkmės neapibrėžtumo lygis yra žemas. Jos orientuotos į gerinimą ir papildymą, užtikrina tobulėjimą esamomis priemonėmis, prisitaikant prie kintančių visuomenės pokyčių. Šių inovacijų pelningumas dažniausiai iš pradžių būna nedidelis, o vėliau išauga.

2.4.5. Strateginės antreprenerystės veiksmų raiškos teorinio modelio formavimas

Apibendrinant anksčiau minėtų autorių mintis, galima teigti, jog strategiškai antrepreneriška organizacija yra tokia, kurioje darbuotojai mąsto antrepreneriška, vyrauja antrepreneriška kultūra bei lyderystė, ištekliai yra valdomi strategiškai, yra diegiamos inovacijos bei vyrauja aukštas kūrybiškumo laipsnis.

6 pav. Strateginės antreprenerystės veiksniai (sudaryta autoriaus remiantis R. Duane Ireland,



Michael A. Hitt, David G. Sirmon, 2003)

Antrepreneriška mąstantis darbuotojas geba reaguoti, veikti bei susitelkti besikeičiančioje aplinkoje net ir labai neapibrėžtomis sąlygomis. Sugebama identifikuoti naujų produktų bei paslaugų kylantį potencialą ir jį išnaudoti. Antrepreneriškoje organizacijoje yra sukurtas galimybių registras, kuriame kaupiama, bei aktyviai dalinamasi naujomis galimybėmis, idėjomis su visais organizacijos padaliniais, tokiu atveju skirtingi organizacijos padaliniai gali efektyviai išnaudoti rinkoje susidariusias antrepreneriškas galimybes.

5 lentelė. Antrepreneriško mąstymo veiksniai (sudaryta autoriaus remiantis McGrath ir MacMillan (2000))

	Galimybių įžvelgimas neapibrėžtume	Nuolatinis domėjimasis naujomis prekėmis, tendencijomis. Rinkos bei konkurentų analizės. Išlaidų
--	------------------------------------	--

Antrepreneriškas mąstymas	Naujų produktų ir paslaugų potencialo identifikavimas	bei atsiperkamumo įvertinimas. Tikslų išsikėlimas, terminų nusistatymas naujoms galimybėms išnaudoti
	Naujų galimybių registravimas bei skleidimas.	Galimybių registro buvimas visoje organizacijoje.

Antrepreneriškos kultūroje darbuotojai toleruoja riziką bei sugeba ją įvertinti, gerbia savo bei kolegų veiklą, įsitraukę į organizacijos veiklą jaučia pasitenkinimą, pasitiki organizacijos nariais, jaučia ir prisiima atsakomybę už atliktas užduotis, orientuojasi į vartotojus, siekdami jiems suteikti realią vertę, taip pat didelį dėmesį skiria detalėms bei siekia maksimalaus rezultato atliekant užduotis.

6 lentelė. *Antrepreneriškos kultūros veiksniai (sudaryta autoriaus remiantis Cornwall ir Perlman (1990))*

Antrepreneriška kultūra	
Rizikos tolerancija	Rizikingų galimybių išnaudojimas, įgaliojimai imtis rizikingų sprendimų, rizikos įvertinimas.
Pagarba savo veiklai	Labai rimtas požiūris į darbą, pagarbos reiškimas organizacijos tikslams, bei personalo darbui.
Pasitenkinimas darbu	Teigiamas darbuotojų požiūris į darbo aplinką, tarpusavio santykius, organizacijos politiką, atlygius, darbo turinį.
Pasitikėjimo ir atsakomybės etika	Įsipareigojimas teisingai elgtis vienas kito atžvilgiu, neieškoti kaltų, prisiimti atsakomybę. Nuolatinis savęs bei kolegų vertinimas, ar atsakingai jie mąsto bei elgiasi. Nuolatinis kolegų gyrimas už jų darbus, pasitikėjimą ir atsakingumą.
Orientacija į vartotojus	Suteikiama tikra vertė vartotojams, domimasi vartotojais, įsiklausoma į juos, siekiama jiems padėti, patenkinti jų poreikius.

Žmonės	Suvokimas, kad žmonės yra svarbiausias turtas, suteikiama laisvė darbuotojams imtis rizikos. Darbuotojai mąsto kaip verslininkai, pas juos randasi asmeninis suinteresuotumas siekti organizacijos tikslų.
Emocinis pripažinimas	Galimybė laisvai reikšti savo nuomonę. Moralinis vadovo pripažinimas. Darbuotojų įtraukimas į organizacijos sprendimų priėmimą, darbuotojų dalyvavimas diskusijose, teikiant pasiūlymus ar išsakant savo kritinę nuomonę.
Lyderiavimas	Galimybė darbuotojams imtis iniciatyvos, realizuoti savo sumanymus, suteikiant tam reikiamus įgaliojimus. Darbuotojų atsakingumas ugdomas juos įtraukiant į organizacijos valdymą.
Dėmesys detalėms bei išbaigtumui	Darbuotojų nuolatinis mokymasis, tobulėjimas.
Efektyvumas ir veiksmingumas	Darbuotojų kasdienės veiklos susiplanavimas, tikslų užsibrėžimas, efektyvi kontrolė, inovacijų ir rizikos suderinimas.

Lyderystės pasireiškimas strategiškai antrepreneriškoje organizacijoje yra labai svarbus, kadangi tai vienas iš konkurencinio pranašumo sudedamųjų dalių. Šiuolaikiniai lyderiai yra atviri naujovėms, dirbdami komandoje ar derybose ieško visiems palankaus sprendimo bei kuria konsensuą. Taip pat lyderystės bruožų turintys darbuotojai noriai dalijasi informacija su kolegomis, stengiasi padėti, motyvuoti savo komandos narius dėl visos kompanijos gerovės. Lyderiai patys imasi iniciatyvos, prisiima atsakomybę už savo veiksmus, nebijo iššūkių ir keliasi ambicingus tikslus, aiškiai suvokia kompanijos viziją, kuri sutampa su asmeninėmis ambicijomis.

7 lentelė. *Lyderystės veiksniai (sudaryta autoriaus remiantis D. P. Lacy ir P. D. Gibson (2000))*

Lyderystė	
Atvirumas naujovėms	Nuolatinis darbo pertvarkymas, efektyvių naujovių ieškojimas ir diegimas, įsiklausymas į darbuotojų pastabas, pagiriant jas.
Konsensuso kūrimas	Visiems tinkamo sprendimo ieškojimas, diskusijų vystymas.

Informacijos dalinimasis	Naujų rinkos tendencijų, prekių, naujovių išvalgų pasidalinimas su kolegomis. Pagalbos ir patarimų suteikimas kolegoms.
Darbuotojų įgalinimas	Atsakomybės pasidalinimas su grupės nariais, darbuotojų savivaldos skatinimas, organizacijai svarbių klausimų kėlimas darbuotojams, darbuotojų ir atitinkamų specialistų komunikavimo užtikrinimas.
Kantrumas / tolerantiškumas	Teigiamas įvairių nuomonių vertinimas
Lankstumas tikslų atžvilgiu	Orientacija į tikslą suteikiant palankias sąlygas, lanksčios darbo valandos, galimybė dirbti nuotoliniu būdu, reikiamų resursų suteikimas.
Motyvacija / įtraukimas	Siekama, jog darbuotojai atliktų jiems patiems įdomius darbus, skatinama materialiomis ir nematerialiomis priemonėmis.

Strategiškai antrepreneriškoje organizacijoje randasi tiek ardančiosios **inovavacijos**, kurios sukuria naujas verslo rinkas, tiek palaikomosios, kurios laipsniškai didina kompanijos konkurencinį pranašumą. Abiejų tipų inovacijų pagrindas yra organizacijos **kūrybiškumas**. Kūrybiškoje organizacijoje darbuotojai yra originalūs, lanksčiai reaguoja į susidariusias situacijas, priima aplinką ir stengiasi išvelgti joje galimybes, pasižymi labai lakia vaizduote ir fantazija. Atsiradus konfliktams, kūrybiški darbuotojai nevengia, o stengiasi iškart juos išspręsti. Kūrybingi darbuotojai yra savarankiški, dažnai likę į individualizmą, yra kritiški, nepriima akiai jiems siūlomų idėjų, sąlygų, o prieš tai apgalvoja per savo perspektyvą.

8 lentelė. *Inovacijų ir kūrybiškumo diegimo (sudaryta autoriaus remiantis Christensen (1997), Slanka Francis (1991))*

Inovacijos	
Ardančiosios	Kuria naujas rinkas, bei verslo modelius. Pakeičia verslo, asortimento kryptį. Keičia vartotojų veiklos būdus. Yra radikaliai. Didesnė rizika. Iš pradžių nėra pelningumo vėliau auga labai stipriai.

Palaikomosios	Jau egzistuojančių verslo procesu ar produktų praplėtimas, patobulinimas. Žemas neapibrėžtumo lygis. Orientuotos į gerinimą ir papildymą, prisitaiko prie vartotojų.
Kūrybiškumo diegimas	
Vertinami kūrybiniai kitų žmonių gebėjimai, įtampos nebūvimas, jaučiamas pokyčių būtinumas, taikomas smegenų šturmo metodas, atvirumas naujoms idėjoms,	

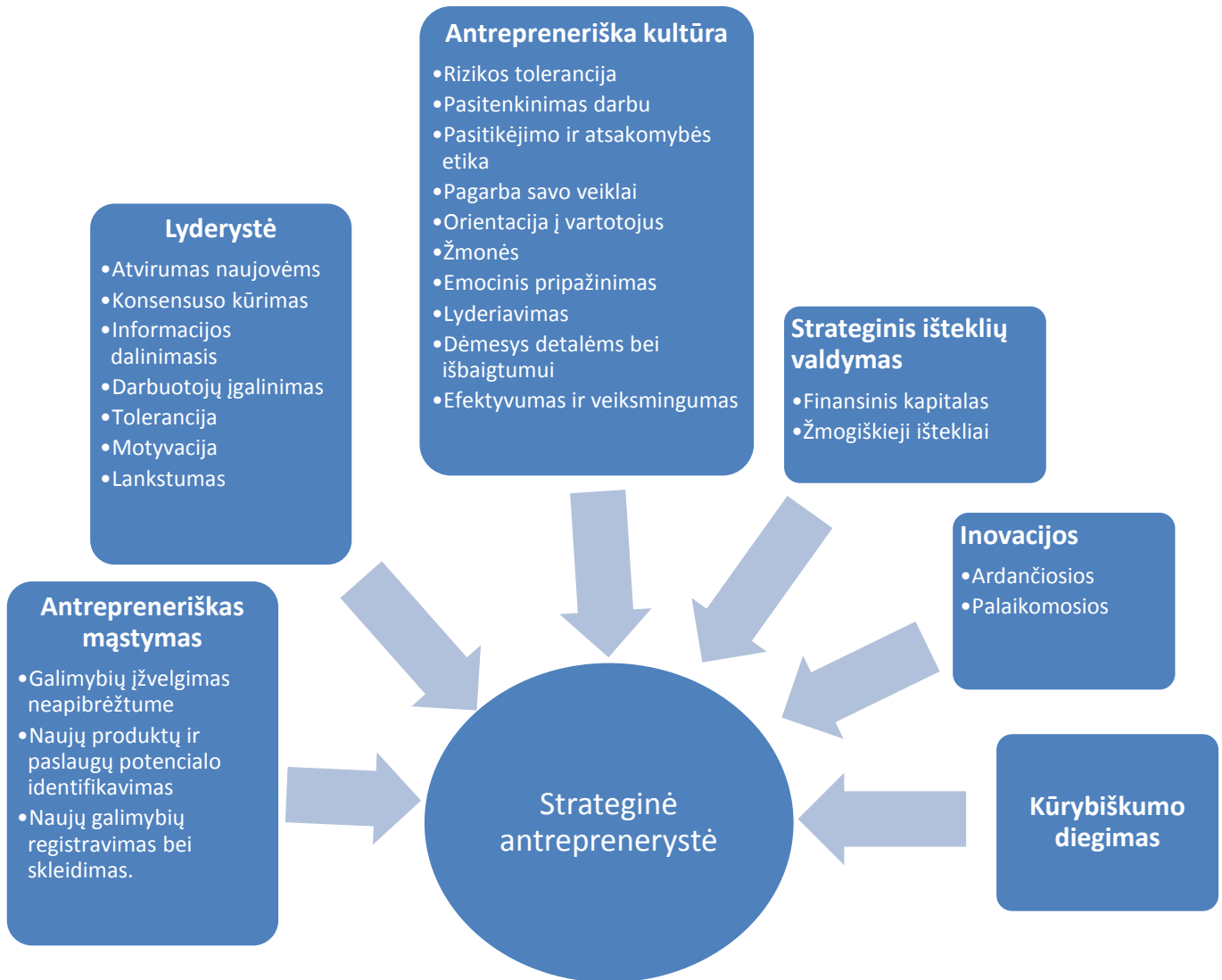
Svarbiausi ištekliai įsitraukiant į strateginę antreprenerystę, tai finansinis kapitalas ir žmogiškieji ištekliai. Finansinis kapitalas gali būti generuojamas pačios organizacijos arba prisitraukiamas iš išorės. Antrepreneriškos organizacijos siekdamos paspartinti verslo vystymo procesą, pasitelkusios savo kompetencijomis ir vizija dažnai finansinį kapitalą prisitraukia iš privačių investuotojų, rizikos kapitalo fondų, „verslo angelų“ ar net artimųjų. Žmogiškieji ištekliai tai nematerialusis kompanijos turtas. Tam kad būtų pasirinkti įmonei tinkami darbuotojai, vėliau jie ugdomi, motyvuojami reikia skirti daug laiko ir pastangų. Mažosiose organizacijose žmogiškuosius išteklius dažniausiai valdo vadovai tačiau organizacijai plečiantis ir didėjant vadovo užimtumui, atsakomybė už darbuotojus jų parinkimą ir valdymą yra perleidžiama specialiai tam paruoštiems žmonėms

9 lentelė. *Strateginio išteklių valdymo veiksniai (sudaryta remiantis Ireland (2003))*

Strateginis išteklių valdymas	
Finansinis kapitalas	Visi piniginiai kompanijos ištekliai. Konkurencinį pranašumą suteikia finansinė laisvė. Pagreitina verslo plėtros procesus. Finansinį kapitalą galima prisitraukti iš investuotojų, rizikos kapitalo fondų ar net artimųjų.
Žmogiškieji ištekliai	Visos organizacijos darbuotojų žinios ir įgūdžiai. Strateginis, nuoseklus ir visapusiškas požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą leidžiantis organizacijai siekti strateginių tikslų. Darbuotojams paliekama didelė veiksmų laisvė, stengiamasi įsigilinti į kiekvieną darbuotoją, atskirai vertinti ir puoselėti kiekvieną iš jų ir suteikti laisvės priimti sprendimus. Yra remiamasi komandiniu darbu, vykdam užduotis atsižvelgiant į aplinkos bei vidaus reikalavimus.

2.4.6. Strateginės antrenerystės veiksmų raiškos teorinis modelis

Atsižvelgiant į jau aptartus antreneriško mąstymo, lyderystės, antreneriškos kultūros, strateginių išteklių valdymo, inovacijų bei kūrybiškumo diegimo bruožus, buvo sudarytas strateginės antrenerystės veiksmų raiškos teorinis modelis.



7pav. Strateginės antrenerystės veiksmų raiškos teorinis modelis

Tai universalus modelis, kuris gali būti pritaikomas verslo organizacijose. Norint įvertinti strateginės antrenerystės pasireiškimą UAB „Electronic Trade“ reiktų atlikti empirinį tyrimą kurio metu būtų identifikuota organizacijos strateginės antrenerystės raiška.

3. UAB „ELECTRONIC TRADE“ STRATEGINĖS ANTREPRENERYSTĖS VEIKSNIŲ RAIŠKOS EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodika

Šioje darbo dalyje, remiantis anksčiau aptartais, mokslininkų pateiktais strateginei antreprenerystei būdingais veiksniais, bei sukurtu strateginės antreprenerystės teorinių raiškos veiksnių modeliu pristatomas UAB „Electronic Trade“ kompanijos empirinis tyrimas kurio objektas - strateginės antreprenerystės raiška.

Tiriamasis klausimas: Ar UAB „Electronic Trade“ yra strategiškai antrepreneriška?

Tyrimo metodai. Siekiant išsiaiškinti strateginės antreprenerystės pasireiškimą “Electronic Trade” kompanijoje tyrimo metu, buvo taikomas **kokybinio tyrimo metodas – interviu**. Leonavičius (2004) pastebi, jog kokybiniuose tyrimuose priešingai nei kiekybiniuose, yra siekiama nereprezentuoti visą populiaciją, o visapusiškai suprasti tiriamąjį fenomeną. Luobikienė (2009) teigia jog kokybiniame tyrime interviu yra pats svarbiausias duomenų rinkimo metodas. Interviu metodas priartina prie žmonių suvokimo ir realybės konstravimo ypatumų, aiškinantis įvairius tyrėją dominančio reiškinių aspektus. Interviu yra labai geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, situacijų apibrėžimų, pasireiškimų ir realybės konstravimo, aiškinimo būdų (R. Tidikis 2003). Tradiciškai mokslinėje literatūroje skiriami tokie interviu tipai: struktūruotas, pusiau struktūruotas ir laisvas. Šiame tyrime pasirinktas **pusiau struktūruotas** interviu dėl galimybės labiau įsigilinti į kompanijos strateginės antreprenerystės raiškos veiksnius.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo metu naudojamas instrumentas – interviu klausimai, kuriais siekiama gauti aiškią ir rūpimą informaciją analizuojama tema. Tyrimo instrumentas buvo sudarytas remiantis anksčiau minėtu strateginės antreprenerystės modeliu ir pagal pagrindines kategorijas bei subkategorijas buvo sudaryti klausimai reikiamiems duomenims gauti. Gauti duomenys padės įžvelgti strateginės antreprenerystės veiksnių būvimą ar nebūvimą organizacijoje ir parengti pasiūlymus, kurie gali suteikti konkurencinį pranašumą.

10 lentelė. Tyrimo instrumentas

Kategorijos	Subkategorijos	Klausimai
Antrepreneriškas mąstymas	Galimybių įžvelgimas neapibrėžtume Naujų produktų ir paslaugų potencialo identifikavimas Naujų galimybių registravimas bei skleidimas	Kaip ieškote naujų prekių pardavimui ir sudarinėjate asortimentą?

		Kaip dalinatės naujomis verslo galimybėmis visoje organizacijoje?
Antrepreneriška kultūra	Rizikos tolerancija	Apibūdinkite organizacijos kultūrą, kokiomis savybėmis ji pasižymi? Kaip vertinate rizikingas verslo galimybes? Kas jums svarbiausia bendraujant su vartotojais? Ką įvardintumėte kaip svarbiausią organizacijos turtą? Ką darote, kad darbas būtų efektyvus?
	Pagarba savo veiklai	
	Pasitenkinimas darbu	
	Pasitikėjimo ir atsakomybės etika	
	Orientacija į vartotojus	
	Žmonės	
	Emocinis pripažinimas	
	Lyderiavimas	
	Dėmesys detalėms bei išbaigtumui	
	Efektyvumas ir veiksmingumas	
Lyderystė	Atvirumas naujovėms	Kokios motyvacinės priemonės yra taikomos? Papasakokite kaip vyksta organizacijos sprendimų priėmimai
	Konsensuso kūrimas	
	Informacijos dalinimasis	
	Darbuotojų įgalinimas	
	Kantrumas / tolerantiškumas	
	Lankstumas tikslų atžvilgiu	
	Motyvacija / įtraukimas	
Inovacijos	Ardančiosios	Kokias inovacijas įgyvendinote per pastaruosius 2 metus?
	Palaikomosios	
Kūrybiškumo diegimas	Kūrybiškumas	Kaip pasireiškia kūrybiškumas organizacijoje?
Strateginis išteklių valdymas	Finansinis kapitalas	Ar esate finansiškai nepriklausomi? Kaip

	Žmogiškasis kapitalas	panaudotumėte papildomus finansinius resursus? Papasakokite kaip valdote žmogiškuosius išteklius.
--	-----------------------	--

Tyrimo etika. Tyrimo atlikimo metu nebuvo pažeidžiamos tiriamųjų teisės ir buvo laikomasi tyrimo principų.

- Visi tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo tikslu ir informuoti, kad tyrimo rezultatai bus naudojami tik rašant šį baigiamąjį darbą, akademiniais tikslais.
- Respondentų dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas
- Prieš interviu iš kiekvieno respondento buvo gautas sutikimas įrašyti duomenis į diktofoną.

Atliekant empirinį tyrimą nebuvo pažeisti socialinių tyrimų etikos principai. Tyrimui pateikti visi reikalingi duomenys, gauti duomenys buvo interpretuojami ir analizuojami teisingai.

Tyrimo vieta ir laikas. Tyrimas buvo atliktas „Electronic Trade“ kompanijos biure, Kaune (2015.05.11-15 d.)

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo 3 organizacijos dalyviai, tai UAB „Electronic Trade“ vadovas, elektroninių prekių grupės vadovas bei buitinės technikos prekių grupės vadovas. Šie respondentai buvo pasirinkti, kadangi jie yra visos organizacijos branduolys ir turi didžiausią patirtį įmonės veikloje, gali suteikti reikiamą informaciją apie organizacijoje vystančius procesus, strateginės antreprenerystės pasireiškimą.

3.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Antrepreneriškas mąstymas. Interviu metu pirmiausia siekiama išvelgti antrepreneriško mąstymo pasireiškimą, kuriame randasi naujų galimybių išnaudojimas neapibrėžtume, potencialių prekių bei asortimento identifikavimas, naujų galimybių registravimas bei skleidimas organizacijoje.

11 lentelė. antrepreneriško mąstymo pasireiškimas

Subkategorija	Teiginiai
Galimybių išvelgimas neapibrėžtume	<p>[Tiriamasis 1] <Sudaroma asortimento plėtros strategija>; <Skirtingų prekių kategorijai yra nustatyti skirtingi kainų rėžiai>; <daroma prekinių ženklų analizė>; <siekiama kuo žinomesnio prekinių ženklų su kokybišku asortimentu>; <vertinama konkurencinė aplinka - ar yra galimybė pasiūlyti konkurencingą kainą>; <bendradarbiaujama su konkrečia įmone kuri atlieka rinkos tyrimus></p>
Naujų produktų ir paslaugų potencialo identifikavimas	<p>[Tiriamasis 2] <Atsižvelgiame į rinkos tendencijas sekame naujų produktų gamybinius procesus>; <skaičiuojame ar tą prekę bus pelninga pardavinėti>; <atsižvelgiame į transportavimo kaštus, rinkoje vyraujančias kainas, sezoniškumą, prekinių ženklą></p> <p>[Tiriamasis 3] <Kiekvienas prekių grupės vadovas yra suinteresuotas savo prekėmis ir domisi rinkos naujienomis>; <turime nusistatę kainos standartą nuo kurio atsirenkame prekes>; <įvertiname konkurencinę aplinką ir skaičiuojame kaip ir kiek galime uždirbti></p>
Naujų galimybių registravimas bei skleidimas.	<p>[Tiriamasis 1] <Įvairiai ir kolkas chaotiškai>; <stengiames kalbėtis gyvai>; <jei nepamirštame parašome elektroninį laišką></p> <p>[Tiriamasis 2] <stengiames sukomunikuoti su tais darbuotojais kurie, atsižvelgiant į galimybę, yra suinteresuoti></p> <p>[Tiriamasis 3] <Pasikalbame kai turime laiko>; <dažnai nevisi esame biure todėl tas pasidalinimas nėra labai efektyvus></p>

Tyrimo dalyvavusių asmenų buvo klausiama, kaip yra ieškoma naujų prekių, bei kaip sudarinėjamas asortimentas. Gautais duomenimis paaiškėjo, jog organizacija atlieka rinkos prekių analizes, nuolat domisi bei stebi naujus produktus, gaminius, kurie atitinka jų elektroninės parduotuvės asortimento tinkamumą. Prieš naujų prekių įvedimą yra įvertinama konkurencinė aplinka, išlaidos bei atsiperkamumas. Šie veiksniai leidžia organizacijai sėkmingai išvelgti naujas rinkos galimybes, bei identifikuoti prekių potencialą.

Taip pat tyrime dalyvavusių asmenų buvo teiraujama, kaip organizacijoje yra dalinamasi naujomis verslo galimybėmis. Buvo paminėta, jog tai vyksta chaotiškai, kartais nuo karto pasikalbant su kolegomis ar

parašant elektroninį laišką. Iš gautų duomenų paaiškėjo, jog kompanija neturi galimybių registro, visiems darbuotojams prieinamos vietos kur būtų kaupiamos pastebėtos, naujos verslo galimybės.

Antrepreneriškos kultūros pasireiškimas. Toliau buvo tiriama organizacijos kultūra, buvo siekiama išvelgti antrepreneriškos kultūros veiksnių pasireiškimą, kurie apima organizacijos rizikingų sprendimų toleravimą, darbuotojų pagarbą savo veiklai, pasitenkinimą darbu, pasitikėjimo bei atsakomybės etika, orientaciją į vartotojus, supratimą, jog žmonės tai svarbiausias turtas, emocinį pripažinimą, darbo efektyvumą ir veiksmingumą.

12 lentelė. Antrepreneriškos kultūros pasireiškimas

Subkategorija	Teiginiai
Rizikos tolerancija	<p>[Tiriamasis 1] <Jei rizika tokia didelė, jog gali įtakoti visos organizacijos tolimesnę finansinę gerovę ir augimo tempus esame linkę gerai apsvarstyti tokias galimybes>; <esame linkę rizikuoti kai sėkmės ir nesėkmės tikimybė yra lygi>; <Manau jaunam verslui rizikuoti yra būtina></p> <p>[Tiriamasis 2] <įvertiname kiek tai užims laiko ir pastangų>; <Jeį procentaliai rizika pasiskirsto perpus dažniausiai rizikuojame, su sąlyga, kad nesėkmės atveju nesustos organizacijos plėtra ar veikla></p> <p>[Tiriamasis 3] <jei rizikuojame 1000 eurų suma ir pasiteisinimo galimybė yra 50 proc. tokia rizika yra visiškai toleruojama></p>
Pagarba savo veiklai	<p>[Tiriamasis 1] <Gerbiame savo bei kolegų darbą>; <niekad netrukdomė vienas kitam dirbti></p> <p>[Tiriamasis 2] <Organizacija yra orientuota į tikslų įgyvendinimą>; <jaučiame pagarbą darbui ir darbo metu stengiamės vienas kitam padėti></p>
Pasitenkinimas darbu	<p>[Tiriamasis 1] <švenčiame darbuotojų gimtadienius, dovanojame dovanas>; <Kai įgyvendiname sėkmingą projektą ar parduodame daugiau prekių per dieną būtinai pagiriame vienas kitą ar net einame atšvesti></p>
Pasitikėjimo ir atsakomybės etika	<p>[Tiriamasis 1] <Esame gerai susibendravę ir dauguma pažystame vienas kitą asmeniškai></p>
Orientacija į vartotojus	<p>[Tiriamasis 1] < Stengiamės išsiklausyti į klientą ir suteikti jam reikiamą informaciją></p> <p>[Tiriamasis 2] < svarbiausia išsiaiškinti ko vartotojas ar pirkėjas iš tikrųjų nori arba kaip galima jam padėti.></p>

	[Tiriamasis 3] < svarbiausia yra iš tikro norėti padėti klientams, įsiklausyti į juos ir suprasti ko jiems reikia>
Žmonės	[Tiriamasis 1] <Darbuotojai> [Tiriamasis 2] <Darbuotojai> [Tiriamasis 3] <visi žmonės kurie dirba firmoje>
Emocinis pripažinimas	[Tiriamasis 1] <rengiami bendri susirinkimai aptarti galimybes> [Tiriamasis 2] <Sprendimai beveik visada priimami susirinkimuose dalyvaujant visai vadybai> [Tiriamasis 3] <diskutuojama dėl galimų veiksmų ir kartu priimamas galutinis sprendimas>; <Kompanijoje nėra hierarchijos ir sprendimai neateina iš viršaus>
Efektyvumas ir veiksmingumas	[Tiriamasis 1] < Planuojame darbotvarkę>, <stengiamės vienas kitam priminti apie užduotis kurias turime įgyvendinti> [Tiriamasis 2] < Planuojame veiklą>, <užsibrėžiamia tikslus ir stengiamės juos įgyvendinti>

Siekiant išsiaiškinti ar organizacija toleruoja riziką, tiriamųjų buvo klausiama, kaip jie vertina rizikingas verslo galimybes. Tyrimo dalyviai teigė, jog Iš gautų duomenų matyti, jog organizacija įvertina riziką, bei yra linkūsi rizikuoti. Cornwall ir Perlman (1990) rizikos toleranciją įvardija kaip vieną iš svarbiausių, antrepreneriškos kultūros organizacijoje, bruožų.

Taip pat tiriamųjų buvo paprašyta papasakoti kaip kompanijoje vyksta sprendimų priėmimai. Gauti duomenys parodo, jog darbuotojai yra įtraukiami į kompanijos sprendimų priėmimą. Priimant sprendimus vyksta diskusijos, išklausoma organizacijos narių nuomonės, pasiūlymai, kritinis vertinimas ir galutiniai sprendimai dažniausiai priimami kartu. Toks darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą leidžia jiems jaustis emociškai pripažintiems.

Siekiant įvertinti orientacijos į vartotojus pasireiškimą, buvo teiraujamosi kas yra svarbiausia bendraujant su vartotojais. Tiriamieji kaip svarbiausius veiksnius įvardijo, įsiklausimą į jų poreikius, operatyvios pagalbos suteikimą, norą padėti klientams, įsipareigojimų laikymąsi tai parodo, jog organizacija yra orientuota į vartotojus ir siekia jų lojalumo.

Tyrimo metu atsiskleidė organizacijos pagarbos savo bei kolegų veiklai pasireiškimas. Tiriamieji paminėjo, jog jaučia pagarbą darbui, netrukdo vienas kitam ir stengiasi padėti. Visi tyrimo dalyviai pareiškė,

jog planuoja savo veiklą, užsibrėžia tikslus, bei nusistato terminus jiems įgyvendinti tokiu būdu organizacijoje yra skatinamas darbo efektyvumas bei veiksmingumas.

Kaip svarbiausią organizacijos turtą visi tiriamieji įvardijo žmones kurie dirba kompanijoje, Šis suvokimas įgalina darbuotojus ieškoti naujų galimybių, suteikia laisvę imtis apgalvotos rizikos.

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Electronic trade“ pasireiškia antrepreneriška kultūra. Kompanijoje yra toleruojama įvertinta rizika, jaučiama pagarba savo veiklai bei pasitenkinimas darbu. Vadovai supranta, jog svarbiausias įmonės turtas yra darbuotojai, kurie jaučiasi emociškai pripažinti, yra įtraukti į visos organizacijos vystymą ir įgalinti priimti atsakingus sprendimus. Organizacija yra orientuota į vartotojus, siekiama išlaikyti jų lojalumą suteikiant jiems reikiamą pagalbą. Dauguma darbuotojų pažysta vienas kitą asmeniškai ir vyrauja pasitikėjimo bei atsakomybės etika.

Lyderystės pasireiškimas. Kitas strateginės antreprenerystės vystymosi veiksnys tai lyderystė. Atliekant tyrimą atsiskleidė tokie įmonės lyderystės aspektai kaip atvirumas naujovėms, konsensuso kūrimas, darbuotojų įgalinimas, lankstumas tikslų atžvilgiu ir taikomos motyvacinės priemonės.

13 lentelė. Lyderystės pasireiškimas

Subkategorija	Teiginiai
Atvirumas naujovėms	<p>[Tiriamasis 1] <dalyvaujame Lietuvos bei tarptautinėse mugėse> <susirinkimų metu kartais darbuotojai pasiūlo naujas idėjas už kurias negalime pagyrimų></p> <p>[Tiriamasis 2] <sekame naujų produktų gamybinius procesus></p> <p>[Tiriamasis 3] <Kiekvienas prekių grupės vadovas yra suinteresuotas savo prekėmis ir domisi rinkos naujienomis, kurioms mes esame atviri></p>
Konsensuso kūrimas	<p>[Tiriamasis 1] <rengiami bendri susirinkimai aptarti galimybes></p> <p>[Tiriamasis 2] <diskutuojama dėl galimų veiksmų ir kartu priimamas galutinis sprendimas></p> <p>[Tiriamasis 3] <atlyginimas nustatomas kartu diskutuojant su darbuotojais></p>
Darbuotojų įgalinimas	<p>[Tiriamasis 1] <pasitikiu darbuotojais ir jie beveik visada priima tinkamus sprendimus></p> <p>[Tiriamasis 2] <Kiekvienas vadybininkas yra savo prekių grupės profesionalas ir priiminėja sprendimus></p>
Lankstumas tikslų atžvilgiu	<p>[Tiriamasis 1] <lankstus darbo grafikas>; <darbuotojai gali dalį darbo atlikti namuose>;</p>

	[Tiriamasis 2] < nėra griežtos kontrolės, darbuotojai gali ir neateiti į biurą ir dirbti iš namų, tačiau svarbu atlikti darbus ir įgyvendinti planus >
Motyvacija	[Tiriamasis 1] <Finansiškai yra žinoma atlyginimas>; <darbuotojai gauna priedus>; <darbuotojai išdirbę ilgiau nei 3 mėnesius gauna investicinį gyvybės draudimą> [Tiriamasis 2] <fiksotas atlyginimas>; <galima gauti priedus už įvykdytą, prieš tai išsikeltą strateginį planą>; <yra gyvybės draudimas> [Tiriamasis 3] <Manau motyvacija randasi kadangi organizacijoje suprantame jog esame atsakingi už jos veiklą ir efektyvumą>

Tyrimo duomenimis paaiškėjo, kad organizacija ieškodama naujovių dalyvauja Lietuvos bei užsienio mugėse, domisi rinkos naujienomis, stebi populiarių prekinių ženklų gamybinius procesus. Už pasiūlytas naujas idėjas, darbuotojai sulaukia pagyrimų, paskatinimų taip pasireiškia organizacijos atvirumas naujovėms.

Organizacijoje yra kuriamas konsensusas, tiriamieji pareiškė, jog susirinkimų metu vystosi diskusijos, yra išklausoma visų nuomonė, pasiūlymai bei sprendimai priimami kartu. Duomenys parodė, jog vadovas pasitiki vadybos komanda, kuriai yra suteikti įgaliojimai priimti sprendimus.

Tiriamieji paminėjo, kad organizacijoje nėra griežtos kontrolės. Darbuotojams yra suteikiama laisvė dirbti lanksčiu darbo grafiku, jie gali dirbti nuotoliniu būdu ir neatvykti į biurą, tačiau svarbu įgyvendinti užsibrėžtas užduotis. Tokios identifikuotos darbo sąlygos atskleidžia, jog organizacija yra lanksti tikslų atžvilgiu.

Tyrimo metu paaiškėjo, jog organizacijoje yra taikomos finansinės, motyvacinės priemonės, tokios kaip darbo užmokestis, kuris yra orientuotas į rezultatus, darbuotojai gauna priedus už įgyvendintus strateginius planus. Taip pat yra suteikiamas kaupiamasis gyvybės draudimas. Siekiant visapusiškai motyvuoti darbuotojus organizacija turėtų taikyti ir nematerialias priemones.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijoje pasireiškia lyderystės veiksniai, tokie kaip atvirumas naujovėms, lankstumas tikslų atžvilgiu. Įmonėje yra vystomos diskusijos ir kuriamas konsensusas. Darbuotojai yra įgalinti prisimti riziką bei įgyvendinti sprendimus. Siekiant motyvacijos yra taikomos finansinės priemonės tačiau užmirštama apie nematerialias darbuotojų pripažinimo motyvacijos skatinimo būdus.

Inovacijos ir kūrybiškumo diegimas. Šiame etape buvo tiriamas organizacijos ardančiųjų, bei palaikomųjų inovacijų pasireiškimas. Taip pat buvo siekiama išvelgti ar organizacijos darbuotojams yra diegiamas kūrybiškumas.

14 lentelė. Inovacijų ir kūrybiškumo diegimo pasireiškimas

Subkategorija	Teiginiai
Ardančiosios	[Tiriamasis 1] <atidarėme elektroninę parduotuvę kurioje galima įsigyti įvairiausių kokybiškų žaislų skirtų vaikams, tai Toybox.lt>; <sukurta dar viena atskira elektroninė parduotuvė Lovebox.lt kuri skirta suaugusiems>
Palaikomosios	[Tiriamasis 1] <įdiegėm naują telefonijos sprendimą, kai linija yra užimta ir žmogus mums skambina, jis gauna trupą sms žinutę, kuri jį informuoja apie gautą skambutį ir, kad su juo bus susisiekiama bei jam suteikta nuolaida. Taip pat mes galime sekti skambučius, numerius, laikus, klausytis pokalbių įrašų bei priiminti atitinkamus sprendimus>; <patobulinę sistemą, tokiems vienkartiniam vartotojams leidom pirkti neprisiregistravus. Taip sutaupomas jų laikas>; <Puslapyje įdiegėm vieno mygtuko paspaudimo sistema kuri nukreipia į norimą apmokėjimo būdą, tai lizingo mokėjimas, Sving virtualia kortle per 45 dienas, be pabrangimo ar apmokėjimas imant kreditą>; <pasikliaudami tarptautinio lygio elektroninių parduotuvių sistema pradėjome automatiškai rinkti vartotojų grįžtamąjį ryšį apie mus, bei apie prekes kurios yra pardavinėjamos>
Kūrybiškumo diegimas	
<p>[Tiriamasis 1] <pagiriame vienas kitą>; <darbuotojai pasiūlo naujas idėjas už kurias negailime pagyrimų>; <Nenaudojame kažkokių specialių kūrybiškumo metodų tačiau ieškome nestandartinių sprendimų ar idėjų rinkoje, asmeniškai skatinu ir pagiriu už darbuotojų kūrybiškus pasiūlymus ></p> <p>[Tiriamasis 3] <domisi rinkos naujienomis, kurioms mes esame atviri>; <stengiames ieškoti kuo daugiau alternatyvų sprendimuose, diskutuoti, apsvarstyti galimus variantus ></p>	

Tyrimo duomenys parodė, jog organizacija diegia tiek ardančiąsias inovacijas, tiek palaikomasias. UAB „Electronic trade“ pagal jau veikiančią Bigbox.lt platformą sukūrė dvi naujas elektronines parduotuves - Lovebox.lt internetinė parduotuvė skirta suaugusiems ir Toybox.lt internetinė žaislų parduotuvė. Šios inovacijos sukūrė naujas vartotojų rinkas ir sudaro visiškai kitą prekių asortimentą.

Taip pat organizacijoje randasi palaikomosios inovacijos, tokios kaip sistemos patobulinimai kurie suteikia vartotojams galimybę pirkti greitai neprisiregistravus internetiniame puslapyje, įsigyti prekes išsimokėtinai, apmokėti pirkinius su „Sving“ virtualia kortele be pabrangimo. Praėjusiais metais buvo patobulinta telefoninio susisiekiimo sistema su vartotojais kuri registruoja praleistus skambučius, įrašinėja pokalbius ir didina vartotojų lojalumą. Taip pat įdiegta vartotojų grįžtamojo ryšio kaipimo sistema. Mokslininkų teigimu šių dviejų inovacijų, radikaliųjų ir palaikomųjų, tipų pasireiškimas ir yra strateginės antrenerystės sudedamoji dalis.

Tiriamųjų taip pat buvo klausta, kaip organizacijoje pasireiškia kūrybiškumas. Gautais duomenimis paaiškėjo, kad už kūrybiškus sprendimus, pasiūlymus, idėjas yra skatinama morališkai, juos pagiriant. Taip pat darbuotojai ieško kūrybiškų sprendimų žvalgydamiesi į rinkos naujienas. Susirinkimų metu yra diskutuojama, ieškoma nestandartinių alternatyvų. Tačiau buvo paminėta, jog organizacija netaiko jokių specifinių kūrybiškumo skatinimo metodų.

Strateginis išteklių valdymas. Strateginė antreprenerystė yra neatsiejama nuo išteklių ir jų valdymo. Kompanijos ištekliai skirstomi į materialiuosius, tai visos organizacijos finansinis kapitalas, ir nemateriuosius, kurie apima žmogiškųjų išteklių valdymą. Tyrimo metu buvo siekiama atskleisti kaip organizacija geba valdyti šiuos išteklius.

15 lentelė. Išteklių valdymo pasireiškimas.

Subkategorija	Teiginiai
Finansinis kapitalas	<p>[Tiriamasis 1] <Visas finansinis kapitalas yra sugeneruotas pačios organizacijos>; <Žinoma kai dabar versle labai svarbus greitis, papildomas finansinis šaltinis mums būtų labai naudingas plėtros perspektyvoje užsienio rinkose></p> <p>[Tiriamasis 2] <Su papildomu finansiniu šaltiniu galėtume investuoti į „Google AdWords“ sistemą, kuri norint, jog paieškoje vartotojui įvedus atitinkamus prekęs raktažodžius, mūsų parduotuvę rodytų kaip pirmą pasirinkimą.></p>
Žmogiškieji ištekliai	<p>[Tiriamasis 1] <aš pats stengiuosi su kiekvienu pasikalbėti asmeniškai ir diskutuodami apsitariame karjeros galimybes ar kažkokias jiems kilusias problemas>; <Kalbant apie naujų darbuotojų paiešką tai juos dažniausiai atrandame iš kitų darbuotojų rekomendacijų>; <Dabar kai esu užimtas su plėtra į kaimynines šalis negaliu skirti daug dėmesio darbuotojų vertinimui, motyvavimui, ukdymui></p>

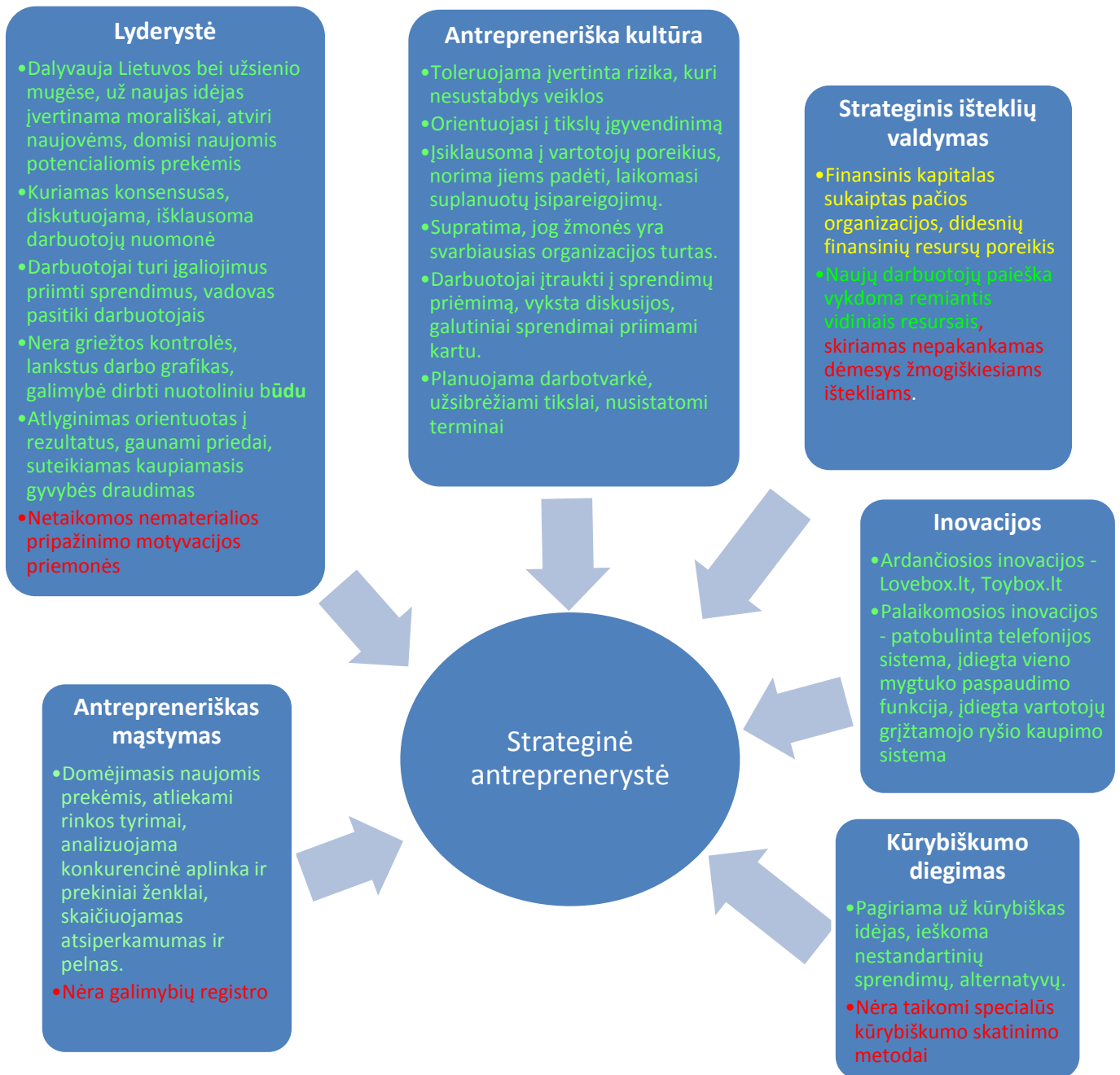
Gauti duomenys parodė, jog UAB “Electronic trade” finansinis kapitalas yra sukauptas pačios organizacijos, be investicijų iš išorės. Galima išvelgti kylantį finansinių resursų potencialą, tiriamieji pareiškė, jog su didesniu finansiniu kapitalu galėtų savo plėtrą vystyti daug greičiau, įdiegti naują operacinę sistemą bei daug efektyviau vykdyti rėmimo procesus.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad organizacijos visus žmogiškuosius išteklius valdo pats vadovas. Jis pats minėjo, jog stengiasi kiekvieną darbuotoją vertinti asmeniškai, o naujų darbuotojų paieška yra vykdoma remiantis vidiniais kompanijos resursais. Taip pat buvo paminėta, jog dėl didelio vadovo užimtumo šiuo metu nėra skiriamas pakankamai didelis dėmesys žmogiškųjų išteklių valdymui.

3.3. Strateginės antreprenerystės veiksmų raiškos UAB „Electronic trade“ modelis

Šio bakalaurinio darbo tikslas buvo įvertinti strateginės antreprenerystės raišką „Electronic trade“ kompanijoje. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog organizacijoje pasireiškia tam tikri strateginės antreprenerystės veiksniai. Taip pat buvo atskleisti tie veiksniai kurie gali būti įdiegti į kompanijos verslo procesus siekiant konkurencinio pranašumo.

8pav. Strateginės antreprenerystės veiksmų raiškos UAB „Electronic trade“ modelis



Kaip matyti iš pateikto, strateginės antreprenerystės veiksmų raiškos UAB „Electronic trade“ modelio, organizacijoje yra siekiama identifikuoti naujas, neapibrėžtas verslo galimybes atliekant elektroninės prekybos rinkos tyrimus, nuolat domintis potencialiomis prekėmis, analizuojant konkurencinę aplinką ir prekinis ženklus, bei vertinant finansinius rodiklius. Įmonė neturi galimybių registro tai įtakoja neefektyvų verslo galimybių pasidalinimą ir sumažina jų išnaudojimo galimybes.

Galima teigti, jog kompanijoje „Electronics trade“ vyrauja antrepreneriška kultūra. Rizika yra įvertinama ir toleruojama. Darbuotojai jaučiasi emociškai pripažinti, kadangi yra įtraukiami į sprendimų priėmimą, išklausa kiekvieno nuomonė, jais pasitikima. Organizacija orientuojasi į savo vartotojus, įsiklauso į jų poreikius, laikosi įsipareigojimų ir stengiasi operatyviai bei iš tikro jiems padėti ir suteikti kokybišką aptarnavimą. Skatinant darbo efektyvumą bei veiksmingumą darbuotojai planuoja savo veiklą, užsibrėžia tikslus ir terminus jiems įgyvendinti. Organizacijoje randasi suvokimas, jog darbuotojai yra pats svarbiausias turtas ir juos reikia puoselėti. Vyrauja pasitikėjimo bei atsakomybės etika, kadangi dauguma darbuotojų yra pažystami asmeniškai, vertina vienas kitą ir palaiko santykius po darbo.

Pastebimas lyderystės pasireiškimas. Organizacija yra atvira naujovėms, už pateiktas idėjas yra skatinama morališkai, perspektyvų ieškoma dalyvaujant Lietuvos bei užsienio mugėse, nuolatos domintis rinkos naujienomis. Susirinkimų metu yra diskutuojama, siekiama konsensuso. Darbuotojai turi įgaliojimus priimti riziką ir priimti sprendimus. Organizacija yra labai lanksti tikslų atžvilgiu, darbuotojai gali dalį darbo atlikti nuotoliniu būdu, neatvykstant į biurą, tačiau svarbu įgyvendinti sudarytą strateginį planą. Yra taikomos finansinės motyvacinės priemonės orientuotos į darbo rezultatus, suteikiamas gyvybės draudimas. Organizacijoje nėra taikomos nematerialios darbuotojų pripažinimo motyvacijos skatinimo priemonės.

UAB „Electronic trade“ yra diegiamos abiejų tipų, ardačiosios ir palaikomios, inovacijos. Buvo sukurtos dvi naujos elektroninės parduotuvės, Lovebox.lt internetinė parduotuvė skirta suaugusiems ir Toybox.lt internetinė žaislų parduotuvė. Tai inovacijos kuriančios naujas vartotojų rinkas, bei sudarančios visiškai kitą prekių asortimentą, kitaip vadinamos radikaliosiomis. Įdiegtos palaikomios inovacijos, tokios kaip efektyvesnė telefoninio susisiekiimo sistema, grįžtamojo ryšio kaupimo sistema.

Organizacijoje kūrybiškumas diegiamas pagiriant darbuotojus už pasiūlytas naujas idėjas, nestandartines sprendimų galimybes ar alternatyvas, tačiau nėra taikomi specifiniai kūrybiškumo skatinimo metodai.

Visas finansinis kapitalas sukauptas pačios organizacijos. Pasireiškia papildomų finansinių resursų poreikis, su kuriuo organizacija galėtų efektyviau plėstis. Žmogiškieji ištekliai yra valdomi pačio vadovo,

kuris šiuo metu yra užimtas plėtra į kaimynines šalis ir negali skirti pakankamai laiko organizacijos žmogiškųjų išteklių vadybai.

PASIŪLYMAI UAB „ELECTRONIC TRADE“

1. Norint efektyviai išnaudoti rinkoje susidariusias antrepreneriškas galimybes, organizacija turėtų įdiegti galimybių registrą, vietą kurioje patys darbuotojai kaupia bei dalinasi informacija apie potencialias naujoves, rinkoje susidariusias situacijas kurias galima išnaudoti. Kadangi visų darbuotojų darbas vyksta naudojantis kompiuteriu, šis galimybių registras turėtų būti elektroninė sistema kuria kiekvienas darbuotojas aktyviai naudojasi. Taip kompanija kaupdama galimybes vienoje vietoje, padaro jas matomas visiems organizacijos nariams ir kai kurie darbuotojai galimai turi pajėgumą ir gali šias galimybes išnaudoti.
2. Kitas pasiūlymas kompanijai „Electronic trade“, pradėti darbuotojams taikyti nefinansines, pripažinimo motyvacijos skatinimo priemones. Įdiegti organizacijos narių vertinimo sistemą, kuri atskleidžia jų savybes, elgseną ir pasiektus rezultatus. Pradėti rengti oficialias darbuotojų apdovanojimų ceremonijas, kuriose būtų įteikiamos atminimo dovanos. Rengti geriausio mėnesio ir metų darbuotojo rinkimus ir juos apdovanoti.
3. Siekiant skatinti darbuotojų kūrybiškumą pradėti naudoti smegenų šturmo metodą, kuris sudaro tyčinį idėjų generavimą, paskui tų idėjų vertinimą bei plėtojimą kol yra išgryninamas kūrybiškas sprendimas ar nauja idėja.
4. Pritraukti investicijų iš išorės. UAB „Electronic trade“ siekdama paspartinti plėtrą kaimyninėse šalyse, bei pasitelkus antrepreneriška organizacijos kultūrą, trūkstamą finansinį kapitalą galėtų pabandyti prisitraukti iš išorės. Sirmon ir Hitt (2003) teigimu antrepreneriškos organizacijos siekdamos įgyti konkurencinį pranašumą dažnai finansinį kapitalą prisitraukia iš privačių investuotojų, rizikos kapitalo fondų ar net artimųjų.
5. Pasamdyti žmogiškųjų išteklių specialistą, kuris organizuotų darbuotojų paiešką ir atranką, rengtu periodiškus darbuotojų vertinimo pokalbius, sudarinėtų asmeninius motyvacinus planus, taikytų specifines žmogiškųjų išteklių valdymo programas, tokias kaip talentų nustatymo ir valdymo, darbuotojų išlaikymo, moterystės, kompetencijų vertinimo 360° metodą.

IŠVADOS

1. Nagrinėta mokslinė literatūra leido atskleisti strateginės antreprenerystės sampratą. Strateginė antreprenerystė - tai vienu metu vykstantis, inovatyvus galimybių ir pranašumų ieškojimo procesas, savyje apjungiantis strateginio valdymo ir antreprenerystės aspektus. Procesas susideda iš tyrinėjimų ir atradimų, kurie įtakoja kompanijos augimą, kuria gerovę, bei suteikia konkurencinį pranašumą.
2. Literatūros analizės metu buvo išskirti ir aprašyti strateginės antreprenerystės vystymosi veiksniai: antrepreneriškas mąstymas, antrepreneriška kultūra, lyderystė, kūrybiškumo diegimas, inovacijos ir strateginis išteklių valdymas. Buvo parengtas įvardintų veiksmių, kurie pasižymi tam tikrais bruožais, strateginės antreprenerystės raiškos teorinis modelis. Tiriant šio modelio sudedamąsias dalis galima įvertinti organizacijos strateginės antreprenerystės raišką
3. Empirinis tyrimas parodė, jog UAB „Electronic Trade“ vyrauja antrepreneriška kultūra, pasireiškia lyderystė, yra skatinamas kūrybiškumas, vykdoma naujų galimybių paieška bei diegiamos ardančiosios ir palaikomosios inovacijos. Taip pat gauti duomenys atskleidė, jog organizacija skiria nepakankamai dėmesio žmogiškųjų išteklių valdymui, neturi galimybių registro, nėra taikomos darbuotojų pripažinimo motyvacinės priemonės ir nenaudoja konkrečių kūrybiškumo skatinimo metodų. Atitinkamai pagal gautus tyrimo rezultatus UAB „Electronic Trade“ buvo pateikti pasiūlymai.

LITERATŪRA

1. Andriuščenka, J. (2007). Strategic Entrepreneurship: Conceptual Attitude in Management Paradigm // Management of Organizations: Systematic Research. Issue 26
2. Belinda Luke, Kate Kearins, Martie-Louise Verreynne, (2011), "Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 17 Iss 3 pp. 314-337
3. Belinda Luke, Kate Kearins, Martie-Louise Verreynne, (2011), "Developing a conceptual framework of strategic entrepreneurship", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 17 Iss 3 pp. 314-337
4. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda: S. Jokužio spaustuvė.
5. Chen, I.J., Paulraj, A. and Lado, A.A. (2004), "Strategic purchasing, supply management, and firm performance", Journal of Operations Management, Vol. 22 No. 5, pp. 505-23
6. Covin, J., Slevin, D., Heeley, M. (2000). Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth // Journal of Business Venturing. Vol. 15.
7. Covin, Jeffrey G. and Slevin, Dennis P., A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior (1991). Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 16, Issue 1, p. 7-25 1991.
8. D. Lipinskienė, B. Stanikūnienė. Antreprenerystės ugdymą organizacijoje įgalinanti aplinka. Socialiniai mokslai. 2010. Nr. 2 (68)
9. Dollinger, M, J. (2008). "ENTREPRENEURSHIP: Strategies and Resources Fourth Edition", Kelley School of Business, Indiana University. MARSH publications, pp. 33-40
10. Galina Shirokova, Gina Vega, Liubov Sokolova, (2013), "Performance of Russian SMEs: exploration, exploitation and strategic entrepreneurship", Critical perspectives on international business, Vol. 9 Iss 1/2 pp. 173-203
11. Gibb, A. (1990). Entrepreneurship and Intrapreneurship – exploring the differences in Donckels, R. (eds) New findings and perspectives in entrepreneurship. Aldershot: Gower

12. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. and Sexton, D.L. (2001), "Guest editors' introduction to the special issue – strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 Nos 6/7, pp. 479-91
13. Ireland, R., Hitt, M., Sirmon, D. (2003). A model of strategic entrepreneurship // *Journal of Management*. Vol. 29.
14. Juha Kansikas, Anne Laakkonen, Ville Sarpo, Tanja Kontinen, (2012), "Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 18 Iss 2 pp. 141-158
15. Keinys, S., Bilkis, L., Paulauskas, J., Vitkauskas, V. (2000). Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Vilnius. *Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas*. (p. 923).
16. Kirby, D.A. (2000). *Entrepreneurship*. Maidenhead: Mc Graw-Hill Education
17. Klein, Peter G. and Barney, Jay B. and Foss, Nicolai J., *Strategic Entrepreneurship* (August 27, 2012).
18. Kučinskienė, M. (2001). Antreprenerystės (verslumo) reikšmė šiuolaikiniame versle. *Personalo vadyba*, 3, (43), 17 – 20.
19. L. P., & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: Origins, core elements and research directions. *European Business Review*, 22, 1, 43-63
20. Lida P. Kyrgidou, Mathew Hughes, (2010), "Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions", *European Business Review*, Vol. 22 Iss 1 pp. 43-63
21. Rensburg, D.J.V. (2013). Is Strategic Entrepreneurship a Pleonasm?. *Journal of Management and Strategy*, 4, 1, 15-27
22. Robert Handfield, Kenneth Petersen, Paul Cousins, Benn Lawson, (2009) "An organizational entrepreneurship model of supply management integration and performance outcomes", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29 Iss: 2, pp.100 – 126
23. Sascha Kraus, Ilkka Kauranen, Carl Henning Reschke, (2011), "Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach", *Management Research Review*, Vol. 34 Iss 1 pp. 58-74
24. Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise OFM entrepreneurship as a field OFM research. *Academy OFM management review*. Vol 25. Issue 1.

25. Stripeikis, O. (2007). Smulkus verslas Lietuvoje: iššūkiai ir vystymosi galimybės. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. (p. 44, 144, 148).
26. Stripeikis, O. (2008). Antrepreneriškumo formavimas Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. Daktaro disertacija, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03 S. Kaunas: VDU.
27. Tidikis, Rimantas, (2003) Socialinių mokslų tyrimų metodologija Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 626, [1] p
28. Timmons, J. (1989). *The Entrepreneurial Mind*. Andover MA: Brick Nouse Publishing.
29. Turner, C. (2005). *Veskite į sėkmę. Kaip sukurti verslias organizacijas*. Vilnius: Baltos lankos.
30. Walter, A., Auer, M. and Ritter, T. (2006), “The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 No. 4, pp. 541-67

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Vadovo interviu	
Kaip ieškote naujų prekių pardavimui ir sudarinėjate asortimentą?	<i>Pirmiausia yra sudaroma asortimento plėtros strategija, kuri remiasi mūsų kertiniais principais. Prekės turi būti orientuotos į mūsų tikslinį vartotoją, kuris yra aukštesnes pajamas gaunantys pirkėjai. Skirtingų prekių kategorijai yra nustatyti skirtingi kainų režiai, kada neverta formuoti asortimento. Realiai yra daroma prekinių ženklų analizė ir siekiama kuo žinomesnio prekinio ženklo su kokybišku asortimentu. Toliau yra vertinama konkurencinė aplinka - ar yra galimybė pasiūlyti konkurencingą kainą, atsižvelgiant į turimų tiekėjų ir rinkoje vyraujančias konkurentų kainas, logistikos ir kitas išlaidas, plius antkainis. Taip pat bendradarbiaujama su konkrečia įmone kuri atlieka rinkos tyrimus, kad įsivertinti pardavimo potencialą ir nustatyti įdėto darbo ir išlaidų atsiperkamumą ilgojoje perspektyvoje.</i>
Kaip dalinatės naujomis verslo galimybėmis visoje organizacijoje?	<i>Įvairiai ir Kolkas chaotiškai. Kadangi įmonė dar jauna ir nėra labai daug darbuotojų stengiamės kalbėtis gyvai, jei nepamirštame parašome elektroninį laišką apie kažkokias kilusias idėjas ar rinkoje išvelgtas galimybes.</i>
Apibūdinkite organizacijos kultūrą	<i>Mūsų organizacija skiriasi nuo tradicinės. Pas mus nėra hierarchinės sistemos, komunikuojame kaip lygus su lygiu ir orientuojamės ties tikslu. Gerbiame savo bei kolegų darbą, kolektyvas yra mėgstantis juokauti, tačiau niekad netrukdome vienas kitam dirbti. Kiekvienas vadybininkas yra savo prekių grupės profesionalas ir priiminėja atsakingus sprendimus. Kai įgyvendiname sėkmingą projektą ar parduodame daugiau prekių per dieną būtinai pagiriame vienas kitą ar net einame atšvęsti. Taip pat švenčiame darbuotojų gimtadienius, dovanojame dovanas. Esame gerai susibendravę ir dauguma pažystame vienas kitą asmeniškai.</i>

<p>Kaip vertinate rizikingas verslo galimybes?</p>	<p><i>Viskas atsiremia į rizikos dydį, finansinius srautus ir finansines galimybes. Jei rizika tokia didelė, jog gali įtakoti visos organizacijos tolimesnę finansinę gerovę ir augimo tempus esame linkę gerai apsvarstyti tokias galimybes. Tačiau esame linkę rizikuoti kai sėkmės ir nesėkmės tikimybė yra lygi. Manau jaunam verslui rizikuoti yra būtina.</i></p>
<p>Kas jums svarbiausia bendraujant su vartotojais?</p>	<p><i>Operatyvumas, greitis pateikiant atsakymus, objektyvumas ir aplamai bendravimo kultūra. Stengiamės įsiklausyti į klientą ir suteikti jam reikiamą informaciją. Labai svarbu laikytis įsipareigojimų. Nelaukiame kol klientas pats kreiptųsi, kai yra žinoma probleminė situacija. Taip užbėgdami už akių susisiekiame su klientu bei pateikiame patogiausius pasiūlymus jam.</i></p>
<p>Papasakokite kaip vyksta organizacijos sprendimų priėmimai</p>	<p><i>Visų pirma sprendimai yra inicijuojami vadovų, tada rengiamas bendras susirinkimas aptarti galimybes, tam kad susirinkti darbuotojų nuomonę, grįžtamąjį ryšį. Susirinkimų metu kartais darbuotojai pasiūlo naujas idėjas užkuriams negalime pagyrimų. Tada nutarus vykdyti sprendimą yra diskutuojama, planuojama konkrečiai su tais darbuotojais kurie tą sprendimą įgyvendins ir dirbs ties juo. Taip išvengiame nepasitenkinimo iš darbuotojų ir sumažiname sprendimo nepasiteisinimo riziką.</i></p>
<p>Kokias motyvacines priemones taikote organizacijoje</p>	<p><i>Kartas nuo karto vykdomi pasikalbėjimai su darbuotojais individualiai siekiant sudaryti motyvacinį planą. Finansiškai yra žinoma atlyginimas, kuris nustatomas kartu diskutuojant su darbuotojais, taip pat darbuotojai gauna priedus prie atlyginimo, priklausomai nuo padaryto darbo. Nefinansinė motyvacija randasi, kadangi organizacijoje vyrauja ganėtinai liberali aplinka, lankstus darbo grafikas, darbuotojai gali dalį darbo atlikti namuose, nereikia pildyti jokių lapelių ir atsiprašinėti iš darbo ar atidirbinėti savaitgaliais. Taip pat darbuotojai išdirbę ilgiau nei 3 mėnesius gauna investicinį gyvybės draudimą.</i></p>
<p>Ką darote, kad darbas būtų efektyvus?</p>	<p><i>Planuojame darbotvarkę, stengiamės vienas kitam priminti apie užduotis kurias turime įgyvendinti.</i></p>

Ką įvardintumėte kaip svarbiausią organizacijos turtą?	<i>Žinoma darbuotojai ir jų profesionalumas.</i>
Kokias inovacijas įgyvendinote per pastaruosius 2 metus?	<i>Sukūrėme dvi naujas parduotuves, tai Lovebox.lt, parduotuvė skirta suaugusiems ir Toybox.lt orientuota į žaislų prekybą. Įdiegėme naujus telefonijos sprendimus, kurie automatiškai pirkėjus informuoja apie prekes, bei leidžia sekti pokalbius.</i>
Kaip pasireiškia kūrybiškumas organizacijoje?	<i>Kūrybiškumas labai svarbus kuriant reklamines žinutes, sudarinėjant prekių pasiūlymus ir t.t Nenaudojame kažkokių specialių kūrybiškumo metodų, tačiau ieškome kažkokių tai nestandartinių sprendimų ar idėjų rinkoje, asmeniškai skatinu ir pagiriu už darbuotojų kūrybiškus pasiūlymus.</i>
Ar esate finansiškai nepriklausomi? Kaip panaudotumėte papildomus finansinius resursus?	<i>Visas finansinis kapitalas yra sugeneruotas pačios organizacijos, kadangi jau pirmais metais nuo įsikūrimo generavome pelną galėjome pradėti po truputį plėstis. Žinoma kai dabar versle labai svarbus greitis papildomas finansinis šaltinis mums būtų labai naudingas plėtros perspektyvoje užsienio rinkose.</i>
Papasakokite kaip valdote žmogiškuosius išteklius.	<i>Kadangi organizacijoje nėra labai daug darbuotojų aš pats stengiuosi su kiekvienu pasikalbėti asmeniškai ir diskutuodami apsitariame karjeros galimybes ar kažkokias jiems kilusias problemas. Kalbant apie naujų darbuotojų paiešką tai juos dažniausiai atrandame iš kitų darbuotojų rekomendacijų. Dabar kai esu užimtas su plėtra į kaimynines šalis negaliu skirti daug dėmesio darbuotojų vertinimui, motyvavimui, ugdymui. Pasitikiu darbuotojais ir jie turi didelius įgaliojimus.</i>

Elektroninių prekių grupės vadovo interviu	
Kaip ieškote naujų prekių pardavimui ir sudarinėjate asortimentą?	<i>Remiamės rinkos tendencijomis, iš tiekėjų gauname ataskaitas kas yra populiaru, sekame naujų produktų gamybinius procesus, kad galėtumėme pirmieji įvertinti prekių potencialą. Tada skaičiuojame ar tą prekę bus pelninga parduoti, atsižvelgiame į transportavimo kaštus, rinkoje vyraujančias kainas, sezoniškumą, prekinį ženklą.</i>
Kaip dalinatės naujomis verslo galimybėmis visoje organizacijoje?	<i>Priklausomai nuo kiekvieno atsakomybės, jei išvelgiame kažkokias tai naujas verslo plėtros galimybes stengiamės sukombinuoti su vadovybe ir tais darbuotojais kurie, atsižvelgiant į galimybę, yra suinteresuoti.</i>
Apibūdinkite organizacijos kultūrą	<i>Organizacija yra orientuota į tikslų įgyvendinimą, todėl jaučiame pagarbą darbui ir darbo metu stengiamės vienas kitam padėti. Organizacijoje labai vertinamas profesionalumas, visi darbuotojai yra daugiau ar mažiau savo srities žinovai ir gerbia vienas kitą.</i>
Kaip vertinate rizikingas verslo galimybes?	<i>Visų pirma įvertiname kiek tai užims laiko ir pastangų, tada skaičiuojame finansinius rodiklius ir galimą atsiperkamumą. Jei procentaliai rizika pasiskirsto perpus dažniausiai rizikuojame, su sąlyga, kad nesėkmės atveju nesustos organizacijos plėtra ar veikla.</i>
Kas jums svarbiausia bendraujant su vartotojais?	<i>Visų pirma svarbiausia išsiaiškinti ko vartotojas ar pirkėjas iš tikrųjų nori arba kaip galima jam padėti. Tada suformuojam kliento lūkesčius atitinkantį pasiūlymą ar suteikiame reikiamą pagalbą bei informaciją. Žinoma svarbu ir pati bendravimo kultūra, atvirumas, paslaugumas, mandagumas, draugiškumas.</i>
Papasakokite kaip vyksta organizacijos sprendimų priėmimai	<i>Sprendimai beveik visada priimami susirinkimuose dalyvaujant visai vadybai. Iškilus problemai ar atsivėrus naujai verslo galimybei yra diskutuojama dėl galimų veiksmų ir kartu priimamas galutinis sprendimas.</i>

Ką įvardintumėte kaip svarbiausią organizacijos turtą?	<i>Darbuotojai</i>
Ką darote, kad darbas būtų efektyvus?	<i>Planuojame veiklą, naudojames informacinėmis priemonėmis, užsibrėžiamia tikslus ir stengiamės juos įgyvendinti.</i>

3 PRIEDAS

Buitinės technikos prekių grupės vadovo interviu	
Kaip ieškote naujų prekių pardavimui ir sudarinėjate asortimentą?	<i>Esame orientuoti į aukštesnes pajamas gaunančius vartotojus ir priklausomai nuo prekių kategorijos turime nusistatę kainos standartą nuo kurio atsirenkame prekes. Pavyzdžiui smulkiosios buitinės technikos prekės, kurios nesiekia 40 eurų kainos vertės yra atmetamos. Kiekvienas prekių grupės vadovas yra suinteresuotas savo prekėmis ir domisi rinkos naujienomis, kurioms mes esame atviri, ir taip bando išvelgti naujų produktų kylantį potencialą. Dažnai sulaukiame pasiūlymų iš tiekėjų. Žinoma įvertiname konkurencinę aplinką, ir skaičiuojame kaip ir kiek galime uždirbti.</i>
Kaip dalinatės naujomis verslo galimybėmis visoje organizacijoje?	<i>Pasikalbame kai turime laiko. Kartais išvelgus pas konkurentus kažką naujo pasikviečiame kolegas ir pagalvojame ar mums tai būtų naudinga. Tačiau dažnai nevisi esame ofise todėl tas pasidalinimas nėra labai efektyvus.</i>
Kaip vertinate rizikingas verslo galimybes?	<i>Rizikuojame nemažai, tačiau pagalvojame kokią įtaką tai turės pačiai organizacijai. Tai priklauso nuo piniginės sumos bei rizikos pasiteisinimo galimybės. Konkrečiai tai jei rizikuojame 1000 eurų suma ir pasiteisinimo galimybė yra 50 proc. tokia rizika yra visiškai toleruojama. Jei kalbame apie 15tūkst. eurų su tokia pat pasiteisinimo galimybe, tokia rizika mums jau yra nelabai priimtina, kadangi tai įtakos visos organizacijos veiklą ir gali ją sustabdyti.</i>

Ką įvardintumėte kaip svarbiausią organizacijos turtą?	<i>Darbuotojai, jų kompetencijos.</i>
Kas jums svarbiausia bendraujant su vartotojais?	<i>Svarbu su vartotojais kalbėti jiems prieinama kalba, kad jie suprastų prekių funkcionalumą ir galėtų įvertinti ar jiems tikrai to reikia. Manau svarbiausia yra iš tikro norėti padėti klientams, įsiklausyti į juos ir suprasti ko jiems reikia. Tada galima pateikti pasiūlymus ar duoti patarimus. Žinoma svarbu laikytis sutarto laiko, greitai reaguoti į užklausas, būti mandagiam.</i>
Papasakokite kaip vyksta organizacijos sprendimų priėmimai	<i>Susirinkimų metu diskutuojame apie galimus problemų sprendimus. Siekiame jog visiems darbuotojams sprendimai būtų priimtini. Jei aptarinėjame kažkokius plėtros sprendimus visos išvalgos ir pasiūlymai yra vertinami teigiamai. Pasiskirstome kas gali ir turi kompetencijos įgyvendinti kartu priimtus sprendimus. Kompanijoje nėra hierarchijos ir sprendimai neateina iš viršaus.</i>
Kokias motyvacines priemones taikote organizacijoje	<i>Finansinės priemonės tai žinoma fiksuotas atlyginimas, taip pat galima gauti priedus už įvykdytą, prieš tai išsikeltą strateginį planą. Ir dar yra gyvybės draudimas. Nematerialios priemonės tai pati organizacijos aplinka kuri orientuota į tobulėjimą, tikslų įgyvendinimą. Manau motyvacija randasi kadangi organizacijoje suprantame, jog esame atsakingi už jos veiklą ir efektyvumą. Čia nėra griežtos kontrolės, darbuotojai gali ir neateiti i ofisą ir dirbti iš namų, tačiau svarbu atlikti darbus ir įgyvendinti planus.</i>
Kaip organizacijoje pasireiškia kūrybiškumas?	<i>Kūrybiškumas pasireiškia kai ieškome kažkokių tai naujų idėjų, sprendimų probleminėse situacijose. Stengiamės ieškoti kuo daugiau alternatyvų, diskutuoti, apsvarstyti galimus variantus.</i>
Ar esate finansiškai nepriklausomi? Kaip	<i>Galėtume greičiau ir efektyviau plėstis. Reklamai išleidžiame labai didelius pinigus, tačiau to nepakanka. Su papildomu finansiniu šaltiniu galėtume investuoti į „Google AdWords“ sistemą, kuri norint, jog</i>

panaudotumėte papildomus finansinius resursus?	<i>paieškoje vartotojui įvedus atitinkamus prekės raktažodžius, mūsų parduotuvę rodytų kaip pirmą pasirinkimą. Tai yra labai svarbu.</i>
--	--