MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO
INSTITUTAS

VLADAS MILTAKIS

VERSLO MODELIO PASIRINKIMAS NAUDOJANTIS PARAMA

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Prof. dr. *Birutė Mockevičienė*

VILNIUS

2021

TURINYS

TURINYS 2
LENTELIŲ SĄRAŠAS 3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
PRIEDŲ SĄRAŠAS 6
ĮVADAS 7
1. VERSLO MODELIO YPATUMAI 10
1.1. Verslo modelio samprata 10
1.2. Verslo modelio orientacinės sritys ir esminiai komponentai 12
1.3. Verslo modelio pritaikymas 15
1.4. Segmentacija verslo modeliuose 17
2. ES PARAMA SVV VERSLUI LIETUVOJE 20
2.1. Smulkus ir vidutinis verslas Lietuvos Respublikoje 20
2.2. Paramos smulkiam ir vidutiniam verslui galimybės 21
2.3. Tikslinės ES paramos priemonės verslui Lietuvoje 24
2.4. ES paramos smulkiam ir vidutiniam verslui skyrimas Lietuvoje 31
3. TYRIMO METODOLOGIJA 34
4. ĮMONIŲ VERSLO MODELIŲ TENDENCIJOS ĮGYVENDINANT 2014–2020 m. ES PARARAMOS PRIEMONES 40
IŠVADOS 61
REKOMENDACIJOS 63
LITERATŪROS SĄRAŠAS 64
SANTRAUKA 71
SUMMARY 72
PRIEDAI 73

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė. Veiklos vystymo kanalai.....17
2 lentelė. Anketų grįžtamumas ir panaudojimas.....35
3 lentelė. Darbuotojų kiekio įmonėje ir paraiškos rengimo pavedimo tretiesiems asmenims sąsaja.....51
4 lentelė. Įmonės apyvartos ir reikšmingų išlaidų patyrimo sąsaja.....53
5 Lentelė. Verslo modelio tipo ir lėšų trūkumo plėtrai sąsaja.....56
6. Lentelė. Rinkos segmentacija ir naudos bei kokybės vertinimo rezultatų pasiekimas.....57

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.Vertės sukūrimo vertinimas.....12
2 pav. Sukurtos ir nustatytos vertės proporcija pagal kaštus.....13
3 pav. Konceptuali verslo kuriamos vertės sistema.....14
4 pav. Canvas verslo modeliui.....14
5 pav. Verslo modelio analizės modelis.....16
6 pav. Įmonių skirstymas pagal dydį.....20
7 pav. Finansavimo šaltiniai verslui.....22
8 pav. Finansinių galimybių privalumai bei trūkumai.....24
9 pav. Lietuvai skirtos lėšos iš Europos Sąjungos fondų.....26
10 pav. 2014–2020 m. laikotarpiu Lietuvai skiriamų ES struktūrinių ir investicinių fondų lėšų apimtys.....26
11 pav. Paramos laikotarpiu lėšų skirtų finansavimui pasiskirstymas.....27
12 pav. Galimybės verslui.....28
13 pav. Finansavimo eigos etapai.....32
14 pav. Paraiškų teikimas ir vertinimas.....32
15 pav. Projekto įgyvendinimo seka.....33
16 pav. Teorinės darbo dalies modelis.....34
17 pav. Tyrimo schema.....38
18 pav. Įmonių branda metais.....40
19 pav. Darbuotojų kiekis įmonėje.....41
20 pav. Įmonės metinė apyvarta.....41
21 pav. Įmonių teisinė veiklos forma.....42
22 pav. Įmonės pagrindinė ekonominė veiklos sritis pagal kategoriją.....43
23 pav. Įmonės vystymosi etapas.....44
24 pav. Finansavimo šaltiniai.....45
25 pav. Organizacinė struktūra.....46
26 pav. Kuriami produktai ir paslaugos.....47
27 pav. Segmentacija.....47
28 pav. Baigti įgyvendinti projektai.....48
29 pav. Paramai keltų lūkesčių patenkinimas.....49
30 pav. Trukdžiai, su kuriais susiduriama siekiant paramos.....49
31 pav. Pokyčiai, kuriuos teko įgyvendinti siekiant atitikti paramos kriterijus.....50
32 pav. Paraiškų rengimas per trečiuosius asmenis.....51

33 pav. Reikšmingų išlaidų patyrimas, siekiant tenkinti paraiškos sąlygas.....52
34 pav. Kokybės ir naudingumo vertinimo rodiklių pasiekimas.....53
35 pav. Laiko, skirto projekto įgyvendinimo veikloms pradėti, pakankamumas.....54
36 pav. Verslo organizavimo principai, atspindintys verslo modelį.....55
37 pav. Rinkos segmentacija.....56
38 pav. Įmonės pajamų šaltiniai.....58
39 pav. Verslo inovatyvumas.....58
40 pav. Inovacijos tipas.....59
41 pav. Paramos priemonių apklausoje kiekis procentine išraiška.....60

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas Apklausos klausimynas.....73
2 priedas Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą.....80

ĮVADAS

Temos aktualumas. Verslo sukūrimui, vykdymui ir vystymui būtinas kapitalas. Jis pasižymi esmine svarba sklandžiam verslo operavimui ir sėkmei tiek smulkiame, tiek bet kuriame kitame versle (Anifowose ir Onileowo, 2020, p. 10). Finansinio stabilumo svarba ypač išryškėja ekonominių svyravimų metu. Parama verslui neretai gali tapti esminiu elementu, svarbiu ne tik plečiant veiklą, bet ir diegiant inovacijas bei užtikrinant sklandų kasdienių operacijų vykdymą, tad išorinio finansavimo prieinamumas tampa neatsiejama šiandieninės verslo ekosistemos dalimi. Išorinio, tiesioginio finansavimo šaltiniai dažniausiai gali būti kelių tipų: valstybės parama, paskolos verslui iš privačių šaltinių, banko paskolos. Pastebima, kad smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms finansinės priemonės didžiausią svarbą turi tada, kai įmonių finansinės ataskaitos nėra patrauklios investavimui (Niskanen, Li ir Niskanen, 2018, p. 594). Dėl šios priežasties išryškėja tiesioginių finansinių valstybės paramos priemonių svarba verslui. Netiesioginės paramos svarba atsiskleidžia kuriant intelektinį kapitalą. Intelektinio kapitalo svarba fundamentali siekiant verslo konkurencingumo rinkoje (Alves, Sardo ir Serrasqueiro, 2018, p. 6).

Vienas iš esminių verslo valdymo sėkmės elementų yra pasirinktas verslo modelis, kuris nurodo esminius verslo vykdymo principus, verslo kryptį. Nepaisant pasirinkto modelio, vykdant verslą, neišvengiamai susiduriama su didele konkurencija. Siekiant užimti stiprią poziciją rinkoje, itin svarbu tinkamas verslo modelis, kadangi tai tarsi pagrindas, ant kurio statoma organizacija. Dėl šios priežasties verslai, bėgant laikui, taikomus verslo modelius atnaujina, pritaiko prie rinkos pokyčių (Ring, Carr, Michaelis, Pollack ir Sheats, 2021 p. 130). Atkreiptinas dėmesys į tai, jog verslo modelis turėtų būti pritaikytas globalioms tendencijoms, taip jį darant dinamiškesniu ir pranašesniu (Buckley, Tallman, Luo, 2018, p. 15). Verslo modelio inovacijos tapo įmonių vadovų taikoma priemone, siekiant įgyti pranašumo (Bouwman, Nikou ir Reuver, 2019, p. 6). Nepriklausomai nuo verslo sėkmingumo, verslo modelį ir strategiją būtina nuolat pakartotinai peržvelgti ir tobulinti siekiant pasiruošti ir prisitaikyti prie kintančių rinkos poreikių.

Verslo modelio ir kapitalo pritraukimo sąsaja ypač išryškėja tada, kai verslui ieškoma finansavimo kanalų. Tiek privatūs investuotojai, tiek ir fondai įprastai orientuoti į tam tikrus sektorius ar verslo formas – minėtus verslo modelius. Tai ypatingai svarbu, kai finansavimas reikalingas pradiniam kapitalui, kadangi skirtingi verslai gali gauti skirtingus finansuotojų pasiūlymus. Ryšys tarp verslo modelio ir finansavimo akivaizdus, todėl naudinga tirti verslo modelio ir finansavimo perspektyvas Lietuvoje.

Temos ištirtumas. Smulkaus ir vidutinio verslo skatinimas globaliai išlieka svarbia siekiamybe (Dowling, O'Gorman, Puncheva, ir Vanwalleghem, 2019, p. 26). Technologijų pritaikymas vystant smulkųjį ir vidutinį verslą itin svarbus siekiant užimti konkurencingas pozicijas

rinkoje (Hamdani, 2018. p. 670). Taip pat moksliniame kontekste plačiai aptariamas ir tikslinio, į inovacijų skatinimą orientuoto, verslo skatinimo aktualumas. Inovacijų skatinimas numatytas bendroje Europos strategijoje kaip vienas iš strateginių tikslų (Dogan, Kocak ir Ture, 2020, p. 647). Palankesnių finansavimo prieinamumo sąlygų kūrimu siekiama sumažinti rizikas, su kuriomis susiduria smulkus ir vidutinis verslas, kuriant ir pritaikant inovatyvius sprendimus, ypač pradinėse kūrimosi stadijose, kurios yra rizikingiausios (Čučkovic ir Vučkovic, 2021, p. 8). Smulkus ir vidutinis verslas itrin reikšmingas eksperimentinių tyrimų ir bendrame inovacijų diegime Europos Sąjungos regionuose (Hervas, Parrilli, Rodriguez ir Sempere, 2021, p. 2). Tikslingumas remti inovacijas versle iš esmės kyla dėl to, kad privatus sektorius per daug menkai linkęs investuoti į inovacijas (Leibowicz, 2018, p. 294). Įprastai verslui siekiant diegti inovacijas tenka ieškoti finansavimo šaltinių. Verslai naudojasi dotacijomis, subsidijomis, mokestinėmis lengvatomis ir kitomis prieinamomis skatinančiomis priemonėmis siekiant vystyti inovatyvias veiklas (Durčekova, Pisar ir Krapek, 2021, p. 262). Tad smulkaus ir vidutinio verslo plėtra bendrai, bei plėtra inovacijų kontekste yra aktuali šiandieninėje pasaulio rinkoje.

Tyrimo objektas. Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių verslo modelio ir valstybinės paramos priemonių verslui ryšiai.

Problema. Kokios įmonės remiamos, ar įmonės turi keisti verslo modelį?

Hipotezė. Valstybės paramos sistemos priemonių taikymo verslui atrankoje neatsižvelgiama į verslo modelį.

Tikslas - identifikuoti ryšį tarp valstybės paramos priemonių smulkiajam ir vidutiniam verslui ir verslo modelių, kuriuos taiko sėkmingai projektus įgyvendinę pareiškėjai.

Darbo uždaviniai:

1. Išryškinti tendencingus, esminius verslo modelio ypatumus.

2. Apibendrinti smulkiajam bei vidutiniam verslui prieinamas finansavimo galimybes pagal jų pobūdį.

3. Atlikti smulkaus ir vidutinio verslo, verslo modelio reikšmingumo paramos priemonių kontekste tyrimą Lietuvoje.

4. Identifikuoti paramos priemonių atrankos problemas.

5. Pateikti pasiūlymus, orientuotus į identifikuotų problemų sprendimą.

Tyrimo metodai. Strategijai įgyvendinti pasirinktas tyrimo metodas: *anketinė apklausa*. *Anketinė apklausa*, pasirinkta siekiant išaiškinti paramos SVV verslui galimybes šalyje. Šis metodas pasirinktas siekiant apimti didelę tiriamųjų imtį, užtikrinant visišką anonimiškumą. Apklausos metu surinkti duomenys analizuojami taikant statistinę ir koreliacinę duomenų analizę.

Magistro baigiamasis darbas susideda iš keturių pagrindinių dalių. Pirmojoje darbo dalyje išryškinama verslo modelio samprata, verslo modelio orientacinės sritys ir esminiai komponentai, aptariamas verslo modelio pritaikymas ir segmentacija verslo modeliuose. Antrojoje dalyje aptariamas smulkus ir vidutinis verslas Lietuvos Respublikoje, paramos smulkiam ir vidutiniam verslui galimybės, tikslinės ES paramos priemonės verslui Lietuvoje bei ES paramos smulkiam ir vidutiniam verslui skyrimas Lietuvoje. Trečioje darbo dalyje aptariama tyrimo metodologija. Ketvirtoje dalyje pateikiami atlikto kiekybinio tyrimo rezultatai – anoniminės anketinės apklausos rezultatų analizė taikant statistinę duomenų analizę. Magistro darbas baigiamas išvadomis ir rekomendacijomis. Darbe pateikiamos 6 lentelės ir 41 paveikslas. Rengiant darbą pasiremta 59 šaltiniais. Darbe pateikiami 2 priedai. Darbo apimtis 72 puslapiai.

1. VERSLO MODELIO YPATUMAI

1.1. Verslo modelio samprata

Siekiant išsiaiškinti verslo modelio kaip sąvokos reikšmę, tikslinga pirmiausia aptarti verslo bei modelio reikšmes atskirai. LR turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatyme verslas apibrėžiamas kaip „juridinio ar fizinio asmens, įmonės, neturinčios juridinio asmens teisių, veikla, kuriai naudojami ekonominiai ištekliai, kuria siekiama gauti pajamų bei pelno ir už kurią šis asmuo atsako savo turtu“ (Lietuvos Respublikos turto ir verslo vertinimo pagrindų įstatymas, 1999). Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne sąvoka modelis apibrėžiamas kaip pavyzdys, kuris gali būti abstraktus, scheminis ar teorinis ir yra skirtas suvokti daikto ar reiškinio esmę, pagal kurią gali būti atliekamas darbas (Lietuvių kalbos išteklių informacinė sistema, 2015).

Aptarus verslo ir modelio sąvokas atskirai, tikslinga pereiti prie konkrečiai verslo modelio. Minėtina, jog sąvoką verslo modelis moksliniame diskurse imta plačiau vartoti XX a. antroje pusėje (DaSilva ir Trkman, 2014, p. 380). Toliau pristatomi skirtingų mokslininkų verslo modelio apibrėžtys.

Verslo modelį galima suvokti kaip konceptą, kuriuo verslas vadovaujasi pasirenkant būdus, kuriais kuria ir teikia vertę klientams (Geissdoerfer, Vladimirova, Evans, 2018, p. 402). Verslo modelis gali būti taikomas kaip strateginis įrankis kuriant ir planuojant verslo procesus (DaSilva, 2018, p. 20). Pastarieji įprastai nukreipti į pelno pritraukimo problemų sprendimus. Iš esmės, verslo modeliai gali būti orientuoti į dvi pagrindines sritis – gamybinių procesų apimčių didinimą, optimizaciją ir/arba orientaciją į įmonės išorinę aplinką, segmentaciją, vartotojų poreikius, rinkos diktuojamas tendencijas. Kaip pagrindinį verslo modelio tikslą būtų galima įvardinti verslo vykdymo ir plėtros gairių numatymą. Verslo modelis gali padėti ne tik pastebėti ir identifikuoti įmonės trūkumus, privalumus ir konkurencinius skirtumus, bet ir įvertinti naujų verslo procesų tinkamumą. Taip pat, vadovaujantis verslo modeliu, galima nustatyti procesus, kuriuos privaloma keisti, siekiant optimizuoto veiklos orientavimosi į numatytus tikslus. Į skaitmeninimą orientuotas verslo modelis gali padidinti efektyvumą ir automatizuotuose procesuose (Neykova, ir Miltchev, 2019, p. 16). Įmonės procesų sugretinimo su verslo modeliu metu, galima atpažinti esamus trūkumus, ko pasekoje tampa lengviau juos pašalinti. Kadangi verslo modelis apima įmonės procesus, jis ypač naudingas koordinuojant strateginį organizacijos valdymą, optimizuojant gamybos procesus. Bendrąja prasme verslo modelis – tęstiniam naudojimui numatytas strateginis įrankis, skirtas užtikrinti atitinkamą tvarką įmonės procesų vykdyme, siektiną kokybę valdyme.

Esama „verslo modelio“ ir „verslo strategijos“ sugretinimo ir šių sąvokų taikymo lygiagrečiai. Nors verslo modelis nėra verslo strategija, tačiau jis aprėpia strategijos elementus (Biloslavo, Bagnoli

ir Edgar, 2018, p. 747). Verslo strategija susijusi su įmonės vertės kūrimo perspektyva ir verslo modeliu, kuris gali būti vertinamas kaip strategijos išplėtojimo įmonėje papildomas rodiklis, suteikiantis išplėstinės informacijos apie strategijos vystymą (Sukhari. ir Villiers, 2019, p. 708). Verslo modelis orientuotas į sąlyginai artimus tikslus ir yra tarsi taktinio veikimo užduočių rinkinys, užtikrinantis, jog bus tikslingai siekiama šių tikslų įgyvendinimo. Projektų verslo modeliuose nustatomi konkretūs veiksmai, kurių vykdymas numatomas artimiausiu metu. Taip pat verslo modelis glaudžiai susijęs ir su finansiniais projektų aspektais. Tuo tarpu verslo strategija išgryninama remiantis nuodugniomis įmonės vidaus ir išorės aplinkos analizėmis, nustatant ilgalaikius įmonės veiklos tikslus. Strategija, lyginant su verslo modeliu, yra kur kas mažiau konkreti, ji labiau orientuota į verslo plėtojimo krypties numatymą. Verslo strategijos ir modelio sąveika turėtų būti komponuojama pirmiausia nustatant verslo strategiją ir tik po to, remiamasi ja formuojant verslo modelį. Tad verslo strategiją galima suvokti kaip abstraktų pagrindą, kuriuo remiantis gali būti formuojamas verslo modelis.

Esama įvairių verslo modelio kūrimo šablonų, pagal kuriuos galima suformuoti konkretų verslo modelį. Iš esmės kone visi verslo modelių šablonai apima 5 pagrindines orientacijos sritis: vertės pateikimą, sąveiką su naudos gavėju, paslaugų ar produktų paskirstymo formą, struktūrą ir veiklas bei pajamų generavimo šaltinius (Remane, 2017, p. 26). Vienas populiariausių yra *canvas* verslo modelis, kurį sudaro 9 esminiai komponentai: tikslinio kliento nustatymas, vertės pateikimas, produkto paskirstymo formos, komunikacijos strategija, pajamų generavimas, būtinieji resursai, esminės veiklos, verslo vykdymui svarbiausi partneriai, kaštai (Osterwalder, ir Pigneur, 2010, p. 16).

Verslo modelis, numatant įmonės kryptį, taip pat gali pasitarnauti ir pritraukiant investuotojus, verbuojant kompetentingus darbuotojus ir juos motyvuojant. Kadangi kiekvienas investuotojas siekia suprasti bei įvertinti tai, į ką investuoja, verslo modelis gali tapti rodikliu, atskleidžiančiu įmonės galimybes (Crick ir Crick, D., 2018 p. 30). Taigi galima teigti, jog verslo modelis yra visapusiškai svarbus įrankis šiandieninėje konkurencingoje aplinkoje.

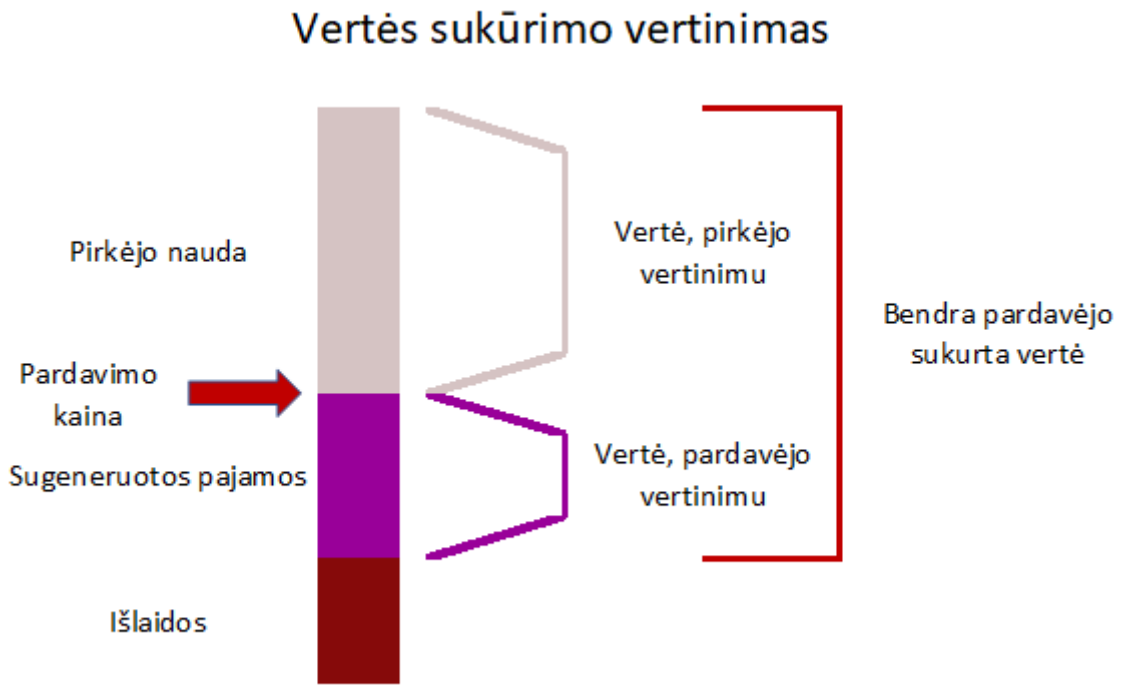
Vystant verslą, taip pat kaip ką nors statant ar kuriant, ypatingai svarbu tinkamas, tvirtas ir pagrįstas pagrindas. Ne išimtis ir organizacinio valdymo modelių kūrimas. Prieš kuriant ar pritaikant vieną ar kitą verslo modelį ypač svarbu įvertinti esamą situaciją, išsigryninti tikslus (Weissbrod ir Bocken, 2017, p. 2665). Siekiant sukurti sėkmingą verslo modelį gali būti labai paranku tai daryti remiantis atitinkamu šablonu. Suprantama, siekiant užtikrinti sėkmingą proceso vyksmą, valdant šį procesą, kompetencija tampa neatsiejama ir būtina sąlyga.

1.2. Verslo modelio orientacinės sritys ir esminiai komponentai

Verslo modelis susideda iš komponentų, apimančių skirtingas orientacijos sritis. Verslo modeliu turi būti siekiama identifikuoti produktus ar paslaugas, kurios bus parduodamos, taip pat auditoriją, kuriai tai bus siūloma ir parduodama (Byrnes ir Wass, 2021, p. 2). Visa tai planuojama numatant išlaidas, kurios bus patiriamos visuose produkto ar paslaugos kūrimo ir pardavimo procesuose, siekiant užsibrėžtų tikslų (Thiago ir Humberto, 2019, p. 57). Verslo modeliu tikslinga formuoti ir finansinę grandinę, numatant kas yra pirkėjas ar klientas, kokią vertę įmonė suteikia šiam klientui ir kaip tai turi būti padaryta racionaliai valdant finansinius išteklius, taip pagrindžiant verslo modelio tvarumą (Strakova, Simberova, Partlova, Vachal ir Zich, 2021, p. 147).

Dažnai klaidingai suprantama, kad verslo modelis yra tas pats, kas pajamų modelis. Pajamų modelis nusako, kaip organizacija gauna pajamas per įvairius pajamų šaltinius ir yra dalis, papildanti verslo modelį (Zahringer, Niederberger, Blind ir Schletz, 2011, p. 632). Tad, suprantama, verslo modelis apima pajamų modelio strategijos taikymą.

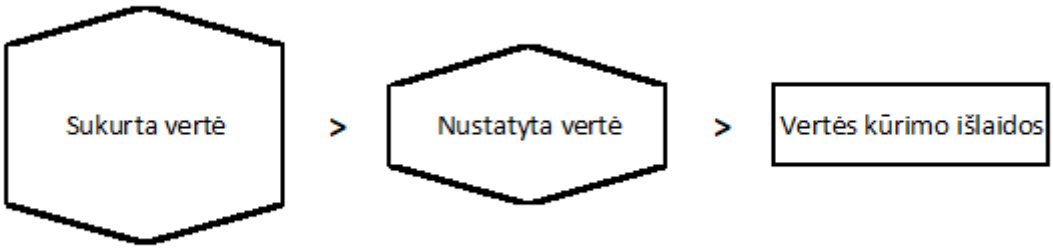
Pastebima, kad tvarus, inovatyvus verslo modelis pasižymi dėsningumu vertės sukūrime, apibrėžime ir pasiūlyme (Sjodin, Parida, Jovanovic ir Visnjic, 2020, p. 180). Verslo modelyje nusakoma tai, kaip įmonė sukuria ir kaip pastaroji pateikia bei nustato vertę. Svarbiausia – kaip vertę vertins vartotojas (žr. 1 pav.).



1 pav. Vertės sukūrimo vertinimas

Sudaryta darbo autoriaus pagal (Bos-de Vos, Wamelink ir Volker, 2018, p. 88).

Kai produkto ar paslaugos vertė pirkėjo vertinimu viršija tą vertę, kurią nustato pardavėjas, pirkėjas suinteresuotas pirkti. Pardavėjas nustatant vertę visada siekia kompensuoti patirtas išlaidas. Atsižvelgiant į šiuos aspektus, galima teigti, kad verslo modelis iš esmės nėra orientuotas į pinigus, o orientacija nukreipiama į vertę. Tad kuriant verslo modelį ypač svarbu ypatingą dėmesį skirti paslaugos ar produkto vertei, užtikrinant, kad sukuriama vertė klientui būtų didesnė už pastarosios vertę pačiam verslui, o šią vertę kurti ir teikti būtų ekonomiškai naudinga. Pastebima, kad vertė turėtų atitikti tam tikras proporcijas (žr. 2 pav.).



2 pav. Sukurtos ir nustatytos vertės proporcija pagal kaštus

Svarbu, kad klientui suteikta vertė būtų didesnė nei ji yra verslui ir kad ta vertė neviršytų pateikimo kaštų. Siekiant sukurti tvarų verslo modelį, ši sąlyga turėtų būti išpildoma. Tad tikslinga atsižvelgti į tai, kaip atitinkamo produkto ar paslaugos vertę vertins vartotojas, siekiant įvertinti ar veikla ekonomiškai pagrįsta.

Verslo sukuriamą vertę gali lemti įvairūs faktoriai, tarp jų – ir verslo modelis. Verslo modelio inovacijos gali atsispindėti naujais būdais kuriant, nustatant ir pateikiant rinkai sukurtą vertę, kuri dažniausiai pasiekiama naujų technologijų taikymu (Andreassen ir kt., 2018, p. 886). Siekiant detalizuoti vertės ciklą, gali būti išskiriami papildomi kriterijai (Yang, Evans, Vladimirova ir Rana, 2017 p. 1797):

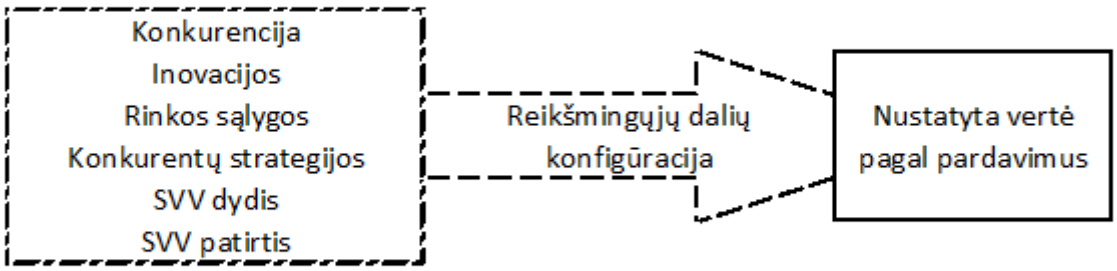
Vertės perteklius – vertė kuri egzistuoja, bet nėra reikalinga;

Vertės trūkumas – vertė kuri reikalinga, bet jos nėra;

Prarandama vertė – vertė kuri egzistuoja ir yra reikalinga, bet neišnaudojama;

Sunaikinama vertė – vertė, kuri kuria neigiamą poveikį.

Manoma, kad esama priežastinio ryšio tarp tam tikrų verslo elementų ir vertės nustatymo. Kai kurių verslo elementų konfigūracija gali lemti galutinės kainos dydį. Išskiriami 6 elementai, kurie gali stipriausiai koreguoti vertės nustatymą (žr. 3 pav., 14 psl.).

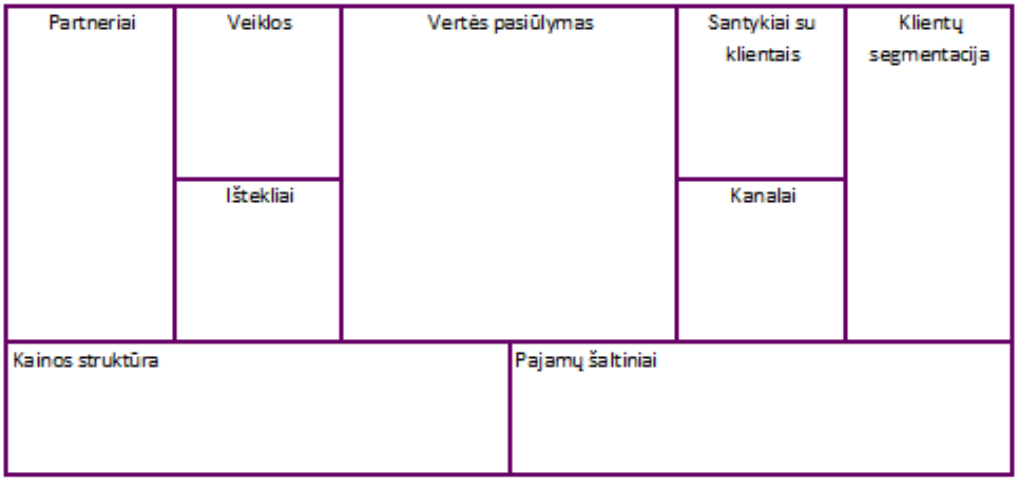


3 pav. Konceptuali verslo kuriamos vertės sistema

Sudaryta darbo autoriaus pagal (Bouncken, Fredrich ir Kraus, 2020, p. 3).

Kaip reikšmingos dalys įtraukiami įmonės vidiniai ir išoriniai veiksniai, tokie kaip konkurencija, inovacijos, rinkos sąlygos, konkurentų strategijos, smulkaus ir vidutinio verslo dydis bei patirtis. Šių kintamųjų konfigūracija lemia paklausą. Paklausa nulemia galutinę vertę, pagal vykdomus sandorius – pardavimus.

Nors verslo modelis orientuotas į vertę, per tris pagrindines vertės sudedamąsias komponentų grupes, visgi, kad verslo modelis būtų išpildytas, svarbu numatyti daugiau elementų. Šiuo metu labai paplitęs ir praktiškai taikomas minėtas *canvas* verslo modelis, kuris susideda iš šių devynių jį sudarančių skirsnių (žr. 4 pav.).



4 pav. Canvas verslo modelis

Sudaryta darbo autoriaus pagal (Osterwalder, ir Pigneur, 2010, p. 16).

Canvas verslo modelio šabloną sudaro šios dedamosios: tikslinio kliento nustatymas, vertės pateikimas, produkto paskirstymo formos, komunikacijos strategija, pajamų generavimas, būtinieji resursai, esminės veiklos, svarbiausi verslo vykdymui partneriai, kaštai.

Verslo modelis yra ganėtinai preciziškas planas, kuriuo įmonės vadovaujasi vykdant esminius veiklos procesus įskaitant ir pardavimus. Verslo modeliu numatomi strateginiai sprendimai ir jų ekonominis pagrindimas (Massiera, 2021, p. 26) Įprastai verslo modelis apima esminius verslo aspektus, tokius kaip:

a. Vertės pasiūlymas;
b. Procesai;
c. Tikslinė auditorija;
d. Pasiūlymai;
e. Strategijos;
f. Organizacinė struktūra;
g. Operaciniai aspektai;
h. Politiniai aspektai.

Taigi įprastai verslo modelis apima visą, kas susiję su paslaugos ar produkto kūrimu, produkcija, pardavimu, tiksline auditorija, produkto platinimu taip pat numatomi pajamų šaltiniai, atsiskaitymo budai. Visa tai yra gairės, kuriomis seka projekto komanda. Šios nuostatos įprastai pradedamos nuo vertės pasiūlymo numatymo. Nusakoma kokie produktai ar paslaugos bus siūlomi rinkai, nustatant ir pabrėžiant kuom šie produktai ar paslaugos išskirs iš jau esančių rinkoje. Taip pat verslo modelis apima numatomas patirtinas išlaidas, finansavimo šaltinius, tikslinės auditorijos apibrėžimą ir į ją orientuotą rinkodaros strategiją. Numatomi galimi pelno ir išlaidų scenarijai, proporcijos, glausta konkurentų ir galimų partnerių analizė. Pagrindinis verslo modelio tikslas yra lengviau įmonei numatyti, kaip ji efektyviausiai gali sukurti vertę klientui, patiriant minimalias ar adekvačias, proporcingas išlaidas. Verslo modelis gali gana detaliai analizuoti verslą jo fiziškai dar net nepradėjus, visgi toks planavimas yra pakankamai preliminarus ir gali neapimti visų reikiamų aspektų.

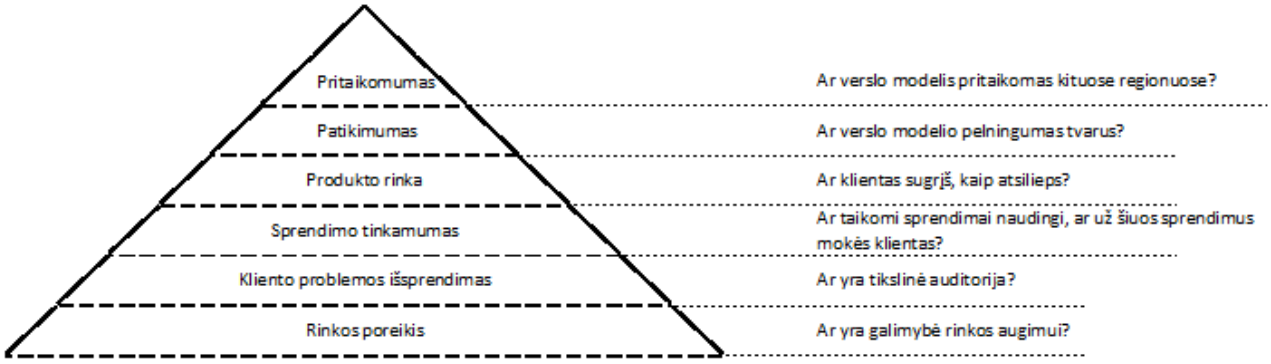
1.3. Verslo modelio pritaikymas

Tvaraus verslo modelio kūrimas – sudėtingas procesas. Vienas iš būdų šį procesą palengvinti yra sekti pavyzdžiu, vadovautis modeliu. Patikimas įrankis kurti tvarų verslo modelį yra *canvas* modelis (Aydin, Demir, Aydemir ir Bosgelmez, 2020 p. 595). *Canvas* modeliu, struktūrizuotai kuriamas verslo modelis. Visgi, informacija ir žinios kuriant verslo modelį yra būtina sąlyga, svarbu

surinkti bei pritaikyti reikiamą informaciją. Pagal *canvas* modelį susintetinamas sisteminis informacijos patikros modelis, kuris apima penkis pagrindinius veiksmus (Almeida, 2018 p. 77):

a) kriterijų atrankos etapas, kuriame numatoma, kokia informacija svarbi, kaip ją surinkti;
b) duomenų rinkimo etapas, kuriame renkami duomenys, patikrinamas jų patikimumas;
c) kokybės vertinimo etapas, kuriame užtikrinama, kad surinkta informacija yra nešališka, validi;
d) duomenų analizės etapas, kuriame duomenys susisteminami, juos vertinant kaip visumą;
e) duomenų apibendrinimo etapas, kuriame atskleidžiami svarbūs rezultatai, rizikų nustatymas, rezultatų validumas.

Verslo modelio testavimo ciklas yra antrojoje verslo modelio kūrimo fazėje ir priklauso patvirtinimui/pagrindimui. Svarbu suprasti, kad kiekviena verslo modelio dalis yra tarsi hipotezė, kuriai reikalingas patvirtinimas. Kitaip tariant, kiekvienas punktas, kaip atskira prielaida turi būti patikrintas, įvertintas, išanalizuotas ir papildytas, pataisytas, jei to reikia. Detalesnis verslo modelio analizavimo konceptualus modelis pateikiamas iliustracijoje žemiau (žr. 5 pav.).



5 pav. Verslo modelio analizės modelis

Sudaryta darbo autoriaus pagal (Gocke ir Meier, 2021 p. 92).

Remiantis modelio pateiktimi, pirmiausia turi būti nustatyta verslo paklausa rinkoje, išsiaiškinta ar klientams reikia ir/ar norisi tokio produkto, paslaugos ir ar tokią paslaugą arba produktą realu siūlyti rinkai. Sekančiu žingsniu reikėtų įvertinti tokio verslo įgyvendinamumą. Svarbu išsiaiškinti, ar pajėgu sklandžiai valdyti procesus, sukurti reikiamą vertę klientams. Paskutiniuoju žingsniu svarbu užtikrinti verslo ekonominį validumą, pelningumą.

Po to, kai patikrinama kiekviena sudedamoji, kiekviename ciklo elemente, klaidų pasitaikymo galimybė yra minimalizuojama. Tokia patikra leidžia eliminuoti klaidas, taip sukuriant tvaresnį verslo modelį. Verslo modelio kūrimą galima dalinti į dvi jo fazes: verslo modelio vystymas ir verslo modelio patvirtinimas, pagrindimas.

1.4. Segmentacija verslo modeliuose

Šiuo metu, kaip niekada anksčiau, rinkoje gausu įvairių skirtingų verslų. Minėtina, jog verslo modelių yra tiek, kiek ir sukurta skirtingų tipų verslų. Vienas iš verslo modelio sudedamųjų elementų yra paslaugų ar produktų tiekimo kanalų numatymas. Pagal verslo procese dalyvaujančias puses gali būti apibendrintai grupuojami verslo modeliai. Vystomi verslo sąveikų ryšiai apibendrintai gali būti išskiriami į 9 kategorijas (žr. 1 lentelė).

1 Lentelė. Veiklos vystymo kanalai

	Verslas	**Vartotojas**	**Vyriausybė**
Verslui	Angl. B2B - ekonominė sąveika tarp komercinių organizacijų: mažų, vidutinių ir didelių įmonių.	Angl. B2C - komerciniai santykiai tarp vartotojų ir verslininkų.	Angl. B2G - ekonominiai ar socialiniai santykiai tarp verslo ir vyriausybės, kai paslaugos gavėjas yra valstybinė organizacija..
Vartotojui	C2B - komerciniai santykiai tarp vartotojų ir verslininkų, kai vartotojas daro tiesioginę įtaką įmonei, apspręsdamas pardavimo kainą.	C2C - ekonominiai santykiai vystomi tarp vartotojų	C2G – vartotojas kuria vertę vyriausybei.
Vyriausybei	G2B – Verslo ir vyriausybės socialine ar ekonominė sąveika, dažniausiai siekiant paremti ir plėtoti verslą.	G2C - dažniausiai tai socialinių santykių plėtojimas tarp vyriausybinių įstaigų ir vartotojų.	G2G - socialinė ir ekonominė sąveika tarp valdžios institucijų ir atskirų valstybių.

Sudaryta darbo autoriaus pagal (Khisaeva, Shaykhutdinova ir Ishmukhametov, 2020 p. 604)

Kaip matyti iš 1 lentelės, vystomus ekonominius ryšius galima apibendrintai priskirti trims juos vykdančiosioms pusėms ir skirtingoms jų sąveikoms. Į atskiras grupes išskiriami vartotojai, verslas ir vyriausybinės institucijos. Pajamas, šiais ryšiais sąveikaujant su naudos gavėjais, verslas generuoja pagal taikomus pajamų modelius, kurių esama labai įvairių, o kaip vienus iš dažniausiai sutinkamų galima išskirti šiuos:

a. *Agentūros*. Agentūros pagrindu veikiančios įmonės, specializuojasi teikdamos kitoms įmonėms paslaugas, tokias kaip rinkodara ir reklama (Johnson, 2020, p. 2). Tai verslai, kurie sprendžia specifines problemas, pagal užsakymus.
b. *„Blockchain*“. Blockchain iš esmės yra skaitmeninė ir decentralizuota duomenų bazė, prie kurios P2P sąveikos gali prisidėti ir įsitraukti bet kurie asmenys (Morkunas, Paschen, ir Boon, 2019 p. 302).
c. *Parduotuvės.* Prekybos operacijos gali būti atliekamos mišriai. Pirkėjai parduotuvėse prekes gali įsigyti per elektorinę prieigą ir fiziškai (Sell, Walden, Jeansson, Lundqvist ir Marcusson, 2019, p. 81). Vartotojas nusipirkęs internetu gali atvykti atsiimti savojo užsakymo fiziškai, ar prekę apžiūrėti fiziškai parduotuvėje ir ją vėliau įsigyti elektroniniu būdu.
d. *Platintojas.* Platintojai perka iš gamintojo ir perparduoda mažmenininkams ar galutiniam klientui (Paiola ir Gebauer, 2020, p. 14). Platintojai gamintojams suteikia galimybę pasiekti platesnę rinką, neinvestuojant į rinkodarą.
e. *Franšizė.* Franšizės būdu naudojamas rinkoje jau įsitvirtinęs verslo modelis ar prekės ženklas, mokant honorarus franšizės suteikėjui (Curtis, 2021, p. 1661). Sukūrus itin sėkmingą verslo modelį galima leisti jį taikyti kitiems verslams, už tai kaunant pajamas.
f. *„Freemium“*. Freemium būdinga internete prieinamiems produktams, tai yra modelis, kuriame įmonė siūlo ką nors nemokamai, o už bet kurį papildomą produktą ar paslaugą tenka susimokėti (Weking, Hein, Bohm ir Krcmar, 2020, p. 453). Šiuo būdu gali būti teikiamos nemokamos paslaugos, informacija, o susimokama tik už papildomas priemones, galimybes.
g. *Gamintojas*. Gamintojai naudoja žaliavas, iš jų gamindami produktus. Gamintojai įprastai produkcija parduodama perpardavėjams, kurie ją parduoda galutiniams klientams (Raddats, Kowalkowski, Benedettini, Burton ir Gebauer, 2019, p. 215).
h. *„Peer 2 Peer*“. Peer 2 peer tai platforma, kurioje abi verslo dalys sąveikauja tiesiogiai tarpusavyje be tarpininkavimo (Choi, Jung, Ryu, Kim ir Yoon, 2015, p. 2). Šiuo principu, interneto pagalba veikia kai kurios dalinimosi, pardavimo platformos.
i. *Mažmenininkas*. Mažmenininkas perka iš platintojo ar didmenininko ir parduoda galutiniam klientui (Lamey, Breugelmans, Vuegen, ir Braak, 2021, p. 812). Perkami didesni kiekiai, kurie vėliau pavieniui išparduodami.
j. *„SAAS, IAAS, PAAS*.“ Tai yra programinė įranga ar platformos, siūlomos kaip paslauga, tai yra, klientas moka pagal naudojamų išteklių skaičių (Mohammed ir

Zebaree, 2021, p. 20). Tai gali būti skaitmeninės informacijos saugojimo paslaugų teikimo paslaugos.

k. *Prenumerata*. Prenumeratos tikslas yra ilgalaikė sutartis, pagal kurią klientas reguliariai moka už paslaugas, paprastai mėnesinį mokestį (Alona, 2020, p. 35). Prenumeratos principu dažniausiai teikiamos informacinės priemonės tokios kaip žurnalai, rinkos ataskaitos.

Egzistuoja daugybė verslo modelių – kur kas daugiau nei jų aparta, tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, kad nėra vieno geriausio pajamų modelio. Yra daugybė sėkmingų kompanijų, kurios vadovaujasi skirtingais verslo ir pajamų modeliais. Kintant rinkos poreikiams, kuriami nauji, adaptuoti verslo modeliai (Munoz ir Cohen, 2018, p. 117). Taip pat svarbu, kad dalis šiuolaikinių kompanijų veiklą vykdo besiremdamos daugiau nei vienu verslo modeliu. Šiuo metu pakankamai dažnai galima rasti kompanijų, taikančių ir keleto verslo modelių kombinacijas.

Verslo modelio pasirinkimas siejamas su verslo specifika. Svarbu tai, kaip verslas numato kurti vertę klientams. Net ir sėkmingam verslui, siekiant išlikti konkurencingu, būti pasiruošus pokyčiams ir naujovėms, privalu nuolat stebėti rinką ir, pagal poreikį, modelį peržvelgti, tobulinti (Jablonski, 2017, p. 50). Netinkamas verslo modelio pritaikymas prie rinkos pokyčių gali turėti ilgalaikę žalą verslui.

2. ES PARAMA SVV VERSLUI LIETUVOJE

2.1. Smulkus ir vidutinis verslas Lietuvos Respublikoje

Lietuvos Respublikoje smulkaus ir vidutinio verslo reikšmė paaiškinta įstatymu. Įstatymu numatoma, kokie kriterijai lemia įmonių dydžio priskyrimą smulkiosioms arba vidutinėms. Pagal įstatymą išskiriamos 3 kategorijos. Grupavimo kriterijai yra pateikiami įstatymo antrajame skyriuje, pagal 3 straipsnį. Mažo ir vidutinio verslo įmonės išskiriamos į labai mažas, mažas ir vidutines įmones (žr. 6 pav.).

Įmonė	**Darbuotojų skaičius**	*Finansiniai duomenys turi atitikti bent vieną iš šių sąlygų*	
		Metinės pajamos	**Balansinė turto vertė**
Labai maža	< 10	neviršija 2 mln. eurų	neviršija 2 mln. eurų
Maža	< 50	neviršija 10 mln. eurų	neviršija 10 mln. eurų
Vidutinė	< 250	neviršija 50 mln. eurų	neviršija 43 mln. eurų

6 pav. Įmonių skirstymas pagal dydį

Sudaryta darbo autoriaus pagal (Lietuvos Respublikos Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, 1998).

Kaip matyti iš pateikties, verslas gali būti skirstomas pagal darbuotojų skaičių, metines pajamas ir bendrą balansinę turto vertę. Taip pat esama ir kitų kriterijų, kuriuos verslas privalo atitikti, pagal mažų ir vidutinių įmonių verslo grupavimą. Pagal finansavimo reikalavimus gali būti keliamas ir įmonės nepriklausomumo kriterijus. Įmonė, turi būti ,,nepriskiriama partnerinei arba susijusiai įmonei“ (Lietuvos Respublikos Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymo pakeitimo įstatymas, 1998).

Įmonių skirstymas valstybėje svarbus siekiant diferencijuoti verslo subjektus paskirstant ne tik paramą, bet ir kitas lengvatas, įsipareigojimus, bei prievoles valstybei. Didelės įmonės negali pretenduoti į ES fondų investicijas pagal 2014–2020 m. laikotarpiu taikomas priemones, kurios nukreiptos į mažų ir vidutinių įmonių konkurencingumo skatinimą.

Svarbu skatinti smulkiojo ir vidutinio verslo plėtra šalyje. Smulkus ir vidutinis verslas yra svarbus elementas valstybei kaip esminis sudedamasis kriterijus stabiliam ekonominiam augimui regionuose (Simanavičienė, 2018, p. 65). Priimtina manyti ir sutinkama, kad smulkusis ir vidutinis

verslas ne tik stiprina valstybės ekonomiką, bet ir sąlyginai pastarąją kuria tvaresne ir mažiau paveikia valstybės strateginėms rizikoms, mažiau priklausoma nuo rinkų svyravimų.

2.2. Paramos smulkiam ir vidutiniam verslui galimybės

Mažo verslo įmonės Lietuvoje turi galimybę pasinaudoti parama, kuri gali būti suteikta tiesioginėmis ir netiesioginėmis priemonėmis. Šis verslas gali pasinaudoti tiesiogine parama, kuri skiriama teikiant subsidijas, kurios pagal sąlygas gali būti grąžintinos arba negrąžintinos bei gali būti teikiamas palūkanų kompensavimas. Taip pat verslas gali pasinaudoti netiesiogine parama, kuri teikiama per valstybės numatytuosius tarpininkus, atsakingas institucijas, verslui galinčias suteikti konsultacijas, mokymus, kurie verslo apmokami pagal lengvatas ar teikiami visiškai nemokamai. Netiesioginės paramos galimybės apima ir sudaromas galimybes dalyvauti valstybės vykdomuose projektuose su papildomomis skatinančiomis priemonėmis, kaip intelektinių ir materialiųjų resursų, skirtų projektų vykdymui, tiekimu. Paramos priemonių skyrimas numatomas teikiant prioritetines sąlygas labai mažoms ir mažoms įmonėms (Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo Nr. VIII-935 pakeitimo įstatymas, 2017).

Verslai, siekiantys struktūrinių fondų paramos, pagal keliamus reikalavimus privalo suformuoti tinkamą, remtiną idėją, siekiant atitikti konkurso sąlygas, paramai gauti. Lietuvoje, yra bankų, kurie gali suteikti tam tikros pagalbos verslui, siekiančiam paramos, pavyzdžiui, konsultuoti ar padėti komunikuoti su verslą finansuojančiomis institucijomis tarpininkaujant. Taip pat Lietuvoje bankai gali teikti bendrojo finansavimo paslaugas, pagal poreikį siekiant sudaryti pakankamą įmonės kapitalą, kuris yra reikalingas siekiant paramos sąlygų tenkinimo ir projekto įgyvendinimo, kadangi, pagal ES politiką, parama yra kompensacinė ir projektų vykdymui yra būtinas kapitalas. Vėliau, numatytais laikotarpiais, sėkmingai įgyvendinant tikslus, finansavimas skiriamas dalimis, už ataskaitinius laikotarpius. Verslams yra numatytas didžiausias galimas finansavimo intensyvumas toms veikloms, kurios patvirtintų finansuoti priemonių sutartyse numatytos kaip tinkamos finansuoti. Sąlygos taikomos labai mažoms ir mažoms įmonėms skiriasi, nuo tų, kurios taikomos vidutinėms įmonėms. Labai mažos ir mažos įmonės gali pretenduoti į finansavimą, kurio dydis siekia ne daugiau kaip 45 procentus išlaidų, kurios identifikuojamos kaip tinkamos finansuoti. Tuo tarpu vidutinės įmonės atitinkamai gali tikėtis ne daugiau kaip 35 procentų projekto tinkamų finansuoti išlaidų kompensavimo. Įmonės likusią dalį projektų išlaidų įsipareigoja skirti pačios. Jei finansuotinas projektas orientuotas tik į modernizavimą, maksimalus galimas finansavimas tokiems projektams siekia 900 000 EUR, o tuo atveju, kai finansuojamos ir papildomos veiklos, tiesiogiai gali būti ir nesusijusios su modernizacija, finansuotina suma gali siekti 2 100 000 EUR.

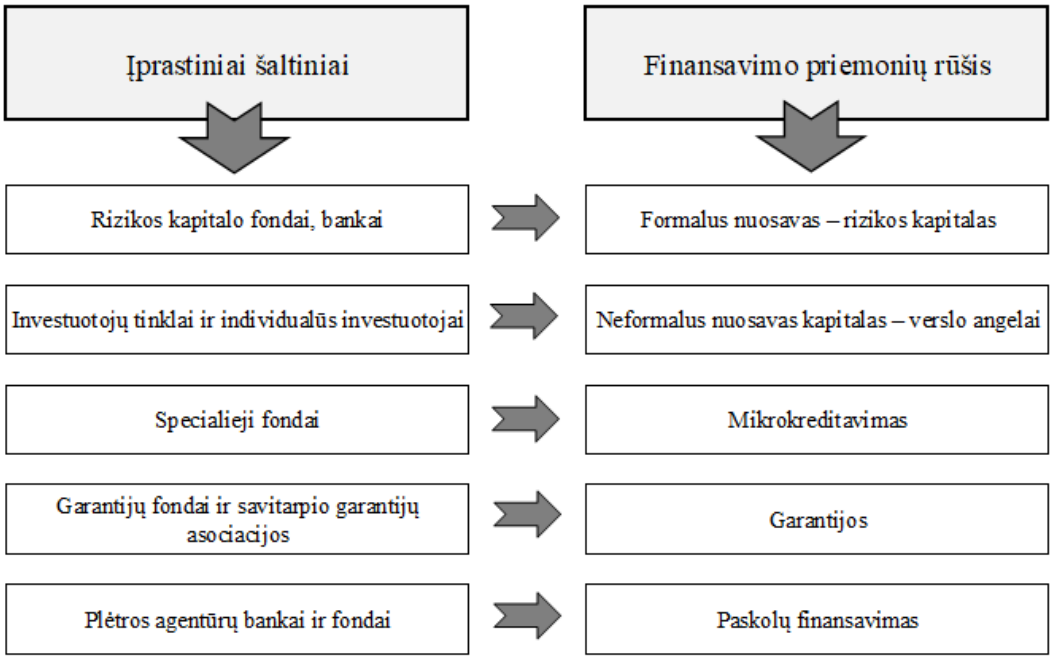
Finansavimo intensyvumo ribojimuose esama išimčių, kurios taikytinos priemonėms orientuotoms į kovą su COVID-19 virusu. 2020 m. pratęsus regioninės plėtros pagalbos skyrimą verslui, numatoma galimybė mažoms ir labai mažoms įmonėms didinti finansavimo intensyvumą 20 procentų, o vidutinėms įmonėms 10 procentų (Nutarimas dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. birželio 25 d. nutarimo nr. 571 „Dėl Lietuvos Respublikos 2014-2020 metų regioninės pagalbos žemėlapio“ pakeitimo, 2020). Bendrai valstybės priemonėmis verslui skiriamą paramą galima išskirti į dvi kategorijas:

a) *Tiesioginė parama*. Šiai kategorijai priskirtini iš esmės bet kokie finansiniai įrankiai. Tai gali būti subsidijos, mikrokreditavimas, palūkanų kompensavimas ir kiti su įmonės finansais susiję veiksmai.
b) *Netiesioginė parama.* Tai pagalba įmonei įvairiomis ne finansinėmis formomis. Tai gali būti informavimas, konsultavimas ar infrastruktūrų vystymas.

Kaip ir kitas verslas, SVV verslo įmonės gali negauti bendrojo finansavimo iš bankų dėl įprastai verslams susiklostančių aplinkybių. Kadangi bankai investuoja atsakingai, tik įvertinę rizikas, verslas pretenduojantis į banko finansavimą turi atitikti reikalavimus, pavyzdžiui:

a) turėti veiklos istoriją, kuri būtų pakankama įvertinti verslo pelningumui;
b) jei reikia, turėti ekvivalentų reikalaujamo dydžio užstatą;
c) neturėti veiklos apribojimų;
d) neturėti reikšmingų įsiskolinimų.

Galimybes į papildomą finansavimą verslui galima priskirti keletui skirtingų formų (žr. 7 pav.).



7 pav. Finansavimo šaltiniai verslui

Smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms kaip vieną svarbiausių išorinio finansavimo šaltinių galima išskirti paskolas. Verslui prieinamos paskolos būna skiriamos iš pačios valstybės rizikos kapitalo, fondų, specialių programų, tokių kaip palūkanų subsidijavimo. Šios priemonės yra numatytos pagal ES politiką.

Subsidijuojant palūkanas verslui, subsidijos yra išmokamos dalimis, o ne vienu mokėjimu. Palūkanų subsidijų išmokėjimo laikotarpiai gali tęstis ir dešimtmečiais. Šios subsidijos būna mokamos arba pačiam skolininkui, kaip išlaidų palūkanoms padengimas, arba skolinančiajai pusei – bankui, kaip palūkanų apmokėjimas.

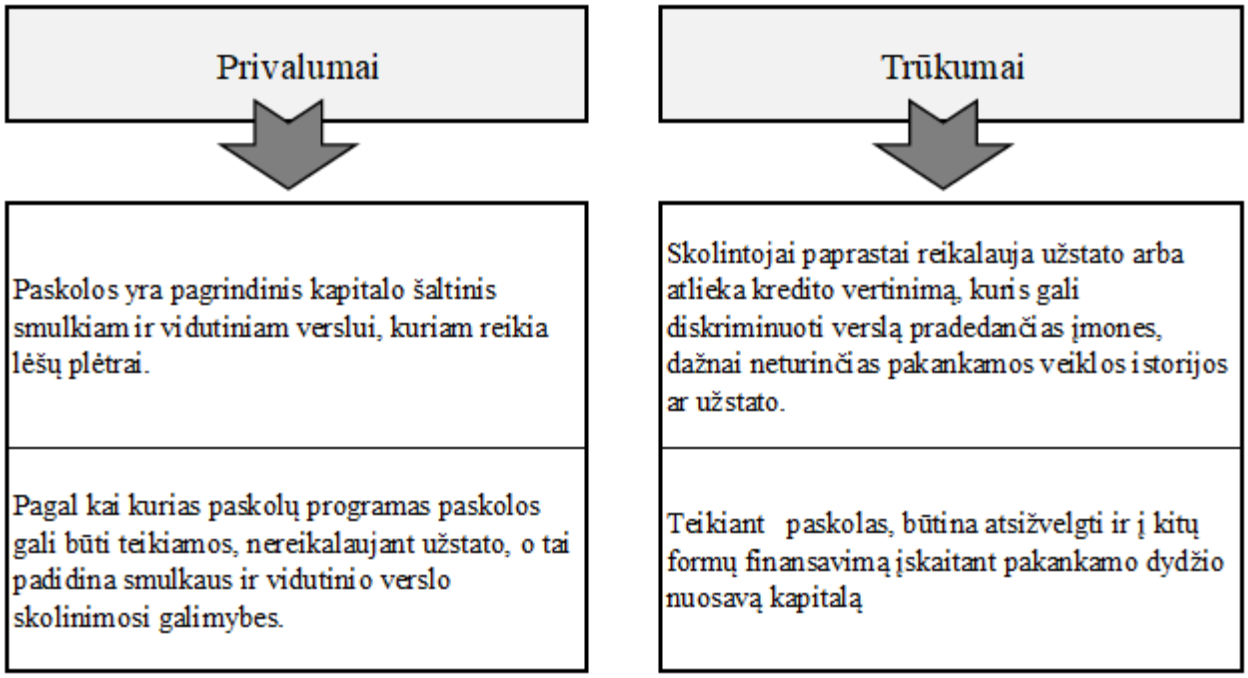
Verslui teikiamos nedidelės paskolos gali kainuoti atitinkamai daugiau nei kainuotų didesnė paskola, visgi net ir nedidelė suma kartais gali būti labai reikšminga verslo vystymui, atsiradus lėšų trūkumui. Dažniausiai mažesnių paskolų brangimo nepavyksta išvengti dėl išaugančių administracinių kaštų.

Paskolų fondai gali turėti ypač reikšmingą poveikį tokioms įmonių grupėms kaip ypač smulkios įmonės. Šiuo atveju paskolų fondai gali tapti pagrindine sąlyga, skatinančia spartesnę tokių įmonių plėtrą. Visgi paskolas remiantys fondai vengia teikti paskolas tokioms įmonėms, kurios turi galimybę būti finansuojamos kitomis rinkoje joms prieinamomis paskolomis. Nepaisant to, paskolos nėra suteikiamos tokioms įmonėms, kurios turi didžiausias kredito rizikas. Praktiniai paskolų fondo veikimo principai:

a. Paskolų fondai veikia pagal parengtas programas, kurios numatytos apibrėžtiems laikotarpiams. Šie fondai finansuojami iš mišrių šaltinių, kuriuos gali sudaryti ir ES bendrijos šalių ir nacionaliniai, ir privatūs šaltiniai, kurių kilmė įprastai būna komerciniai bankai.
b. Paskolų fondai gali būti dalinai realizuojami iš struktūrinių fondų.
c. Siekiant palūkanų subsidijos, smulkus arba vidutinis verslas kreipiasi į paskolų subsidijų programos vykdytoją, kuris atlieka pareiškėjo vertinimą pagal jo finansinių įsipareigojimų vykdymą, paraiškos tikslų naudingumą.
d. Fondo pagalba verslui gali būti sumažinta palūkanų norma taikant subsidijas ar lengvatines sąlygas.
e. Orientuojantis į bankų taikomų palūkanų normų mažinimą, su komerciniams bankais gali būti sudaromos sutartys, kuriomis įsipareigojama paskolos gavėjo nemokumo atveju dalinai padengti banko suteikto kredito nuostolį.

Verslas turėtų įvertinti savo galimybes ir prieinamų priemonių naudingumą jų atžvilgiu, kadangi įvairios finansavimo galimybės pasižymi savitomis teigiamomis ir neigiamomis pusėmis.

Apibendrinant galima išskirti esminius privalumus ir trūkumus pagal finansavimo priemonę (žr. 8 pav.).



8 pav. Finansinių galimybių privalumai bei trūkumai

Mažos ir vidutinės įmonės įprastai žymiai labiau paveikios išorinėms paramos priemonėms, be kurių gali kilti sunkumų ne tik tokias įmones įsteigiant, bet ir vykdant įprastas veiklas, vystant šį verslą. Verslui gali būti labai naudingos ir nefinansinės priemonės. Kai vykdant verslą susiduriama su kompetencijų stygiumi, gali labai pasitarnauti ir netiesioginės, nefinansinės paramos priemonės, tokios kaip konsultavimas. Įprastai verslai gali susidurti su kompetencijų trūkumu verslo pradžioje ar įmonei pasiekus pereinamuosius laikotarpius – plečiantis.

ES orientuota į platesnę paramą smulkiam ir vidutiniam verslui, tad kur kas mažiau dėmesio skiriama didelėms įmonėms. Įžvelgiama, kad mažoms įmonėms gali būti gerinamos sąlygos įsitvirtinti rinkoje ne tik sudarant palankesnes galimybes finansavimui, bet ir didinamu informacijos prieinamumu teikiant į tai orientuotą pagalbą

2.3. Tikslinės ES paramos priemonės verslui Lietuvoje

Sanglaudos svarba pabrėžiama visoje EU sąjungos erdvėje, o Lietuva nėra išimtis, todėl siekiant bendros gerovės sąjungoje, kaip ir kitose šalyse narėse, Lietuvoje vykdomos atitinkamos inciatyvos, kurios plačiai orientuotos ne tik teritoriniu, bet ir socialiniu požiūriu. Europos sąjungos sanglaudos politikoje dėmesys skiriamas ekonominiam, teritoriniam ir socialiniam, bendram sąjungos vystymuisi. ES politikoje priimtina šalis nares išskirti į atitinkamus regionus, vertinant jų

išsivystymo lygį pagal valstybės BVP, kuris tenka šalies gyventojui. Remiantis šalies įvertinimu, ji priskiriama į vieną iš trijų kategorijų:

1. *Mažiau išsivystę regionai*. Tai valstybės įprastai vėliau prisijungusios prie sąjungos. Šių valstybių BVP, tenkantis vienam šalies gyventojui, nesiekia 75 procentų likusio Europos sąjungos vidurkio. 2014–2020 m. laikotarpio plane Lietuva patenka į šią kategoriją.
2. *Pereinamojo laikotarpio regionai*. Tai regionai, kuriuose BVP vienam gyventojui atitinka nuo 75 iki 90 procentų Europos sąjungos vidurkio.
3. *Labiau išsivystę regionai*. Tai tie regionai, kurie identifikuojami kaip labiausiai išsivystę, kadangi šiuose regionuose BVP vienam gyventojui sudaro daugiau nei 90 procentų Europos sąjungos vidurkio.

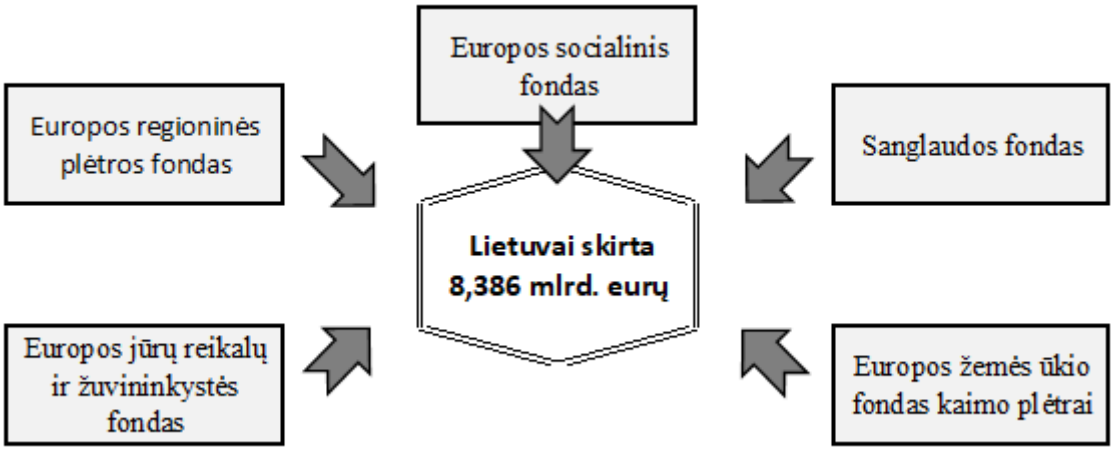
Ilgalaikio finansavimo galimybių kontekste struktūriniai fondai vertinami kaip suteikiantys itin palankias sąlygas verslui. Įmonių kapitalas būna formuojamas iš savų bei skolintų lėšų. Kadangi struktūrinių fondų lėšos pasižymi skirtingomis savybėmis, jos nėra priskiriamos ne vienai iš šių kategorijų. Įmonėms gali būti labai naudinga pasinaudoti struktūrinių fondų parama, kadangi gautos lėšos nepadidina finansinių įsipareigojimų, kurie tenka verslui, o patiriamos išlaidos, pasisavinant šias lėšas, yra sąlyginai nedidelės. Kaip trūkumą galima išskirti tai, kad tokio pobūdžio lėšos privalo būti panaudojamos pagal tikslinę paskirtį. Proceso eiga, siekiant gauti šias lėšas, gali būti sunkiai nuspėjama. Tokių lėšų įsisavinimas gali pareikalauti didelių laiko kaštų.

2014–2020 m. paramos laikotarpis glaudžiai susietas su „Europa 2020“ strategija, kuri orientuota į ekonomikos skatinimą, tvarumą, tad paramos priemones galima identifikuoti kaip priemones, kurios skirtos pastarosios strategijos įgyvendinimui.

2014–2020 m. laikotarpiui buvo sudaryti reglamentai, pagal kuriuos numatyta vykdyti Europos sąjungos sanglaudos politiką. Šiais reglamentais numatytas sąjungos fondų lėšų paskirstymas, bei kitos administracinio pobūdžio taisyklės. Finansuotinam periodui sudaryti reglamentai, kuriais numatytos bendrosios gairės, skirtos vadovautis skirstant fondų lėšas.

Europos sąjungos valstybės narės, identifikavusios svarbias problemas šalyje, turi galimybę pasirinkti toms problemoms spręsti orientuotas bendrijos priemones. Lietuvoje šiuo metu yra 14 investicinių prioritetų, pagal kuriuos patvirtintos 254 priemonės.

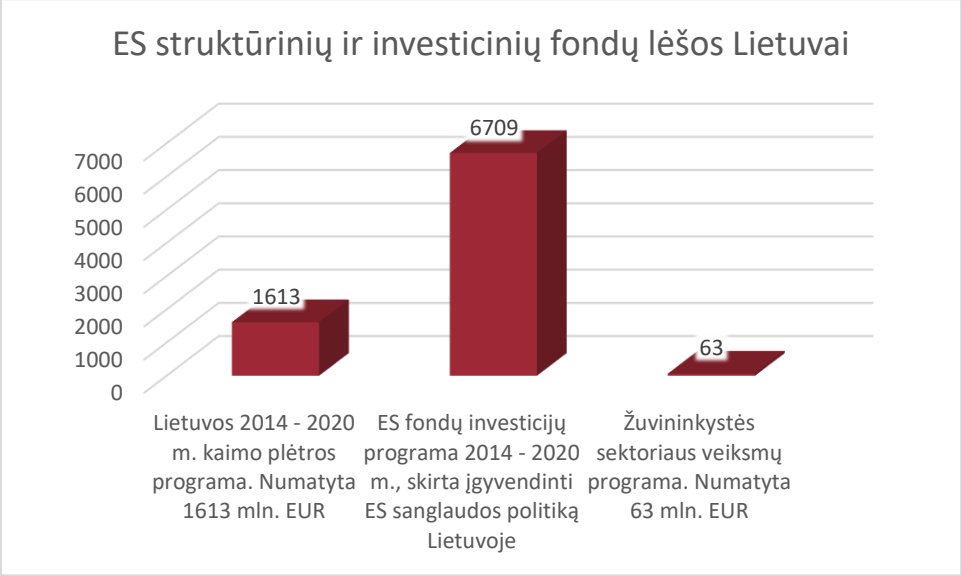
ES partnerystės sutartimi numatomas bendrijos struktūrinių fondų panaudojimo planas, investicinio periodo laikotarpiu. 2014–2020 m. investiciniam periodui Lietuvai lėšos skirtos iš 5 fondų (žr. 9 pav.).



9 pav. Lietuvai skirtos lėšos iš Europos Sąjungos fondų

Sudaryta darbo autoriaus pagal (2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014, p. 2015).

Valstybių narių, kitaip dar vadinamų partnerių, sudarytoje partnerystės sutartyje siekiant bendrosios Europos vizijos tikslų numatytos priemonės, padėsiančios šiuos tikslus įgyvendinti. Priemonės pritaikomos atitinkamai pagal šalies pasirengimą, kuris įvertinamas atliekant valstybės aplinkos analizę. Pagal analizės duomenis apsprendžiamas finansavimo intensyvumas į atitinkamas sritis. Šiuo atveju, sudarytos trys programos (žr. 10 pav.).



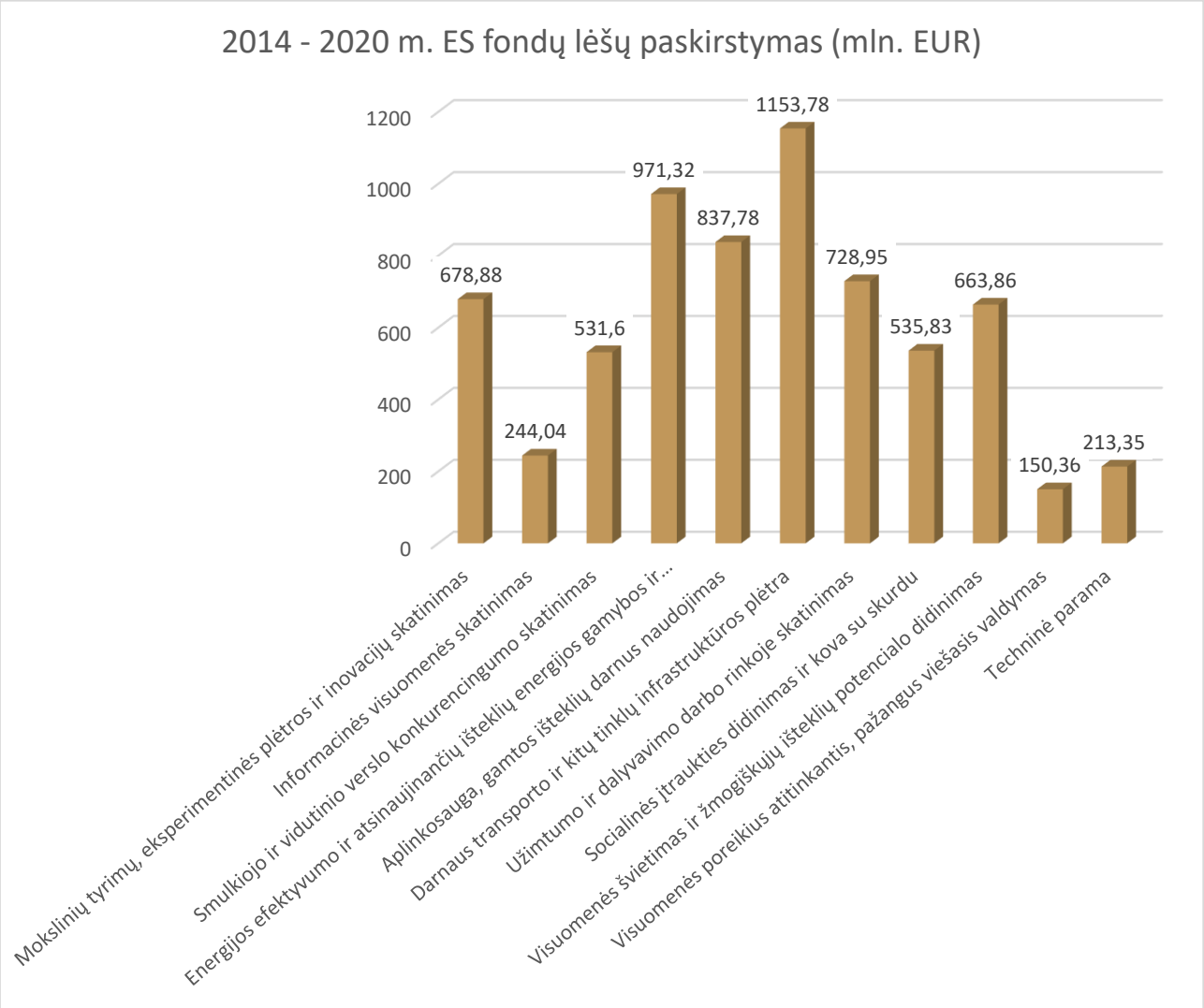
10 pav. 2014 - 2020 m. laikotarpiu Lietuvai skiriamų ES struktūrinių ir investicinių fondų lėšų apimtys

Sudaryta darbo autoriaus pagal (2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014, p. 68).

Daugiausia lėšų skiriama investicinėms programoms, orientuotoms į verslo skatinimą. Kaip matyti, tam skirta 6 709 mln. EUR. Ženkliai mažesnė dalis lėšų – 1613 mln. EUR – nukreipta

į viešąjį sektorių, siekiant kaimo plėtros. Nedidelė dalis visų skiriamų lėšų tenka žuvininkystės vystymui, ši suma siekia 63 mln. EUR.

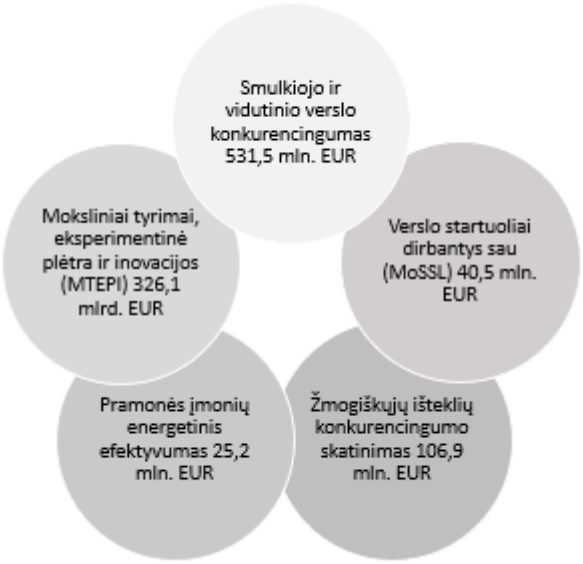
Vienas iš numatytų strateginių bendrijos tikslų yra darbo vietų kūrimas, orientuojantis į mažiau išsivysčiusių šalių narių regionų ekonomikos vystymą. Todėl finansuotinu laikotarpiu tikslinės orientacinės sritys apima sprendimus, kuriuos tikslingai vystant galima tikėtis pasiekti spartesnio konkurencingo ekonomikos augimo. Apytiksliai dešimtadalį Europos sąjungos fondų lėšų numatyta investuoti į didelę vertę kuriančių veiklų rėmimą. Šioms veikloms galima priskirti mokslinius tyrimus, eksperimentines ir kitas su inovacijomis susijusias veiklas. O smulkaus ir vidutinio verslo skatinimas priskiriamas kitai finansuotinai kategorijai, kuriai finansavimo intensyvumas kiek mažesnis (žr. 11 pav.).



11 pav. Paramos laikotarpiu lėšų skirtų finansavimui pasiskirstymas

Sudaryta darbo autoriaus pagal (Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos priedo patvirtinimo, 2014).

Finansuotinu laikotarpiu, smulkiojo ir vidutinio verslo skatinimui skiriama 531,6 mln. EUR, o tai sudaro apie 8 procentus bendrų paramos lėšų. Verslas taip pat gali pretenduoti ir į kitas paramos priemones pagal kitus prioritetus (žr. 12 pav.).



12 pav. Galimybės verslui

Sudaryta darbo autoriaus pagal (2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014, p. 41).

Būdai, kuriais verslas gali pasinaudoti ES parama:

a. *Tiesioginės finansinės priemonės*. Pavyzdžiui INVEGA teikiamos priemonės: garantijos, palūkanų kompensavimas.
b. *Konkursai*. Verslas turi galimybę rengti paraiškas, dalyvauti konkursiniuose kvietimuose ir gauti numatytąsias subsidijas.
c. *Viešieji pirkimai.* Verslas gali dalyvauti skelbiamuose viešuosiuose pirkimuose ir taip pritraukti lėšas, kurios skirtos projektų veikloms vykdyti

Pretendentams į paramą pagal prioritetus keliamos sąlygos, kurios turi būti tenkinamos, siekiant pretenduoti į finansavimą. Ne visos priemonės prieinamos privačiajame sektoriuje esančioms įmonėms, o ir tos priemonės, į kurias gali pretenduoti verslas, gali turėti ribojimų. Pagal paramos priemonių atrankos sąlygas įmonės gali būti atrenkamos pagal jų dydį. Pavyzdžiui, tai, kad įmonė, siekia paramos pagal 3 prioriteto priemones, reikštų, kad ji gali atitikti mažos arba vidutinės įmonės apibrėžimą atitinkančius kriterijus.

Pagal 3 prioritetą, kuris orientuotas į smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo skatinimą, įmonės, atitinkančios tokių verslų statusus, gali pretenduoti į diferencijuotas paramas. Taip pat mažos ir vidutinės įmonės galėjo teikti paraiškas ir pagal kitas verslui skirtas priemones.

Pavyzdžiui, tie SVV verslai, kurie siekia investuoti į žmogiškuosius išteklius, suteikiant jiems didesnio konkurencingumo rinkoje, gali pasinaudoti tam skirtomis priemonėmis:

a. *Priemonė „Kompetencijų vaučeris“.* Tai priemonė skirta finansuoti darbuotojų mokymams, kai yra realus papildomų kompetencijų poreikis. Paramą siekiama teikti objektyviai, pagal rinkos poreikį.
b. *Priemonė „Žmogiškieji ištekliai Invest LT+“*. Ši priemonė orientuota į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, kai įmonė yra dalinai ar pilnai užsienio kapitalo.
c. *Priemonė „Kompetencijos LT“*. Į šią priemonę smulkus ir vidutinis verslas tiesiogiai pretenduoti negali, tačiau ši parama pasiekiama, jei pareiškėjas yra verslo asociacija ar verslo konsorciumą atstovaujantis juridinis asmuo. Ši priemonė orientuota ne į individualų įmonės darbuotojų tobulėjimą, o potencialiai atitinkamo sektoriaus kompetencijų tobulinimui.

Įmonėms, augimas gali būti net kritiškai svarbus, siekiant prisitaikyti ne tik prie vietinės bet ir tarptautinės rinkos tendencijų. Todėl yra numatytos tikslinės priemonės verslo augimo skatinimui. Tokių priemonių yra kelios:

a. *Priemonė „Verslo konsultantas LT“*. Šia priemone teikiamos kokybiškos konsultavimo paslaugos įmonėms, kurios veikia arba iki metų, arba nuo metų iki penkių. Šios konsultacijos orientuotos į verslo plėtrą.
b. Priemonė „Kūrybiniai čekiai COVID-19“. Priemonė skirta mažoms ir vidutinėms įmonėms kuriančioms netechnologines inovacijas.
c. *Priemonė „Verslumas FP“*. Priemonė orientuota į įvairių finansavimo priemonių prieinamumą.

Verslo tarptautiškumas svarbus ne tik pačioms įmonėms siekiant pelno, bet taip gali būti kuriama nauda ir valstybei, eksporto didinimu ir kitais būdais. Taip pat, tarptautiškumas gali būti naudingas ir kitoms bendrijos šalims. Tad svarbu skatinti verslo tarptautiškumą, tam numatytos net 5 priemonės:

a. *Priemonė „Expo konsultantas LT“*. Pagal šią priemonę mažoms ir vidutinėms įmonėms teikiamas konsultavimas eksporto tematika.
b. *Priemonė „Expo sertifikatas LT“*. Ši priemonė orientuota į produktų tyrimus, sertifikavimą, siekiant atitikti užsienio rinkose keliamus standartus.
c. *Priemonė „Naujos galimybės LT“*. Parama teikiama tiek pavieniams, tiek grupiniams mažiems ir vidutiniams verslams, kurie siekia dalyvauti parodose, užsienio rinkoms pristatant kuriamus produktus.
d. *Priemonė „Tarptautiškumas LT“*. Ši priemonė skirta všį „Versli Lietuva“,

siekiant nustatyti strategijas potencialioms eksporto rinkoms.

e. *Priemonė „Verslo klasteris LT“*. Finansuojama naujų eksporto rinkų paieška ir priemonių įsitvirtinti jose rengimas.

Verslams, orientuotiems į produktyvumo vystymą, buvo suteiktos tikslines priemones šiems tikslams pasiekti:

a. *Priemonė „COVID-19 produktai“*. Remiama medžiagų ar gaminių gamyba, kurie orientuoti į kovą su COVID-19.

b. *Priemonė „Invest FP“*. Ši priemonė skirta labai mažoms ir mažoms įmonėms. Remiant finansinėmis priemonėmis, jei šių tikslas skirtas modernizavimui, gamybos apimčių didinimui, produktyvumo gerinimui.

c. *Priemonė „Regio Invest LT+“*. Investicijos skirtos mažoms ir vidutinėms įmonėms, kurios siekia finansavimo gamybos modernizavimui, naujiems technologiniams sprendimams taikyti.

d. *Priemonė „DPT pramonei LT+“*. Tai finansinės priemonės mažoms ir vidutinėms įmonėms, skirtos finansuoti įprastines Lietuvoje veikiančias pramonės šakas, siekiant modernių sprendimų pritaikymo.

e. *Priemonė „E-verslas LT“*. Šia priemone skiriamas finansavimas mažoms ir vidutinėms įmonėms, kai šios numato gautinas lėšas panaudoti elektroninės dimensijos versle pritaikymą, siekiant didesnių pardavimų ar kitų verslo procesų vyksmo efektyvumo didėjimo.

f. *Priemonė „E. KOMERCIJOS MODELIS COVID-19“*. Priemonė skirta mažam ir vidutiniam verslui, siekiančiam įdiegti e. komercijos sprendimus.

g. *Priemonė „Procesas LT“*. Į šią priemonę gali kandidatuoti tiek labai mažos, tiek mažos ir vidutinės įmonės. Finansavimas skirtinas tiems verslams, kurie kuria arba adaptuoja ne technologines inovacijas.

h. *Priemonė „Dalinis palūkanų kompensavimas“*. Nauda skirta mažoms ir vidutinėms įmonėms, gali būti skiriamas dalinis kompensavimas paskolų palūkanų kompensavimui.

i. *Priemonė „Dizainas LT“*. Tai smulkaus ir vidutinio verslo subjektų galimybės gauti finansavimą kuriamam orginaliam, inovatyviam produktui, kuris išsiskirtų iš kitų esančių rinkoje dizainu ar kitomis savybėmis.

j. *Priemonė „Regio potencialas LT“*. Tai paramos priemonė, skirta paremti verslą siekiantį modernizuoti gamybą naujomis gamybinėmis linijomis, taip pat

remiama ir įmonės infrastruktūros pertvarkymas siekiant adaptuoti naujus gamybinius mechanizmus.

Taip pat paramos priemonėmis skiriamas dėmesys verslo tvarumui. Smulkus ir vidutinis verslas, kuris siekia įgyvendinti eko-inovacijas ar kitus tvarius sprendimus, turi galimybę pasinaudoti šiomis priemonėmis:

a. *Priemonė „Eco-inovacijos LT+“*. Šia priemone skiriamas finansavimas ekoinovacijoms, kurios yra susijusios su techniniais sprendimais verslo įmonėse, siekiant tvaresnės gamybos, tausojant aplinką.
b. *Priemonė „Eco-inovacijos LT“*. Tai priemonė skirta remti projektus, kuriais siekiama įgyvendinti ekoinovacijas, kurios nėra susijusios su technologijų diegimu, labiau į vadybinius sprendimus orientuota priemonė.
c. *Priemonė „Eco konsultantas LT“*. Mažoms ir vidutinėms įmonėms teikiamos specializuotos konsultacijos, kurių tikslas perduoti ekspertines žinias, siekiant tvaresnio išteklių panaudojimo, tvarkymo ir kitais ekologiško verslo vystymo klausimais.
d. *Priemonė „Pramonės skaitmeninimas LT“*. Potencialūs paramos priemonės įgyvendintojai yra pramonės srities mažos ir vidutinės įmonės, kurios numato vykdyti projektus skirtus skaitmenizuoti naudojamas technologijas, ar naudojamas skaitmenines technologijas atnaujinti.

2.4. ES paramos smulkiam ir vidutiniam verslui skyrimas Lietuvoje

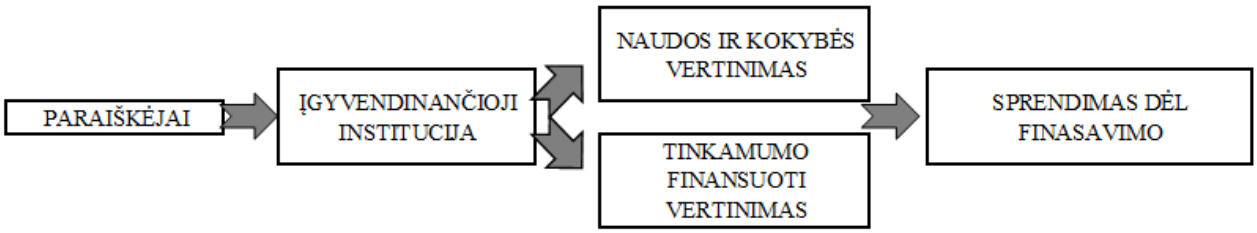
Informacija, specialiosios žinios, kapitalas, žmogiškieji ištekliai – visa tai, priklausomai nuo verslininko kompetencijų ir idėjų, gali apspręsti verslo galimybes sėkmingai vystytis, tad ant verslininko pečių krinta pakankamai sunki našta, kuri bėgant laikui gali pradėti kelti sunkumus. Įsilieti į verslo rinką, konsultacinio pobūdžio pagalba gali institucijos kurios organizuoja šia tematika įvairius mokymus ir konsultacijas. Valstybė įsipareigoja tikslingai paskirstyti bendrijos lėšas įmonėms pagal rinkos tendencijas ir esamą realų poreikį. Bendrijos politika yra orientuota į smulkaus ir vidutinio verslo finansavimo galimybių tikslesnį paskirstymą, siekiant suvienodinti galimybes verslo plėtrai tarp skirtingų regionų. Pagal Europos sąjungos tikslus taikomos įvairios diferencijuotos priemonės, skirtos bendrijos rinkos sąlygų vienodinimui (žr. 13 pav., p. 32).



13 pav. Finansavimo eigos etapai

Sudaryta darbo autoriaus pagal (Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos administravimo taisyklių patvirtinimo, 2014).

Valstybės ES narės, Europos komisija identifikuoja aktualiausias problemas ir numato investicines kryptis. LR Vyriausybė ir ministerijos nustato prioritetines sritis šalyje, pagal kurias išskirstomas ES finansavimas Lietuvoje. Nustatyti prioritetai yra įtraukiami į veiksmų programą. LR finansų ministerija Europos komisijai pateikia parengtą veiksmų planą ir partnerystės sutartį, kad šie būtų patvirtinti. Po patvirtinimo, ministerijos numato įgyvendinimui skirtų priemonių prioritetus ir tvarką, kuria remiantis skiriamas finansavimas. Galiausiai įgyvendinančios institucijos pagal sukurtas priemones skelbia kvietimus teikti paraiškas ir dalyvauti konkursuose. Paraiškų teikimas ir vertinimas vyksta paraiškų teikimo būdu (žr. 14 pav.).



14 pav. Paraiškų teikimas ir vertinimas

Sudaryta darbo autoriaus pagal (Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos administravimo taisyklių patvirtinimo, 2014).

Pagal schemą 14 paveiksle, pareiškėjai, parengę paraiškas, jas pateikia įgyvendinančioms institucijoms per elektorines duomenų pateikimo sistemas, o įgyvendinančiųjų institucijų darbuotojai ir samdomi ekspertai šias paraiškas vertina. Vertinimas iš esmės susideda iš dviejų esminių dedamųjų:

a. Tinkamumo finansuoti vertinimo – įvertinamas projekto bendrųjų sąlygų reikalavimų atitiktis ir atitiktis specialiesiems projektų atrankos kriterijams. Įvertinama išlaidų dalis, kuri tinkama finansuoti ir numatoma galima projekto finansavimo suma.
b. Naudos ir kokybes vertinimo – projektai yra įvertinami 100 balų sistemoje pagal tai, kaip jie išpildo finansavimo sąlygose numatytus prioritetinius atrankos kriterijus.

Paraiškos, kurios neatitinka numatytų reikalavimų, nepasiekus minimalaus balų skaičiaus, yra nepatvirtinamos. Projektų, atitikusių keliamus reikalavimus vertinimo ataskaitos perduodamos atsakingoms ministerijoms, kur yra priimami galutiniai sprendimai dėl finansavimo skyrimo

projektams. Atranką sėkmingai praėję pareiškėjai pasirašo projektų sutartis su įgyvendinančiosiomis institucijomis ir tampa projektų vykdytojais (žr. 15 pav.).



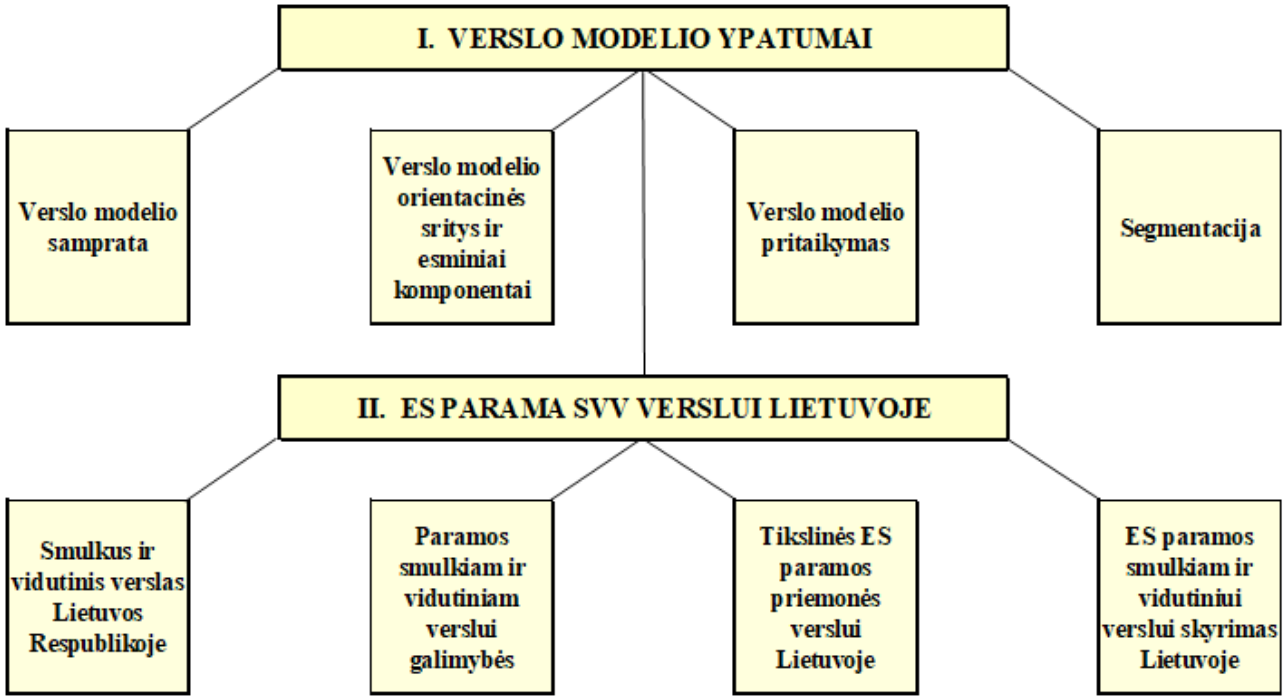
15 pav. Projekto įgyvendinimo seka

Sudaryta darbo autoriaus pagal (Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos administravimo taisyklių patvirtinimo, 2014).

Projekto vykdytojas pateikia mokėjimų prašymų planą ir pirkimų grafiką, įgyvendinančioji institucija patvirtina tinkamų finansuoti išlaidų sąrašą, vėliau peržiūrimi gauti mokėjimo prašymai, kai pastarieji patvirtinami, perduodami atsakingai ministerijai. Po ministerijos patvirtinimo, paramos gavėjui perleidžiamos numatytos lėšos. Po to yra stebima, kaip yra vystomos projekto veiklos, tikrinamos ataskaitos ir fiziniai rezultatai patikrų metu. Galiausiai paskutiniojo išmokėjimo prašymo metu, pagal galutinį projekto atitikimą faktui prašymas patvirtinamas arba atmetamas.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Išanalizavus temos mokslinį kontekstą, svarbu ištirti praktine situaciją šalyje. Teoriškai, sėkmingas verslo modelis turėtų būti toks, kuris yra orientuotas į vertę, kuriai kurti verslo plėtra gali tapti būtinąja sąlyga. Visgi verslas savomis lėšomis ne visada turi galimybių vykdyti reikiamus pakeitimus, prisitaikymui prie rinkos poreikių, todėl ES bendrijos skiriama parama gali tapti labai reikšminga. Svarbu, kad parama būtų pasiekiama ir finansiškai silpnam SVV verslui. Todėl nuspręsta ištirti SVV praktikas siekiant paramos ir ją įgyvendinant pagal teorinėje dalyje išryškintus principus (žr. 16 pav.).



16 pav. Teorinės darbo dalies modelis

Tyrimo tikslas – identifikuoti verslo modelio reikšmingumą siekiant ES paramos 2014-2020 m. laikotarpiu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti, ar SVV verslų dydis ir verslo modelio savybės turėjo svarbios reikšmės dalyvaujant valstybinių paramos priemonių paraiškos konkursuose.
2. Išgryninti, dažniausiai pasitaikančius sunkumus, su kuriais susiduriama siekiant paramos verslo vystymui.
3. Išaiškinti verslo modelių tendencijas, kurias būtų galima identifikuoti kaip sėkmės faktorius siekiant paramos.
4. Identifikuoti smulkaus ir vidutinio verslo inovacijų plėtros galimybes pasinaudojant valstybės teikiamomis paramos priemonėmis.

Tyrimo objektas. Lietuvos Respublikos smulkios ir vidutinės verslo įmonės, 2014–2020 m. laikotarpiu pasinaudojusios ES paramos priemonėmis verslui.

Tyrimo problema. Kokiomis savybėmis pasižymi paramą gavusios SVV įmonės verslo modelis?

Hipotezė. Smulkaus ir vidutinio verslo parama nėra skatinanti kurti ir taikyti inovatyvų verslo modelį.

Imties dydis. Imties dydis nustatytas pagal formulę:

$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N)$

$n = 1 / (0{,}052 + 1 / 5016)$

$n = 363{,}7 = 364$,

Kai n – reikiamas apklausos respondentų skaičius, Δ - paklaida (pritaikyta 5 proc.), N – tiriamos visumos skaičius.

LR finansų ministerijos internetinio puslapio „esparama.lt“ duomenimis, viso iki šiol baigtų įgyvendinti verslui skirtų priemonių projektų yra 5016 (LR finansų ministerija, 2021). Dalis įmonių sėkmingai užbaigė įgyvendinti daugiau nei 1 projektą, šis skaičius įprastai neviršija iki 6 projektų vienai įmonei. Galimybės atskirai filtruoti pareiškėjus – nėra, todėl galima daryti prielaidą, kad pareiškėjų skaičius gali būti iki 20 proc. mažesnis nei esamas paraiškų skaičius, tačiau tyrimo imtis į tai atsižvelgiant nebuvo sumažinta (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Anketų grįžtamumas ir panaudojimas

	Anketų skaičius	Procentinė skaičiaus dalis
Įšsiųstos anketos	2124	100
Gautos anketos	381	17,9
Apdorotos anketos	381	17,9

Viso surinkti 278 atsakymai iš smulkaus ir vidutinio verslo atstovų. Nors anketinių apklausų grįžtamumas buvo nedidelis, reikšmingą, reprezentatyvią imtį pasiekti pavyko.

Validumas:

Išorinis validumas. Tiriamųjų visumos imtis apibrėžta, respondentų skaičius yra ne mažesnis už apskaičiuotą reikiamą imtį.

Vidinis validumas. Siekiant jog surinkti duomenys būtų tikslūs ir kad būtų išvengta neteisingo informacijos interpretavimo, buvo sukurtas ir panaudotas specializuotas

instrumentas – anketinė apklausa. Respondentai atrinkti pagal oficialius viešai prieinamus LR finansų ministerijos duomenis. Vykdyto tyrimo metu surinkti duomenys susisteminti ir aprašyti.

Loginis validumas. Tyrimas patvirtina iškeltą hipotezę. Kad pastaroji būtų patvirtinta arba paneigta buvo parinkta atlikti tikslinės auditorijos kiekybinį tyrimą. Tyrimo uždaviniai buvo išpildyti duomenimis, juos susintetinant į statistinius rodiklius, kurie papildomai aprašyti.

Tyrimo objekto validumas užtikrintas, tyrėjui preciziškai atrenkant respondentus, pagal iš anksto numatytus kriterijus. Respondentų imtis sudaryta remiantis oficialiais LR finansų ministerijos duomenimis.

Strategija. Šiame darbe atliktas kiekybinis tyrimas, kuriuo pateikiamas statistinis tiriamo reiškinio vertinimas. Respondentų įžvalgas ir nuomonę suvokiant kaip pasikartojantį – nuspėjamą reiškinį, gali būti tiriama tikslinė grupė respondentų, kuri atspindės ir likusios populiacijos nuomones. Kiekybiniai tyrimai labiausiai tinka siekiant išmatuoti grupės imties nuomonę, potyrius, požiūrį. Minėtas tyrimas organizuojamas siekiant išsiaiškinti problemines sritis verslui siekiant paramos ir pastarąją įgyvendinant. Kiekybinių tyrimų metodų yra įvairių, tačiau šiame darbe buvo pasirinktas tikslinių auditorijų apklausos tyrimo metodas. Pasirinktas metodas – greitas ir patogus duomenų rinkimas, kurį naudojant atskleidžiamos tiriamųjų nuostatos, vertybės, elgsena ar patirtys. Kiekybinės apklausos yra populiarus tyrimo metodas, nes jų metu surinkti duomenys gali būti lengvai skaitmenizuojami, skaičiuojami bei analizuojami. Dalis apklausos klausimyno sudaryta taikant Lichterio skalės principus. Šio tyrimo atveju tikslingiausia buvo taikyti anoniminę apklausą – taip respondentai jaučiasi saugiau, kadangi anonimiškumas sąlygoja saugumo ir konfidencialumo faktorių.

Tyrimo metodai. Strategijai įgyvendinti pasirinktas tyrimo metodas: *anketinė apklausa.*

Anketinė apklausa, pasirinkta siekiant išaiškinti paramos SVV verslui galimybes šalyje. Anketinė apklausa puikiai tinka siekiant apimti didelę tiriamųjų imtį, taip pat elektroninis anketavimas užtikrina visišką anonimiškumą. Anketinės apklausos duomenys lengvai interpretuojami, duomenų rinkėjo įtaka atsakymams menka. Siekiant išvengti neaiškumų, klausimai sukonkretinti.

Anketinė apklausa parengta atsižvelgiant į pirmoje darbo dalyje išryškintus smulkaus ir vidutinio verslo modelių bruožus, taip pat, pagal valstybės taikomų paramos priemonių charakteristikas. Taip pat remiantis Lietuvos statistikos departamento ekonominių veiklų klasifikacija (Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius, 2008, p. 33 - 249). Viso anketinė apklausa susideda iš 24 klausimų, kurie sudaryti atsižvelgiant į torinėje darbo dalyje išryškėjusias aktualijas. Iš jų 5 klausimai turi numatytas atvirojo tipo atsakymų parinktis, jei numatytieji atsakymai nėra tinkami. Likusieji 19

klausimų turi tik uždarojo tipo atsakymų parinktis. Demografiniams rodikliams nustatyti skiriami 4 klausimai (1-4), verslo modelių charakteristikoms nustatyti skiriami 9 klausimai (5-10; 19-21), valstybės paramos priemonių taikymui versle nustatyti skiriami taip pat 9 klausimai (11-18; 24), inovacijų taikymui versle nustatyti skiriami du klausimai (22, 23).

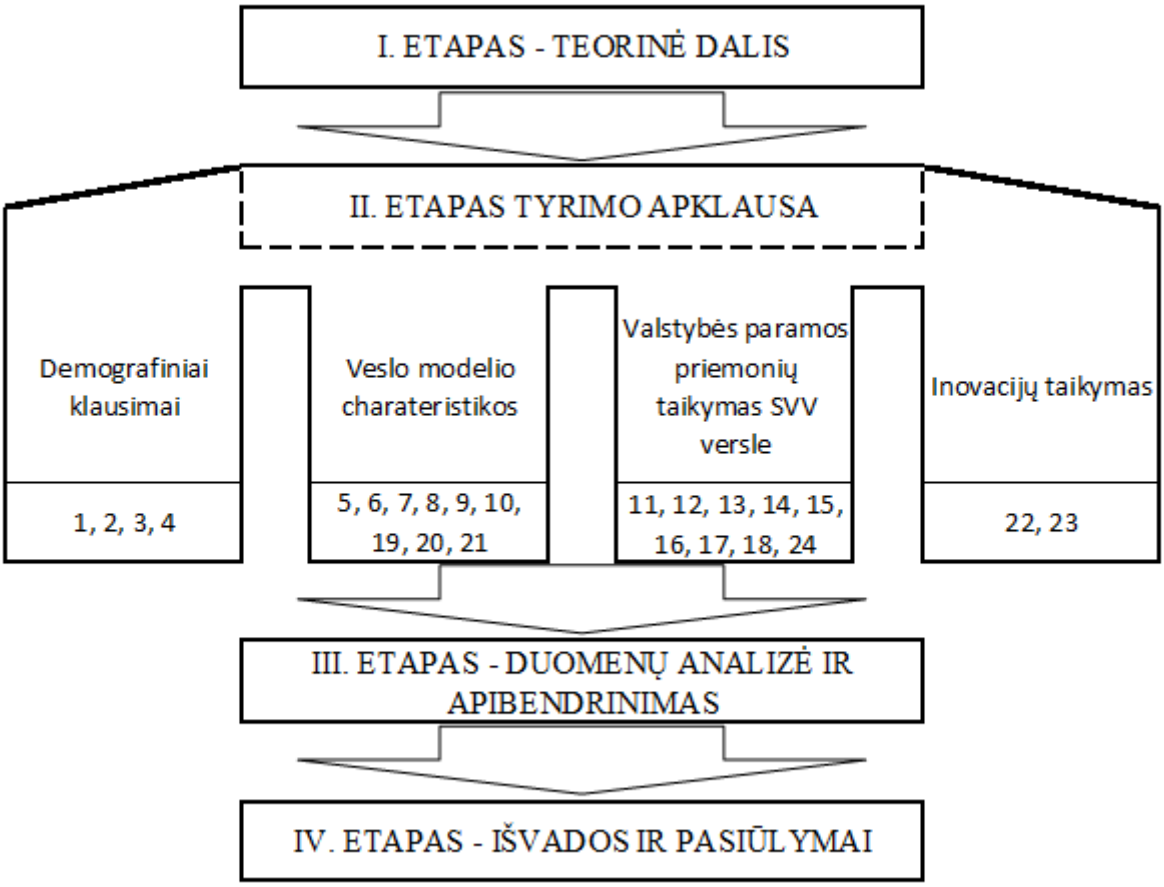
Bendras laikas skirtas tyrimo instrumentui paruošti – 6 savaitės. Vienodos apimties dalimis laiką skirstant į 3 etapus: pirmasis – klausimų paruošimas bei apklausos rengimas, antrasis – kontaktinių duomenų atrinkimas, trečiasis – apklausos testavimas ir tobulinimas. Anketa respondentams pateikiama internetine nuoroda, „Google forms“ platformoje. Anketos rezultatai viešai neprieinami. Anketos nuorodą respondentai gavo elektroniniu paštu. Tyrimo rezultatų rinkimas atliktas nuo 2021 m. Spalio 10 d. iki 2021 Lapkričio mėn. 10 d.

Ministerijų užsakymais, atliekami didžiulės apimties mokslo institucijų ir verslo įmonių atstovų tyrimai apie Lietuvos pareiškėjų dalyvavimą Europos Sąjungos paramos programose. Visgi Lietuvos verslo paramos agentūra (LVPA) ir centrinė projektų valdymo agentūra (CPVA), bendradarbiauti atsisakė ir pareiškėjų kontaktiniais duomenimis nepasidalino. Buvo informuota, kad tokiais duomenimis pasidalinti nėra galima dėl duomenų apsaugos įstatymo, taip pat, kad tokie duomenys nėra atskirai saugomi.

Lietuvoje nėra atviros duomenų bazės, kurioje būtų galima rasti verslų kontaktus. Siekiant surinkti reprezentatyvius rezultatus, tyrėjui teko papildomai atlikti tikslinių respondentų kontaktinių duomenų paiešką.

Anketos platinimo kanalas – tiesioginis. Tyrėjas, surinkęs tikslinės auditorijos kontaktinius duomenis, turėjo galimybę anketas respondentams siųsti tiesiogiai.

Tyrimo instrumentas pritaikytas ir skirtas surinkti duomenis darbo analizuojama tema. Tyrimo schema susideda iš 4 esminių dalių. Tyrimo schemos vizualizacija pateikiama žemiau esančioje iliustracijoje (žr. 17 pav., 38 psl.).



17 pav. Tyrimo schema

Kaip matyti iš 17 pav., tyrimo schema sudaryta iš 4 etapų. Pirmuoju etapu torinėje dalyje išryškinant esamas tendencijas. Antruoju etapu pagal pirmajame etape aptartus aspektus suformuojamas klausimynas ir pritaikomas tiriamajam objektui tirti, šio etapo metu surinkti atsakymai padės praplėsti žinias pagal teorinėje dalyje aptartas temas. Trečiuoju etapu atliekamas duomenų susisteminimas, analizė ir apibendrinimas. Paskutiniuoju, ketvirtuoju etapu pateikiamos galutinės darbo išvados ir pateikiami siūlymai.

Tiriamųjų charakteristika: Smulkaus ir vidutinio verslo atstovai – įmonių vadovai, kurių:

1. Įmonė gavo finansavimą pagal 2014-2020 m. 3 prioritetą.
2. Įmonė yra lietuviško kapitalo.
3. Įmonė pagal jos dydį priskiriama smulkiam arba vidutiniam verslui.
4. Finansuojamas projektas ar projektai yra sėkmingai įgyvendinti.

Pagrindinės kliūtys, su kuriomis susidurta vykdant tyrimą:

1. Dėl duomenų apsaugos įstatymo sunku gauti reikiamus duomenis tyrimui atlikti.

2. Itin mažas tikslinės auditorijos įsitraukimas į tyrimą.

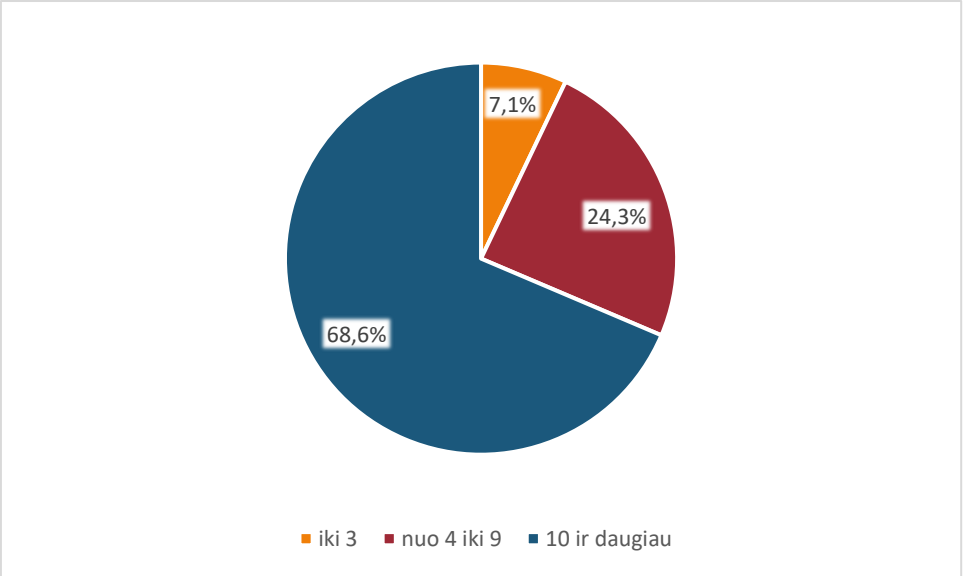
Visas tyrimo procesas vykdytas vadovaujantis šiomis *vertybėmis:*

a. Savanoriškumas – SVV verslo atstovai tyrime dalyvavo niekaip neverčiami ir nemotyvuojami.
b. Anonimiškumas – Nebuvo renkama jokia informacija, kuri būtų susijusi su įmonės identifikavimu ar respondento asmenine informacija.
c. Konfidencialumas – absoliuti visuma informacijos, kuri buvo gautą iš respondentų, naudota tik pačio tyrėjo.

Tyrimo etika. Respondentai, jiems pateikiant tyrimo klausimyną, buvo informuojami apie tyrimo specifiką. Respondentams pranešta, kokiu tikslu renkami duomenys ir kodėl jie įtraukti į tikslinę tiriamųjų grupę. Respondentai buvo informuoti, kad jų atsakymai yra anoniminio pobūdžio siekiant ištirti bendrą tendenciją šalyje.

4. ĮMONIŲ VERSLO MODELIŲ TENDENCIJOS ĮGYVENDINANT 2014–2020 m. ES PARARAMOS PRIEMONES

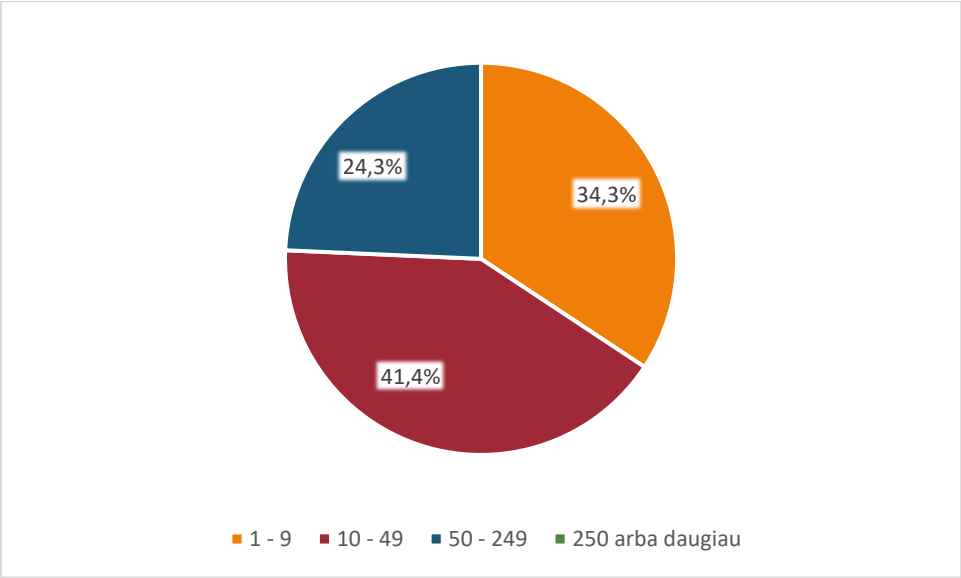
Siekiant geriau suprasti apklaustųjų imties tendencijas tikslinga sužinoti demografinius jų skirtumus. Pagal atliktos apklausos respondentų atsakymus buvo išsiaiškinta įmonių branda, iš kurios galima spręsti apie įmonių brandos tendenciją. Įmonių amžius metais išsidėstė progresyviai didėjančiai (žr. 18 pav.).



18 pav. Įmonių branda metais

Kaip matyti iš diagramos, įmonės, kurių amžius buvo iki 3 metų, sudarė mažiausią apklausoje dalyvavusiųjų dalį – jos siekė tik 7,1 %. Atitinkamai pagal išskirtas kategorijas, brandesnių įmonių progresyviai daugiau. Sekančioje kategorijoje, įmonių, kurių amžius ne mažesnis nei 4 metai, bet ne didesnis nei 9 metai, dalis sudaro 24,3 %. Absoliuti dauguma tyrime sutikusių dalyvauti įmonių amžius siekė ne mažiau kaip 10 metų, ši dalis sudarė 68,6 % visos imties. Nors pagal programų aprašus kai kurios priemonės smulkiam ir vidutiniam verslui skiriamos pagal jų amžiaus, nuo įsteigimo, apribojimus, visgi dauguma projektus vykdančių įmonių yra pakankamai brandžios. Tai galima paaiškinti tuo, kad tik nedidelėje dalyje priemonių taikomas verslo brandos ribojimas, taip pat brandesnės įmonės įprastai yra patikimesnės investavimo atžvilgiu. Šie duomenys taip pat atspindi ir bendrą SVV verslo brandos tendenciją šalyje.

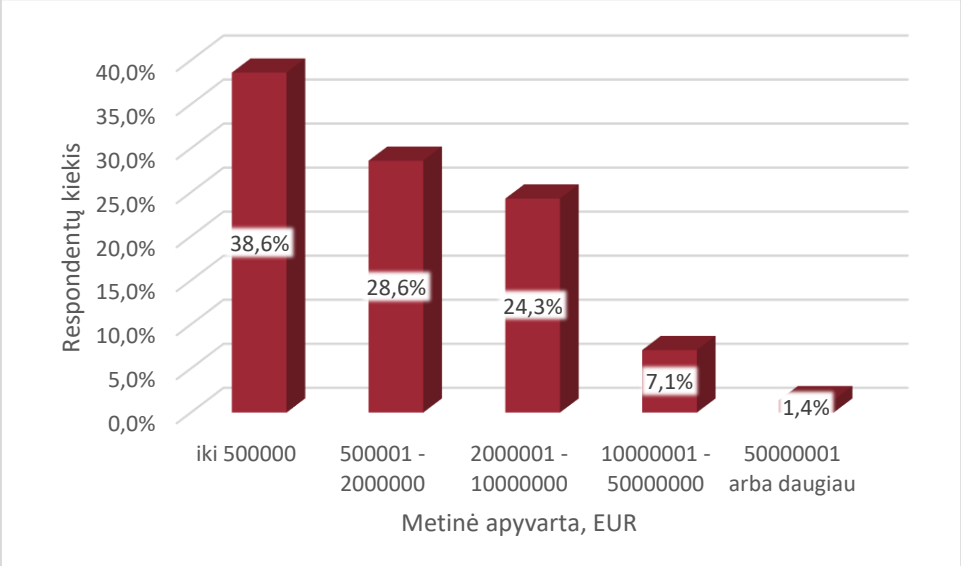
Darbuotojų skaičius įmonėje yra viena iš keleto reikšmių, nusakančių verslo dydį (žr. 6 pav., 20 psl.). Siekiant išsiaiškinti įmonių dydį buvo klausiama keleto klausimų, tarp jų ir šio, kuriuo siekiama išsiaiškinti įmonėje dirbančių asmenų skaičių. Visgi šiuo lyginamuoju aspektu tarp išskiriamų grupių, reikšmingų išsiskyrimų iš visumos nepastebima (žr. 19 pav., 41 psl.).



19 pav. Darbuotojų kiekis įmonėje

Iš pateiktos diagramos galima matyti, kaip įmonės pagal darbuotojų skaičių išskiriamos į 3 kategorijas. Įmonių, kurių darbuotojų skaičius sudaro nuo 1 iki 9 ir nuo 10 iki 49 asmenų, atitinkamai sudaro 34,3 % ir 41,4 %. Tuo tarpu tik apie penktadalį – 24,3 %, sudaro tyrime dalyvavusios vidutinės įmonės, kurių darbuotojų skaičius siekė nuo 50 iki 249 asmenų. Virš 250 darbuotojų turinčių įmonių į tyrimą nepateko. Apibendrintai galima teigti, kad respondentų atstovautose įmonėse, daugiau nei trys ketvirtosios visų darbuotojų dirba įmonėse, kurių bendras darbuotojų skaičius neviršija 50 darbuotojų.

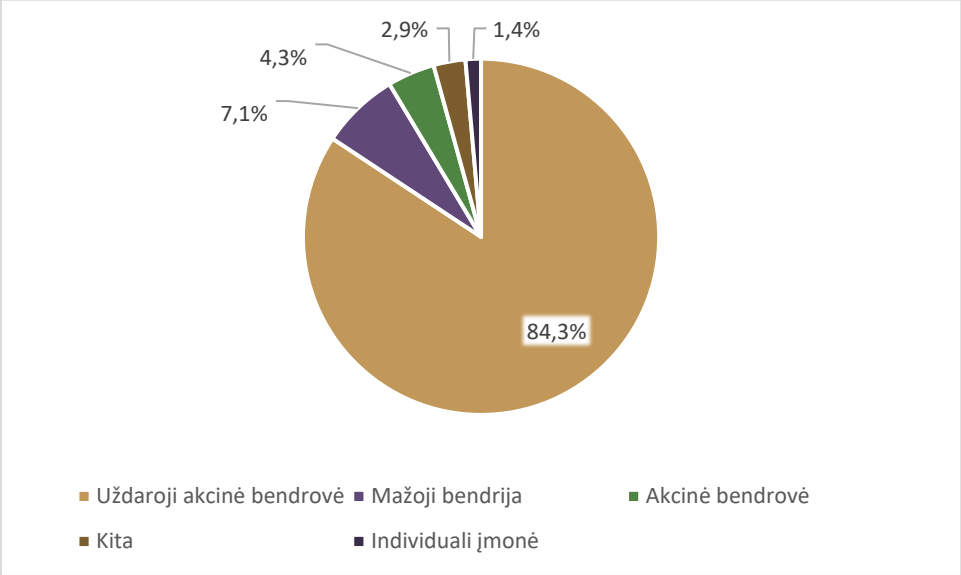
Vienas iš įmonės dydį apibrėžiančių faktorių yra ir įmonės metinės apyvartos apimtys. Šis rodiklis taip pat gali tapti svarbus jos vertinime ES paramos verslui kontekste. Čia pastebimas tam tikras dėsningumas (žr. 20 pav.).



20 pav. Įmonės metinė apyvarta

Tyrimo metu surinktais duomenimis atskleidžiama įmonių apyvartų tendencija. Projektų vykdytojų proporcingai mažiau, kurių apyvartos didesnės nei tų, kurių mažesnės. Didžiausia koncentracija apklausoje dalyvavusių įmonių, kurių metinė apyvarta neviršija 500 000 EUR – 38,6 %. Nežymus skirtumas matomas tik dviejų kategorijų pasiskirstyme: nuo 500 001 EUR iki 1 000 000 EUR – 28,6 % ir nuo 2 000 001 EUR iki 10 000 000 EUR – 24,3 %. Ženkliai mažesnė dalis įmonių pasižymėjo apyvarta, siekiančia nuo 10 000 001 EUR iki 50 000 000 EUR, ši dalis sudarė 7,1 %. Įmonių, kurių metinė apyvarta priskiriama į neribotą kategoriją, kuri yra nuo 50 000 001 EUR, pateko tik 1,4 % tyrime dalyvavusių įmonių. Rezultatus galima paaiškinti įmonių dydžiu, kaip ribojančiu faktoriumi, generuoti didesnę apyvartą. Mažais resursais, tarp jų ir žmogiškaisiais ištekliais ribojamos įmonės sunkiau geba generuoti didesnes apyvartas. Siekiant kompensuoti kiekybinius resursų rodiklius galima orientuotis į ypač didelės pridėtinės vertės kūrimą, kuriam vėlgi įprastai mažos įmonės nėra pasirengusios.

Įmonės teisinė veiklos forma gali nusakyti įmonės teisinius įsipareigojimus valstybei, finansinius, mokestinius aspektus bei jų teises ir prievoles. Įmonės teisinė veiklos forma taip pat gali turėti sąsają su įmonės finansavimo šaltiniais. Didžioji dalis šiame tyrime dalyvavusių įmonių registruotos kaip uždarosios akcinės bendrovės (žr. 21 pav.).

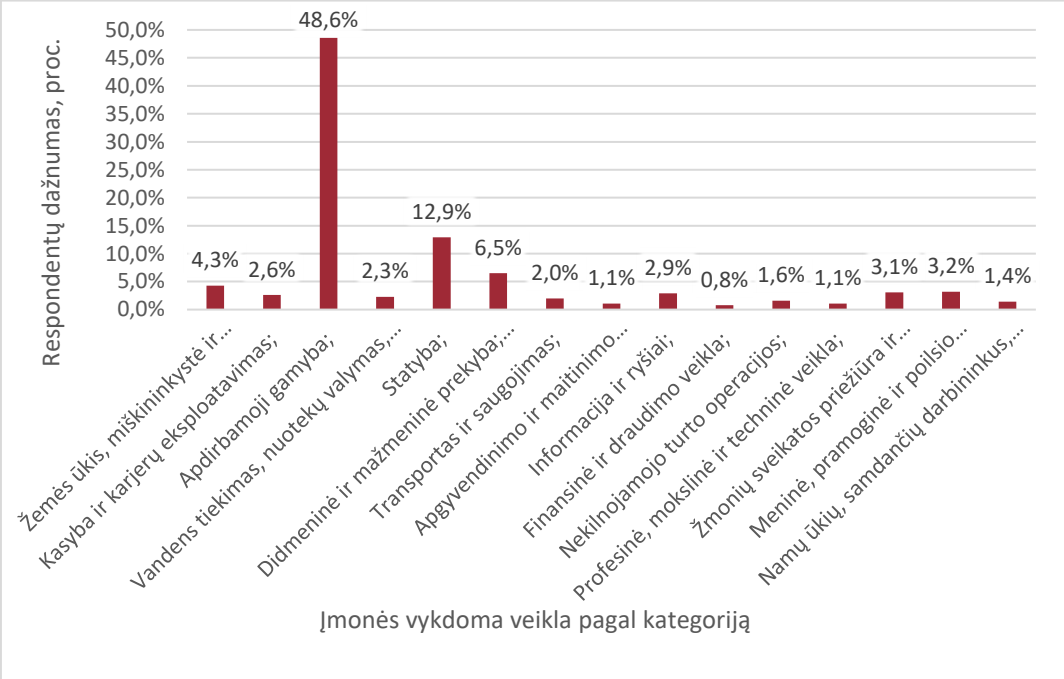


21 pav. Įmonių teisinė veiklos forma

Net 84,3 % tyrime dalyvavusių įmonių registruotos kaip uždarosios akcinės bendrovės. „Mažoji bendrija“ buvo sekanti teisinė veiklos forma pagal dažnumą dalyvaujant tyrime ir siekia 7,1 % atsakymų. Šiek tiek mažiau – 4,3 % – atsakiusiųjų pasirinko „akcinė bendrovė“ kaip jų atstovaujamos įmonės teisinę formą. Tik 1,4 % atsakiusiųjų atstovavo individualias įmones. 2,9 % respondentų negalėjo identifikuoti savo atstovaujamos įmonės kaip atitinkančios anksčiau minėtus

apibrėžimus. UAB – uždaroji akcinė bendrovė įprastai tampa patogiausia teisine forma ekonominei veiklai vykdyti, kadangi šis statusas suteikia ribotą civilinę atsakomybę.

Siekiant detaliau nustatyti apklausoje dalyvavusių pareiškėjų imtį, svarbu sužinoti, kokia jų veiklos sritis. Šiuo tikslu respondentų buvo klausiama, kokiai veiklos sričiai pagal kategorijas jie priskirtų įmonės vykdomą ekonominę veiklą. Pagal surinktus atsakymų duomenis išryškėjo aiški tendencija (žr. 22 pav.).

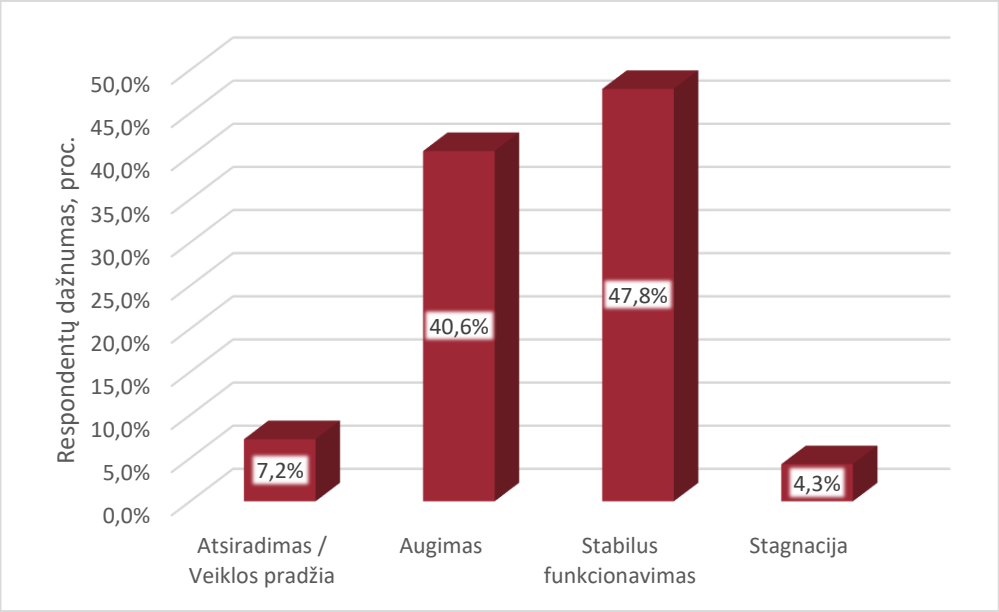


22 pav. Įmonės pagrindinė ekonominė veiklos sritis pagal kategoriją

Vykdytos apklausos surinktų duomenų rezultatų duomenimis paaiškėjo, kad absoliuti dauguma tyrime dalyvavusiųjų pareiškėjų vykdo komercinę veiklą apdirbamosios gamybos srityje, kadangi šį atsakymo variantą pasirinko net 48,6 % respondentų. Antroje vietoje pagal dažnumą respondentų pasirinkimas buvo statybos sritis, šio atsakymo dažnumas siekė 12,9 %. Respondentai atsakę, kad jų įmonių veiklos sritis yra didmeninė ar mažmeninė prekyba, sudarė trečia pagal pasitaikymo dažnumą grupę, kurios imtis sudaro 6,5 % visų tyrimo respondentų. Sekantis pagal dažnumą respondentų pasirinkimas buvo žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė, kuris sudarė 4,3 % tarp kitų pasirinkimų. Likusios sritys surinko tik pakankamai nežymius procentinius dažnius, kurie svyruoja nuo 0,8 % iki 3,2 %. Atsižvelgiant, į prieinamų paramos priemonių verslui tendencijas, pastebima orientacija į pramonę, ką ir atspindi tyrimo metu gauti rezultatai, dažniausias paramos gavėjas - gamybinės įmonės.

Teoriškai, kiekvienas verslas pereina per 4 skirtingus gyvavimo ciklus. Kiekvienas šių ciklų pasižymi savitomis verslo tendencijomis, skirtingais esminiais orientacijos laukais. Įmonės gyvavimo ciklas gali būti atpažįstamas ir iš pateikiamų finansinių ataskaitų, kurios gali sufleruoti apie tam tikras

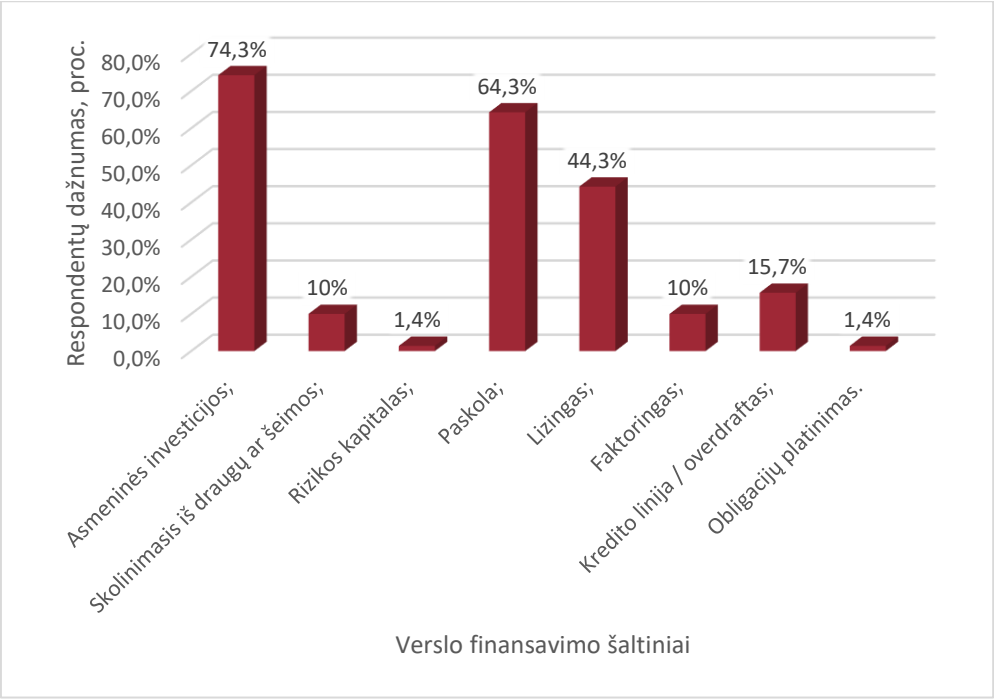
nuotaikas įmonės viduje, nustatyti įmonės stabilumą. Šiuo atveju respondentai galėjo tiesiog priskirti atstovaujamą įmonę prie vieno iš pateiktyse esančio ciklo, kuris tinkamiausiai atitinka esamą situaciją įmonėje (žr. 23 pav.).



23 pav.. Įmonės vystymosi etapas

Pagal gautus rezultatus didžiausia atsakymų koncentracija aiškiai išsiskyrė į „augimo“ ir „stabilaus funkcionavimo“ sritis. Atitinkamai susumuojama 47,8 % atsakymų „stabilus funkcionavimas“ ir 40,6 % atsakymų „augimas“. Parinktys „atsiradimas/veiklos pradžia“ surinko 7,2 % ,o „stagnacija“ surinko 4,3 % atsakymų apimtį. Apibendrinant galima teigti, kad apie dešimtadalis įmonių buvo priskirtos prie „atsiradimo/veiklos pradžios“ ir „stagnacijos“ etapų. Remiantis šiais duomenimis, galima preliminariai spręsti, jog tik labai nedidelė dalis įmonių yra potencialiai rizikingos į jas investuoti. Augimo ir brandos - stabilaus funkcionavimo etapuose įmonių finansinės ataskaitos sufleruoja apie veiklos tęstinumo patikimumą, kas investavimo požiūriu yra saugumo simbolis. Todėl nenuostabu, kad paramos priemonių gausa pasiekė potencialiai patikimesnes įmones.

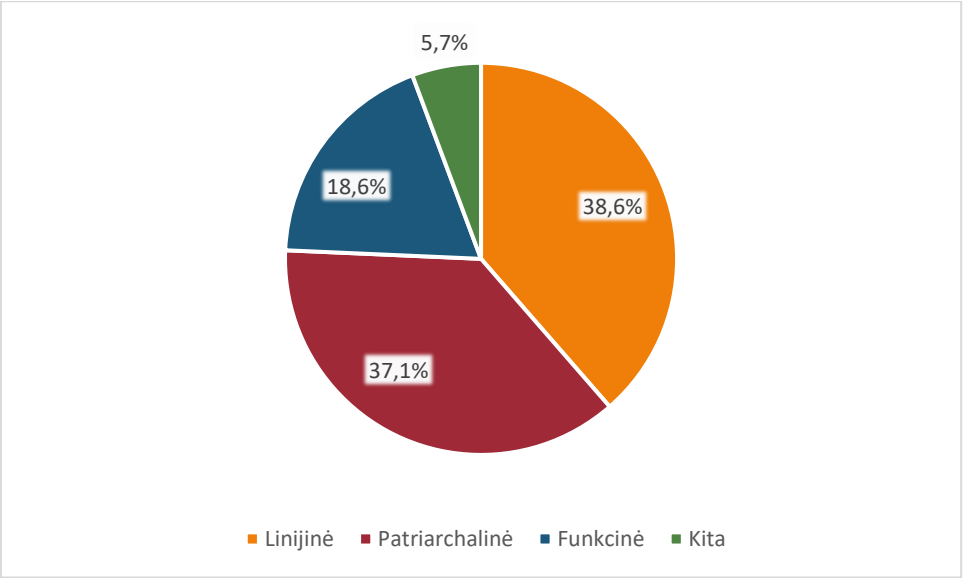
Verslui, nepriklausomai nuo to, koks jo dydis, finansiniai ištekliai neatsiejami nuo kasdienių operacijų vykdymo. Finansiniai ištekliai verslui būtini ir siekiant papildomo finansavimo. Įmonės, negalėdamos savarankiškai sukaupti reikiamo kapitalo, jį gali bandyti pritraukti ir kitais būdais (žr. 24 pav., 45 psl.). Apklausoje dalyvavusių įmonių vadovų buvo prašoma nurodyti, kokiais būdais finansuojama jų atstovaujama įmonė.



24 pav. Finansavimo šaltiniai

Kaip matyti iš 24 paveiksle esančios diagramos, būtų galima išskirti 3 pagrindines verslo finansavimo formas: asmenines investicijas, paskolas ir lizingą. Atsakydami į šį klausimą respondentai galėjo pasirinkti daugiau nei vieną tinkamą variantą. Surinktais duomenimis 74,3 % tyrime dalyvavusiųjų atsakė, kad verslas remiamas asmeninėmis investicijomis. 64,3 % respondentų pasirinkimu tapo paskola, o 44,3 % respondentų teigia taikantys ir lizingo sprendimus. 15,7 % apklaustųjų renkasi kredito unijų, sąskaitos kreditavimo finansavimo šaltinius, po 10 % respondentų pasirinkimų surinko skolinimosi iš artimųjų ir faktoringo būdai. 1,4 % respondentų atsakė, kad renkasi rizikos kapitalo ir obligacijų platinimo galimybes siekiant pritraukti įmonei kapitalo. Asmeninių investicijų panaudojimą galima paaiškinti šio kapitalo patrauklumu, kadangi tai lėšos, kurių nereikia pirkti, tokio pobūdžio lėšos nepadidina finansinių įsipareigojimų.

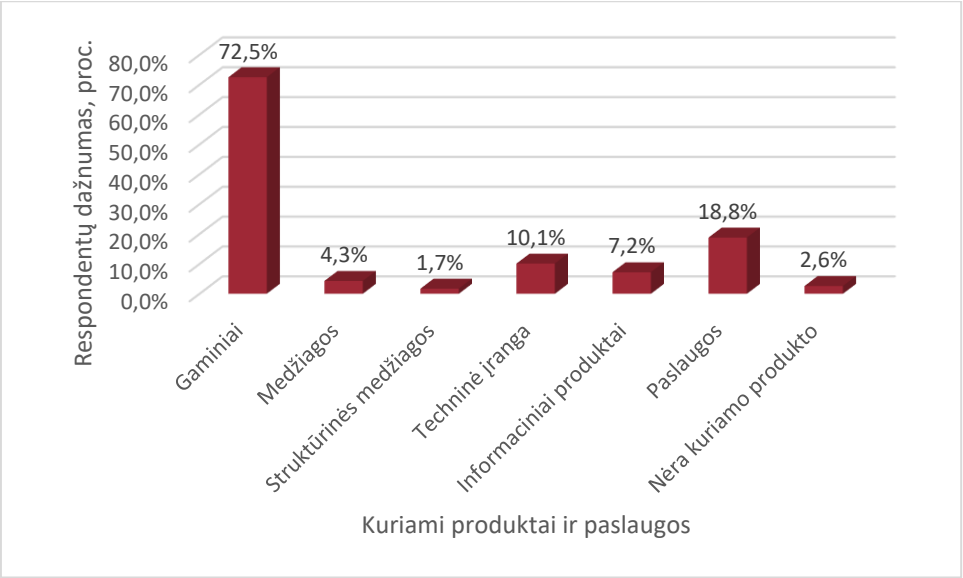
Organizacinė valdymo struktūra yra tarsi sistemiškas planas, kuriuo pagal tam tikrą hierarchija skirstomi darbai, užduotys. Pagal šią struktūrą numatomi pavaldumo ryšiai įmonės viduje. Organizacinė struktūra gali lemti tai, kaip įmonėje greitai ir efektyviai sprendžiamos problemos, priimami sprendimai ir telkiami žmogiškieji ir kiti ištekliai. Teoriškai išskiriami keli pagrindiniai organizacinio valdymo struktūrų tipai (žr. 25 pav., 46 psl.).



25 pav. Organizacinė struktūra

Apklausos metu gauti duomenys rodo, kad iš esmės yra dvi populiariausios valdymo struktūros, pasitaikiusios tarp respondentų atstovaujamų įmonių. 37,1 % respondentų atsakė, kad jų įmonėje yra taikoma patriarchalinė struktūra ir 38,6 % atsakiusiųjų priskyrė įmones kaip atitinkančias linijinio valdymo organizacinę struktūrą. 18,6 % apklaustųjų kaip atitiktį pasirinko funkcinę valdymo struktūra. Likusieji 5,7 % negalėjo įmonėje taikomos organizacinės struktūros priskirti nei vienai iš anksčiau paminėtų struktūrų ir pasirinko atsakymą ,,kita“. Priklausomai nuo įmonių veiklos, valdymo struktūra gali turėt svarbų vaidmenį siekiant greitai ir efektyviai spręsti problemas. Tyrime dalyvavusių respondentų atsakymų duomenimis iš esmės pagrindžiama ir įprastą rinkos tendenciją šalyje.

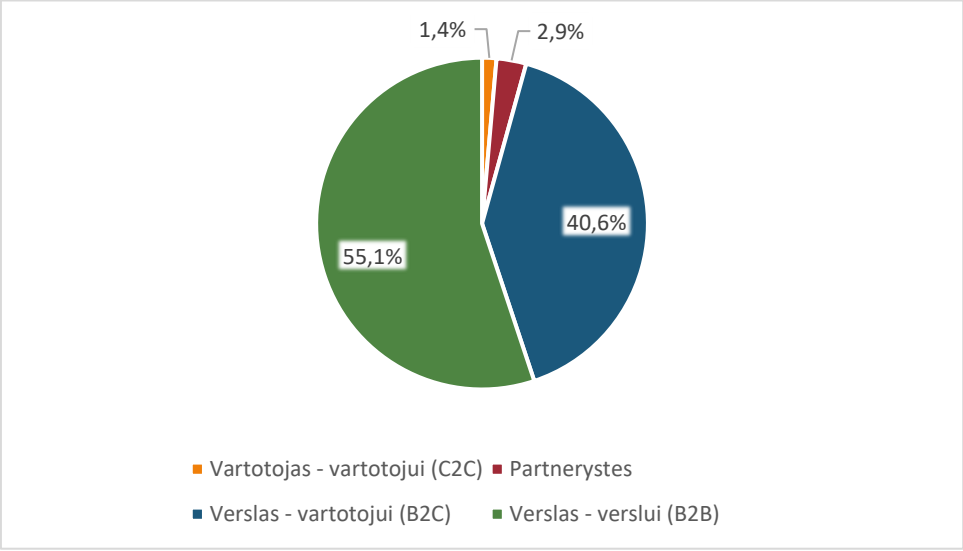
Įmonių kuriami produktai ir paslaugos gali labai varijuoti. Produktai ar paslaugos yra vienas esminių aspektų įmonės formavime ir vystyme. Priklausomai nuo skirtingų produktų ar paslaugų, kiti įmonės strateginiai sprendimai dėl tamprios sąsajos taip pat gali skirtis iš esmės. Tyrime dalyvavusiųjų atsakymai pasiskirstė netolygiai (žr. 26 pav., 47 psl.).



26 pav. Kuriami produktai ir paslaugos

Didžiausia dalis įmonių specializuojasi į gaminių gamybą, tokių net 72,5 %. Į paslaugų teikimą orientuotos įmonės sudaro 18,8 %. Kuriančios techninę įrangą sudaro 10,1 %. Įmonės, kurių produktas yra intelektinis, apėmė 7,2 % apklausos dalyvių. Tokių įmonių, kurios verčiasi medžiagomis, į tyrimą pateko 4,3 %. Struktūrines medžiagas kaip kuriamą produktą pasirinko 1,7 %, o 2,6 % respondentų atsakė, kad produkto neturi. Šiuo tyrimo klausimu surinkti duomenys pagrindžia ankstesniu klausimų išaiškėjusią dažniausiai pasitaikančią apdirbamosios gamybos įmonių veiklos formą.

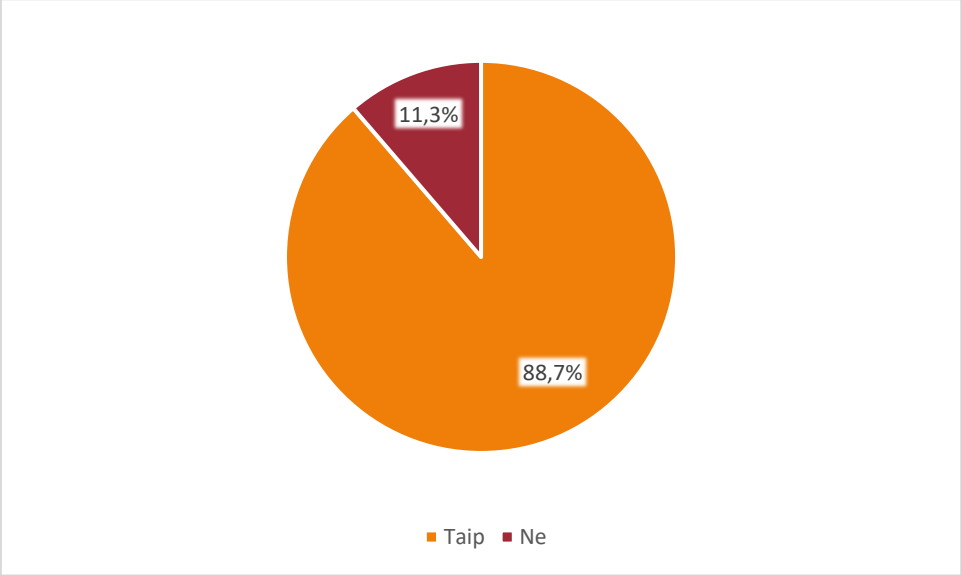
Esama įvairių verslo modelių, apibendrintai juos galima išskirti į keletą kategorijų. Segmentacija yra viena svarbiausių verslo modelio dedamųjų, kuri svarbi apsprendžiant kitas dedamąsias verslo modelyje. Pagal šias verslo vystymo kategorijas galima iš dalies suprasti apie bendrąją verslo specifiką (žr. 27 pav.).



27 pav. Segmentacija

Apklausos rezultatų duomenimis tarp paramą gavusiųjų SVV verslų dažniausiais pasitaikantis yra verslas – verslui (angl. *B2B*), verslo modelio tipas, kadangi šį atsakymą rinkosi 55,1 % apklaustųjų, o tai sudaro kiek daugiau nei pusę visų tyrimo dalyvių. 40,6 % respondentų atsakymų surinko verslas – vartotojui (angl. *B2C*), verslo modelio tipas. Verslai, kurie savo produktą parduoda ilgalaikėmis partnerystės sutartimis sudarė 2,9 %. Mažiausią dalį sudarė vartotojas – vartotojui (angl. *B2B*) verslo principo tipas, kurį pasirinko tik 1,4 % respondentų. Dažniausiai tyrime fiksuojama verslas – verslui segmentacija, ką galėtų paaiškinti ir paramos priemonėmis – nukreiptomis į pramonę. Pramonės įmonės įprastai linkusios savo produkciją platinti per partnerius, mažmenininkus, todėl jie komercinę veiklą dažniausiai vykdo verslas – verslui principu.

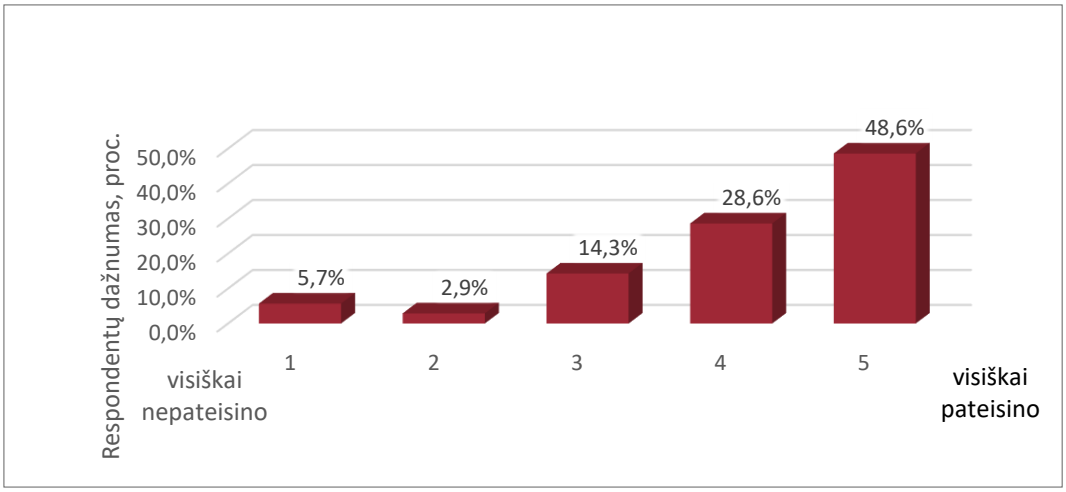
Siekiant nustatyti, ar tyrime dalyvavusių respondentų atstovaujamos įmonės dar vykdo finansuojamus projektus, jų buvo paklausta, ar yra užbaigę projekto arba projektų įgyvendinimą. Ši informacija atskleidžia, ar tyrime dalyvavusios įmonės pasižymi kaip sukaupusias patirtį apie visą paramos sąlygų vykdymo procesą. Tyrimo dalyvių sudėtis pagal projektų baigtinumą pateikiama diagramoje (žr. 28 pav.).



28 pav. Baigti įgyvendinti projektai

Kaip matyti iš 28 paveiksle pavaizduotos diagramos duomenų, 88,7 % apklausos respondentų atsakė, kad yra baigę įgyvendinti projektus, kuriems skirta parama. 11,3 % tyrimo dalyvių teigimu jie dar tęsia veiklas susijusias su projektų įgyvendinimu. Kadangi kai kurie pareiškėjai vykdo po daugiau nei vieną projektą, todėl pasitaikė tokių respondentų, kurie dar tęsia projektų įgyvendinimus. Visgi, tyrimui respondentai buvo atrinkti tik iš tų įmonių, kurios 2014-2020 m. finansuojamu laikotarpiu jau buvo baigusios įgyvendinti projektus.

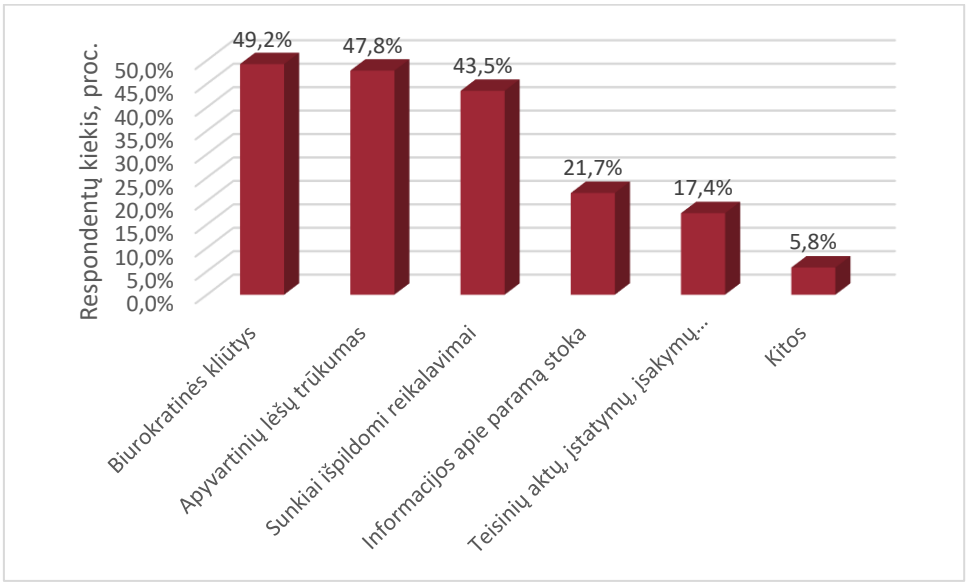
Siekiant paramos, be abejonių, verslo atstovai turi tikslų, kuriuos siekia įgyvendinti – tikimasi tam tikrų rezultatų. Natūralu, kad verslas turi tam tikrus lūkesčius, kuriuos tikisi, kad paramos priemonės pateisins. Kaip bebūtų, verslo lūkesčiai ne visada pateisinami (žr. 29 pav.).



29 pav. Paramai keltų lūkesčių patenkinimas

Net 48,6 % įmonių atstovų teigia, kad jų lūkesčiai paramai buvo visiškai pateisinti ir nuo 1 iki 5 balų skalėje skiria 5 balų įvertinimą. Atitinkamai 4 balais šį kriterijų vertina 28,6 % apklaustųjų, 3 balais – 14,3 %, 2 balais – 2,9 % ir 1 balu – 5,7 % respondentų. Apibendrinant rezultatus pastebima, kad parama iš esmės pateisina daugelio pareiškėjų keliamus lūkesčius. Tai simbolizuoja, kad verslas susidaro adekvačius lūkesčius siekiant įgyvendinti paramos priemones, bei tai, kad paramos priemonės įprastai atitinka pareiškėjų poreikius.

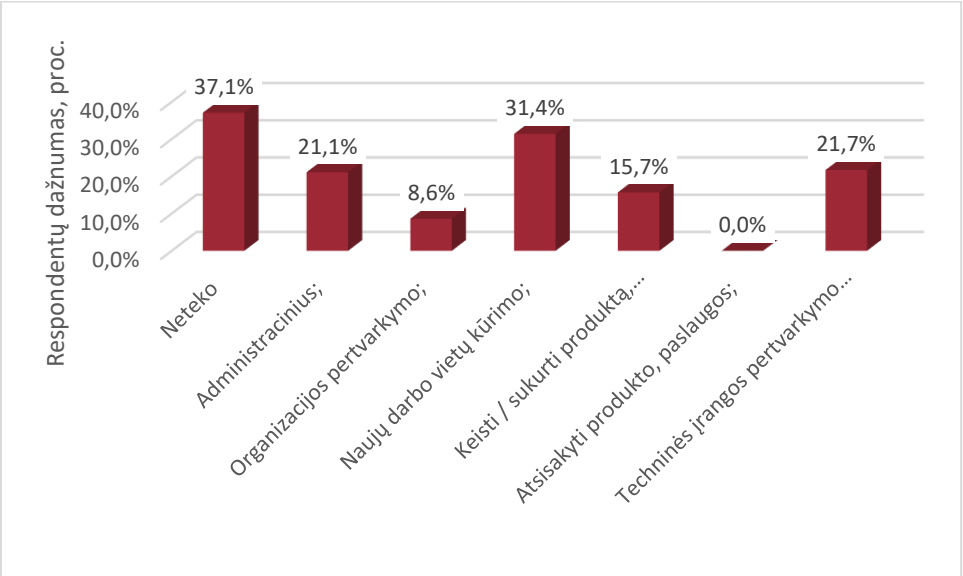
Kiekvienam verslui siekiant paramos atsiranda tam tikrų sunkumų. Suprantama, kiekvienas verslas susiduria ne tik su skirtingais iššūkiais, bet ir skirtingai su jais susidoroja. Pagrindinės kliūtys, kurios buvo atpažintos respondentų, pateikiamos vizualizacijoje žemiau (žr. 30 pav.).



30 pav. Trukdžiai, su kuriais susiduriama siekiant paramos

Dažniausiai įmonės susiduria su trimis kliūtimis: biurokratinėmis kliūtimis – 49,2%, apyvartinių lėšų trūkumu – 47,8%, sunkiai išpildomais reikalavimais – 43,5 %. Kiek mažesnė respondentų dalis pažymėjo, kad problemų kyla dėl informacijos apie paramą stokos – 24,2 % ir teisinių aktų, įstatymų, įsakymų kitimas – 19,4 %. Taip pat 6,5 % respondentų pažymėjo, kad yra ir kitų kliūčių. Apklausos duomenimis paaiškėjo, kad biurokratinės kliūtys išskiriamos kaip vienos dažniausiai pasitaikančių. Apyvartinių lėšų trūkumas akivaizdus įmonių galimybes įsisavint paramą ribojantis faktorius, kuris pasižymi paraiškų atrankos sąlygose.

Pagal prioritetus paramos gavėjams yra keliami atitinkami kriterijai. Dėl šių paramos keliamų kriterijų verslui gali tekti prisitaikyti. Siekiant atitikti keliamus reikalavimus verslui dažniausiai tenka vykdyti keletą pokyčių (žr. 31 pav.).

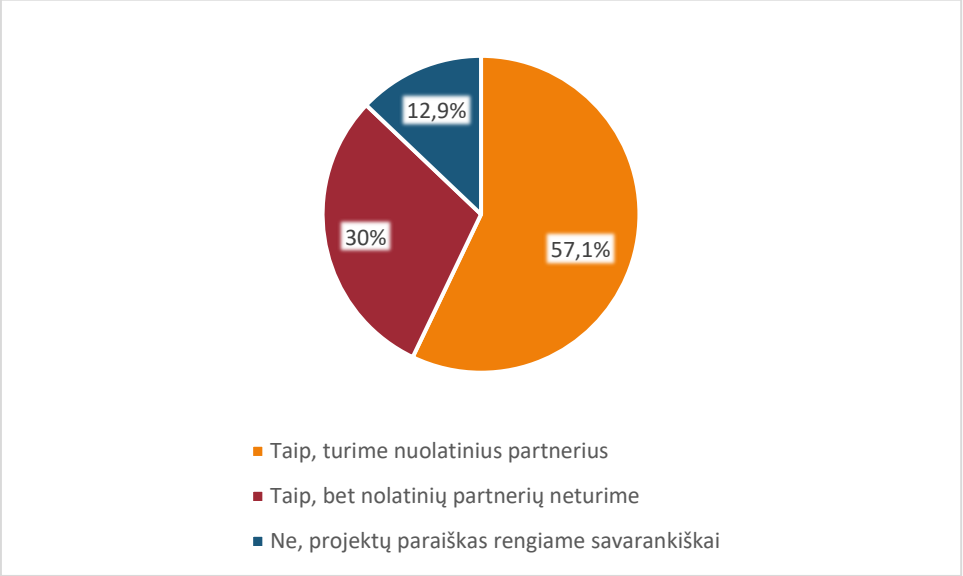


31 pav. Pokyčiai kuriuos teko įgyvendinti siekiant atitikti paramos kriterijus

Dažniausiai verslui tenka kurti naujas darbo vietas, 31,4 % respondentų pasirinko šį atsakymą. Taip pat pakankamai dažnai susiduriama su poreikiu pertvarkyti techninę įrangą, 21,7 % respondentų pasirinko šį teiginį. Administracinius pokyčius nurodė 21,1 % respondentų. Tuo tarpu 15,7 % respondentų sutinka su teiginiu, kad tenka keisti arba kurti naują paslaugą ar produktą. Atlikti organizacijos pertvarką teko 8,6 % respondentų atstovaujamų įmonių. Atsisakyti produkto ar paslaugos įmonėms neteko, o net 37,1 % respondentų teigia, kad pokyčių vykdyti nereikėjo. Pokyčiai, kurios įmonėms teko įgyvendinti tiesiogiai siejasi su paramos priemonių tikslais, kurie orientuoti į technines ir technologines inovacijas, bei darbo vietų kūrimą.

Dėl pakankamai sudėtingų paraiškų parengimo ir pateikimo sąlygų, verslai kartais naudojasi pagalba. Paraiškų rengimo partnerių paslaugos gali praversti norint išvengti klaidų bei optimaliai greitai parengti paraiškas. Dėl klaidų paraiškoje ar trūkstamų dokumentų paraiškos gali būti

atmetamos net be pranešimų apie trūkumus. Respondentų buvo klausta, ar naudojasi partnerių paslaugomis teikiant paraiškas (žr. 32 pav.).



32 pav. Paraiškų rengimas per trečiuosius asmenis

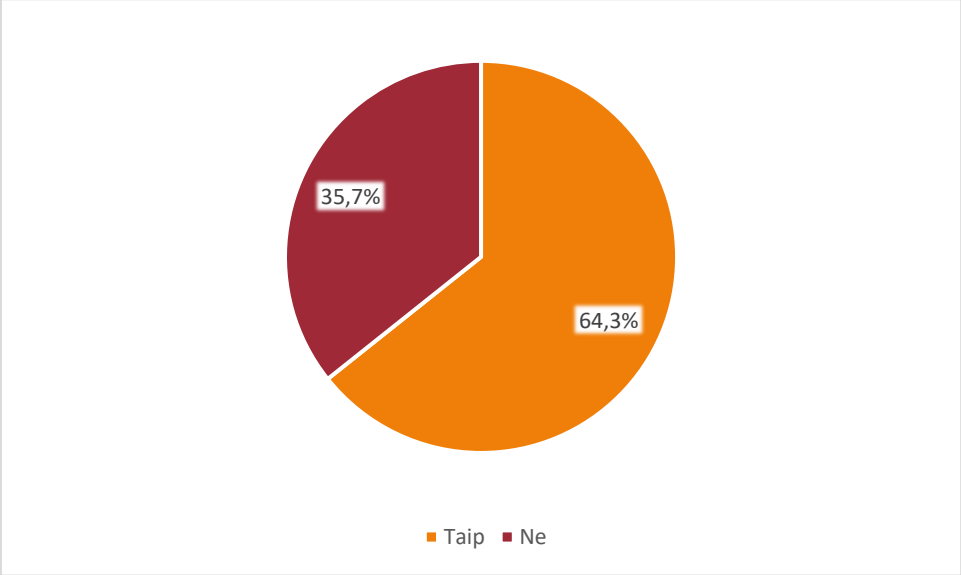
Didžioji dalis respondentų, 57,1 %, atsakė, kad paraiškas parengti paveda nuolatiniams partneriams. 30 % tyrimo dalyvių atsakė, kad paraiškas pavedė parengti kitiems, bet tam tikslui nuolatinių partnerių neturi. Likusieji 12,9 % atsakė, kad paraiškas rengia savarankiškai. Siekiant paramos gali tapti labai pravartu ne tik tikslus, bet ir greitas paraiškos parengimas ir pateikimas vertinimui, todėl kai kurios įmonės palaiko ir nuolatinius ryšius su parneriais, kurie ne tik rengia paraiškas, bet ir informuoja apie esamas galimybes. Net ir nuolat nebendradarbiaujančios įmonės pakankamai dažnai kreipiasi į projektus rengiančius trečiuosius asmenis, siekiant kokybiško rezultato. Tyrimo metu taip pat tirta, kokios įmonės yra labiau linkusios į paraiškos parengimo pavedimą tretiesiems asmenims (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Darbuotojų kiekio įmonėje ir paraiškos rengimo pavedimo tretiesiems asmenims sąsaja

		Darbuotojų skaičius	Paraiškas rengia nuolatiniai partneriai
Darbuotojų skaičius	Pearson Correlation	1	,205**
	Sig. (2-tailed)		,008
	N	381	381
Paraiškas rengia nuolatiniai partneriai	Pearson Correlation	,205**	1
	Sig. (2-tailed)	,008	
	N	381	381

Pagal Pearsono kriterijų, aptinkamas statistiškai reikšmingas ryšys tarp įmonėje esančio darbuotojų kiekio ir to, ar įmonė paraišką rengti paveda tretiesiems asmenims. Koreliacija vertinama kaip statistiškai reikšminga, kadangi sąlyga ($p < 0,05$) tenkinama, kai $p = 0,008$. Koreliacijos koeficientas $r = 0,205$, teigiamas, todėl galima vertinti, kad įmonės darbuotojų skaičius, turi sąsają su tuo, ar įmonė turi nuolatinius paraiškas rengiančius partnerius. Kitaip tariant, nuo sąlyginio įmonės dydžio rodiklio gali priklausyti ar jos turi nuolatinius parnerius, kuriems paveda rengti paraiškas. Tai reiškia, kad didesnes įmonės, pasižyminčios didesniu darbuotojų skaičiumi, nuolat bendradarbiaujant su projektų rengėjais gali potencialiai įgyti pranašumo paraiškos parengimo kokybės kontekste.

Siekiant atitikti paraiškų atrankos sąlygas, gali tekti atlikti tam tikrus pertvarkymus, kuriems reikalingi finansiniai ištekliai. Taip pat, įgyvendinant projektus, įmonėms tenka veiklas įgyvendinti iš savų lėšų, kurios tik vėliau, sėkmingai įgyvendinus numatytus etapus, kompensuojamos. Kai kurioms įmonėms šios išlaidos gali neigiamai paveikti kasdienių operacijų vykdymą, pavyzdžiui, sąlygoti apyvartinių lėšų trūkumą ar kitaip paveikti finansinius įsipareigojimus. Įmonių atstovų buvo klausta, ar buvo patirta reikšmingų išlaidų siekiant tenkinti paraiškos sąlygas (žr. 33 pav.).



33 pav. Reikšmingų išlaidų patyrimas, siekiant tenkinti paraiškos sąlygas

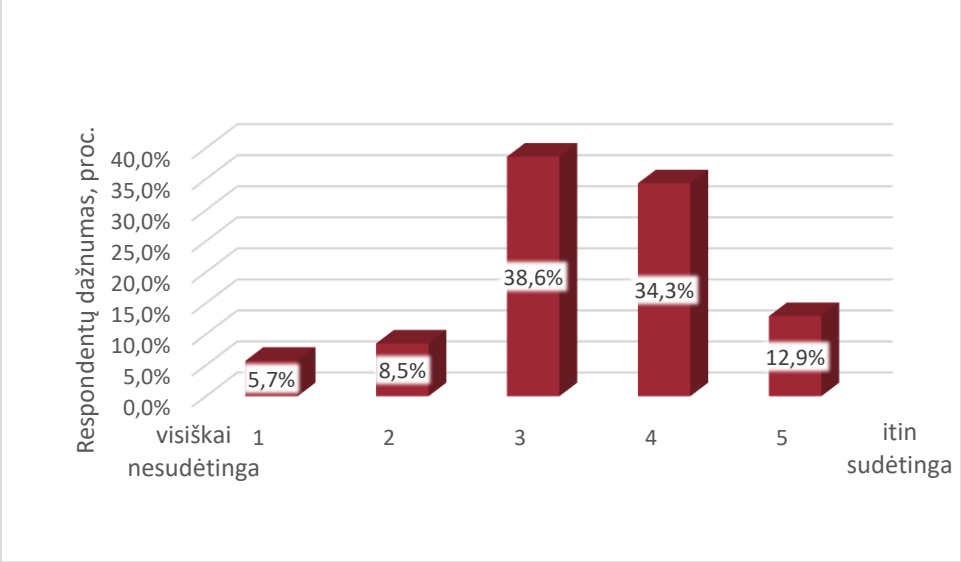
Tyrimo rezultatai atskleidė, kad daugiau nei pusė įmonių, kas sudaro 64,3 % tyrimo dalyvių, patyrė išlaidas susijusias su paraiškos įgyvendinimu, kurios turėjo reikšmingą poveikį įmonės finansams. Likusieji 35,7 % respondentų atsakė, kad reikšmingų išlaidų paraiškos sąlygų vykdymas nesudarė. Kaip bebūtų, remiantis daugumos atsakymais, įmonės įgyvendindamos projektus gali turėti reikšmingų išlaidų. Tokius rezultatus galima paaiškinti paramos pobūdžiu, kuris yra kompensacinis, todėl įmonės pirmiausia patiria didesnes išlaidas ir tik vėliau, sėkmingai įvykdžius veiklas, dalis tinkamų finansuoti išlaidų yra kompensuojamos. Tyrimo metu buvo siekiama išaiškinti, kurios įmonės linkusios susidurti su reikšmingų išlaidų patyrimu (žr. 4 lentelė, 53 psl.).

4 lentelė. Įmonės apyvartos ir reikšmingų išlaidų patyrimo sąsaja

		Įmonės metinė apyvarta	Reikšmingų išlaidų patyrimas
Įmonės metinė apyvarta	Pearson Correlation	1	-,202**
	Sig. (2-tailed)		,009
	N	381	381
Reikšmingų išlaidų patyrimas	Pearson Correlation	-,202**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	
	N	381	381

Pagal Pearsono kriterijų, ryšį tarp lyginamųjų, įmonės metinės apyvartos ir reikšmingų išlaidų patyrimo galima laikyti reikšmingu, kadangi reikšmė p = 0,009 patenka į intervalą (p < 0,05). Koreliacija r = 202, neigiama. Visgi, koreliacija silpna, ją galima priskirti intervalui nuo 0,2 iki 0,5. Todėl galima spręsti, kad pareiškėjai, kurių įmonių apyvartos didesnės, greičiausiai patirs mažiau reikšmingas su projektų įgyvendinimu susijusias išlaidas.

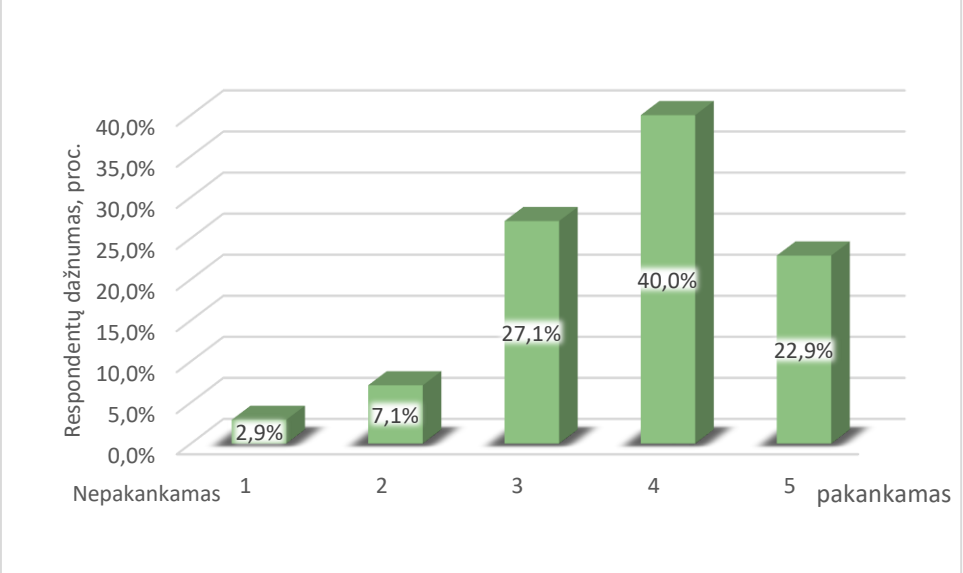
Projektų atrankos metu paraiškų tinkamumas finansavimui vertinamas ir pagal projekto kokybės ir naudingumo kriterijus. Yra keletas pagrindinių kintamųjų, apsprendžiančių verslo atitikimą keliamiems reikalavimams, kuriuos būtina atitikti siekiant projekto patvirtinimo. Ne visoms įmonėms pavyksta laimėti konkursus projekto finansavimui. Respondentai įvertino, ar susidūrė su reikšmingų pastangų skyrimu siekiant atitikti projektų kokybės ir naudos vertinimo kriterijus (žr. 34 pav.).



34 pav. Kokybės ir naudingumo vertinimo rodiklių pasiekimas

Kaip matyti iš 34 paveikslo, daugiausiai – 38,6 % – tyrime dalyvavusių įmonių vadovų pastangas, reikalingas siekiant atitikti projekto kokybės ir naudingumo vertinimo kriterijus, vertina vidutiniškai. Kiek mažiau – 34,3 % respondentų – minėtas pastangas penkiabalėje sistemoje įvertino keturiais balais. Savo įmonės pastangas kaip maksimalias šiuo aspektu įvertino 12,9 % tyrimo dalyvių. Dviem balais 8,5 %, o vienu balu įvertino 5,7 % respondentų. Bendrai tyrimo dalyviu pastebėjimais nustatomas kiek didesnis nei vidutinis sunkumas atitikti keliamus reikalavimus. Būtent tokios sąlygos skatina konkurenciją, kas vertintina teigiamai.

Paramos priemonių įgyvendinimo taisyklės būtinos siekiant užtikrinti projektų įgyvendinimo tvarką. Pareiškėjai privalo laikytis taisyklių, siekdami atitikti reikalavimus. Atsakingoms institucijoms pasirašius sutartis su projektų rengėjais, numatomas terminas, per kurį turi būti pradėtos įgyvendinti projekte numatytos veiklos. Svarbu, kad šis laikas, skirtas projekto įgyvendinimo pradėjimui, būtų nustatomas tinkamai. Tai, kaip pareiškėjai vertino laiko projektų veikloms pradėti pakankamumą, pateikiama diagramoje (žr. 35 pav.).

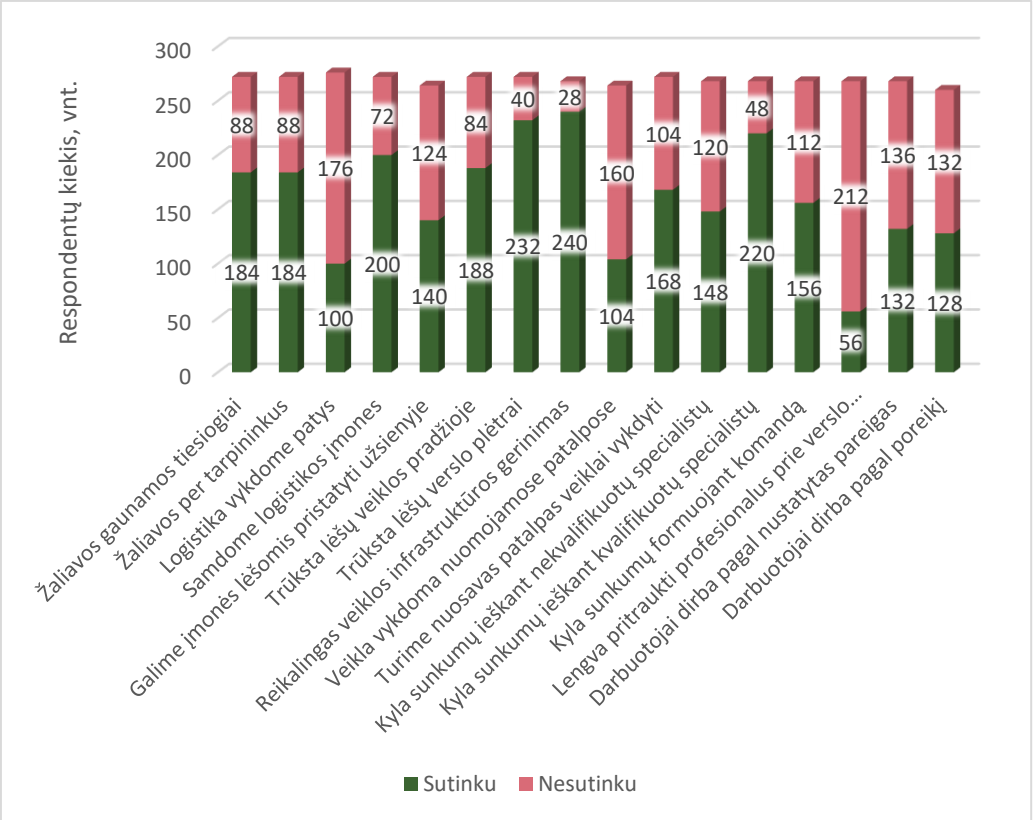


35 pav. Laiko, skirto projekto įgyvendinimo veikloms pradėti, pakankamumas

Kaip matyti iš 35 paveiksle pateiktos diagramos, 40 % - daugiausiai respondentų laiko, skirto projekto įgyvendinimo veikloms pradėti, pakankamumą įvertino 4 balais iš 5. Vidutiniškai šį laiką įvertino 27,1 % tyrimo dalyvių. Maksimaliai laiką, skirtą projekto veikloms pradėti, įvertino daugiau negu penktadalis – 22,9 % – respondentų. 7,1 % tyrime dalyvavusių įmonių vadovų šiam projekto įgyvendinimo etapui skirtą laiką įvertino 2 balais iš 5, o minimaliai – 2,9 % respondentų. Taigi, remiantis pateiktais duomenimis, galima daryti išvadą, jog didžioji dalis tyrime dalyvavusių įmonių vadovų laiką, skirtą projekto įgyvendinimo veikloms pradėti, linkę vertinti kaip pakankamą.

Siekiant labiau sukonkretinti pareiškėjų verslo modelių tendencijas ir išryškinti problemas, su kuriomis susiduria verslai, buvo suformuluotas didesnės apimties klausimas, atskleidžiantis platesnę

variaciją aspektų apie pareiškėjų verslo vykdymo sąlygas. Svarbu išsiaiškinti daugiau kintamųjų, formuojant bendresnį pareiškėjų sąlygų kontekstą. Apklausoje dalyvavusiųjų verslo atstovų atsakymai šiuo išplėstiniu klausimu pateikiami vizualizacijoje (žr.36 pav.).



36 pav. Verslo organizavimo principai, atspindintys verslo modelį

Kaip matyti iš 29 paveikslo, tyrime dalyvavusių verslo atstovų atsakymai atskleidžia, kad verslai žaliavas įprastai gauna ir tiesiogiai, ir per tarpininkus. Net 100 verslo atstovų atsakė vykdantys logistiką patys, kiti verslai šiuo tikslu samdo tarpininkaujančias logistikos įmones. Kiek daugiau nei pusė respondentų atsakė, kad turi pakankamai finansinių išteklių, jog galėtų pristatyti savo įmonę tarptautinėse parodose, renginiuose. Didžioji dalis respondentų sutiko, kad verslo pradžioje trūksta lėšų, bet dar didesnis lėšų trūkumas pastebimas siekiant vykdyti verslo plėtrą. 240, kai tuo tarpu 28 respondentai, sutiko, kad jų veikloje yra reikalingas infrastruktūros gerinimas. 168 respondentai atsakė, kad jų atstovaujamo verslo veikla vystoma nuosavose patalpose, tuo tarpu 104 respondentų teigimu veiklai vystyti reikalingas patalpas nuomojasi. 148 respondentų sutiko ir 120 respondentų nesutiko, kad jiems kyla sunkumų ieškant nekvalifikuotų darbuotojų, kai tuo tarpu 220 respondentų teigia susiduriantys su problemomis ieškant kvalifikuotų specialistų, o 48 respondentų savo nuomone oponavo šiam teiginiui. 156 respondentai atsakė, kad susiduria su keblumais formuojant darbuotojų komandas, 112 teigia su šia problema nesusiduriantys. 212 respondentų atsakė, kad pritraukti profesionalus, prie verslo kūrimo nėra lengva, kai 56 profesionalų pritraukimas sunkumų nesukelia. Siekiant išsiaiškinti, ar darbuotojai dirba pagal jiems pavestas pareigas organizacijose ir ar jų darbas

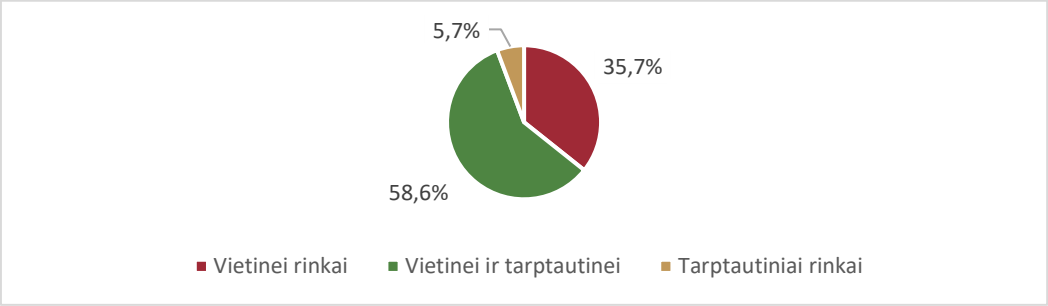
nukreiptas į atsirandantį poreikį, atsakymai reikšmingų skirtumų neatskleidė, kadangi pasiskirstė apylygiai. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų sutiko, kad jiems trūksta lėšų veiklos plėtrai, taip pat, kad reikalingas infrastruktūros gerinimas, kas tiesiogiai atitinka paramos priemonių orientacines sritis. Siekta atskleisti ar lėšų trūkumas susijęs su įmonių verslo modelio tipu (žr. 5 lentelė).

5 Lentelė. Verslo modelio tipo ir lėšų trūkumo plėtrai sąsaja

		Verslo modelio tipas (B2B; B2C)	Lėšų trūkumas verslo plėtrai
Verslo modelio tipas (B2B; B2C)	Pearson Correlation	1	,255
	Sig. (2-tailed)		,048
	N	381	381
Lėšų trūkumas verslo plėtrai	Pearson Correlation	,255	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	381	381

Pagal Pearson koreliacijos koeficientą, verslo modelio tipo ir išlaidų susijusių su projekto įgyvendinimu yra statistiškai reikšminga sąsaja, kadangi gautas p = 0,000 tenkina sąlygą p < 0,05. Koreliacijos koeficientas 0,255, kuris patenka į intervalą nuo 0,2 iki 0,5, tai reiškia, kad tarp šių dviejų kintamųjų yra silpna koreliacija. Tad duomenys atskleidžia esamą sąsają tarp verslo modelio tipo ir lėšų prieinamumo plėtrai. Šiuo atveju pasireiškė tendencija, kad verslas – vartotojui pobūdžiu veikiančios įmonės, tyrimo duomenimis dažniau susiduria su lėšų trūkumu plėtrai. Tokia situaciją galėjo nulemti skirtinga verslo specifika, skirtingi finansiniai įsipareigojimai ir lankstumas, kurio tarp verslo įmonių daugiau.

Paslaugų ar produktų rinkos segmentacija gali būti glaudžiai susijusi su įmonės stabilumu. Verslas įprastai turi puikias galimybės plėtrai, kai orientuojamasi į tarptautines rinkas. Visgi politiniai sprendimai gali kelti padidintą riziką, atsižvelgiant į vietinę rinką. Apklausos metu buvo atskleista į kokias rinkas orientuojasi tyrime dalyvavusių verslo atstovų įmonės (žr. 37 pav.).



37 pav. Rinkos segmentacija

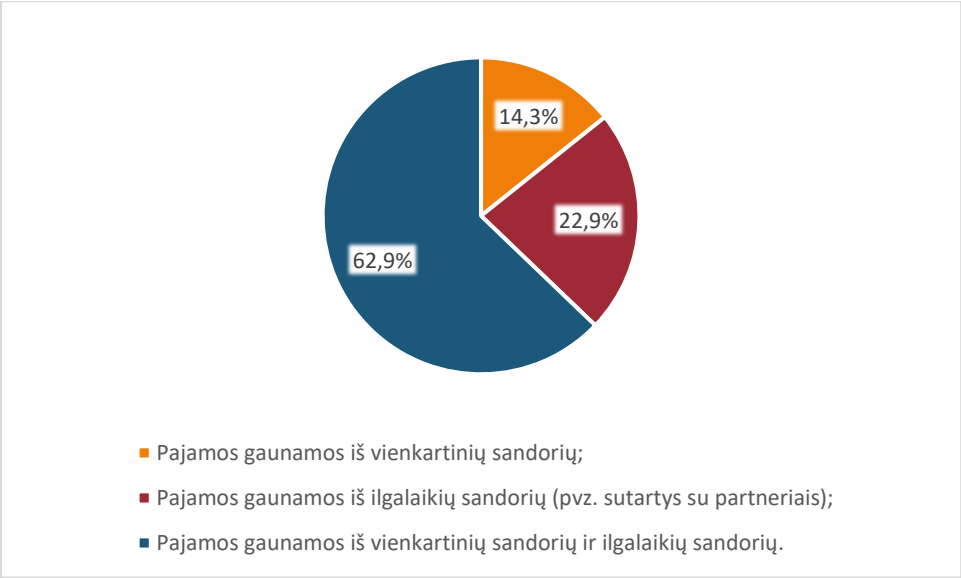
Dauguma įmonių – 58,6 %, produktus ar paslaugas realizuoja ir vietinėje ir tarptautinėje rinkoje. Respondentų atisakymais 35,7 % įmonių kuriamas produktas ir/ar paslaugos realizuojamos vietinėje rinkoje. Tik į tarptautinę rinką orientuotų tyrime dalyvavusių įmonių dalis sudaro 5,7 %. Tyrimo rezultatų duomenimis dauguma įmonių produktus ar paslaugas išskirsto į vietinę ir tarptautinę rinką. Eksportuojamas produktas įprastai susiduria su didesne rinkos konkurencija, bet taip pat gali atverti galimybes verslo plėtrai. Siekta ištirti ar įmonių rinkos segmentacija siejasi su jų paraiškų naudos ir kokybės kriterijų pasiekimais (žr. 6 lentelė).

6. Lentelė. Rinkos segmentacija ir naudos bei kokybės vertinimo rezultatų pasiekimas

		Rinkos segmentacija	Naudos ir kokybės vertinimo rezultatų pasiekimas
Rinkos segmentacija	Pearson Correlation	1	-,203**
	Sig. (2-tailed)		,009
	N	381	381
Naudos ir kokybės vertinimo rezultatų pasiekimas	Pearson Correlation	-,203**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	
	N	381	381

Pagal Pearsono kriterijų, esama statistiškai reikšmingo ryšio tarp rinkos segmentacijos ir lūkesčių išpildymo paramos atžvilgiu. Gauta p reikšmė 0,009, o tai tenkina sąlygą $p < 0,05$. Koreliacijos koeficientas neigiamas $r = 0,203$, kuris patenka į silpnos koreliacijos kategoriją, kadangi įeina į aibę nuo -0,2 iki -0,5. Šiais duomenimis atskleidžiamas esamas ryšys tarp verslo rinkos segmentacijos ir to, kaip verslas sunkiai ar lengvai pasiekė projektų atrankos naudos ir kokybės vertinimo kriterijus. Tai iš dalies galima paaiškinti tuo, kad į eksportą orientuotoms įmonėms bendrai buvo daugiau skirtų paramos priemonių.

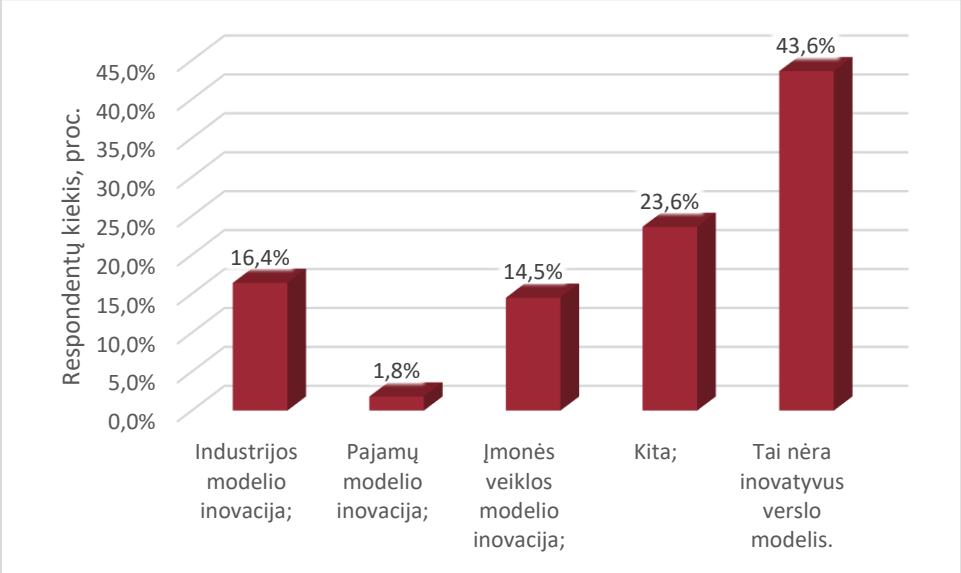
Įmonių specifikos gali skirtis daugybe aspektų. Pardavimų sandorių pobūdis gali būti skiriamuoju elementu. Tad verslus galima diferencijuoti pagal pardavimų pobūdį (žr. 38 pav., 58psl.).



38 pav. Įmonės pajamų šaltiniai

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad 62,9 % įmonių pajamas gauna iš vienkartinių ir ilgalaikių sandorių. 22,9 % apklaustųjų atsakė, kad pajamos gaunamos tik iš ilgalaikių sandorių. Mažiausia dalis – 14,3 % įmonių, kurios pajamas gauna iš vienkartinių sandorių. Kadangi tarp tyrimo respondentų dominavo pramonės įmonių atstovai, kurių didžioji dalis veiklą vykdo verslas – verslui principu, tarp kurių įprasta sudaryti ir ilgalaikius pardavimo sandorius, tokius kaip tiekimo sutartis, būtent tai ir atspindi 38 pav. pateikti duomenys.

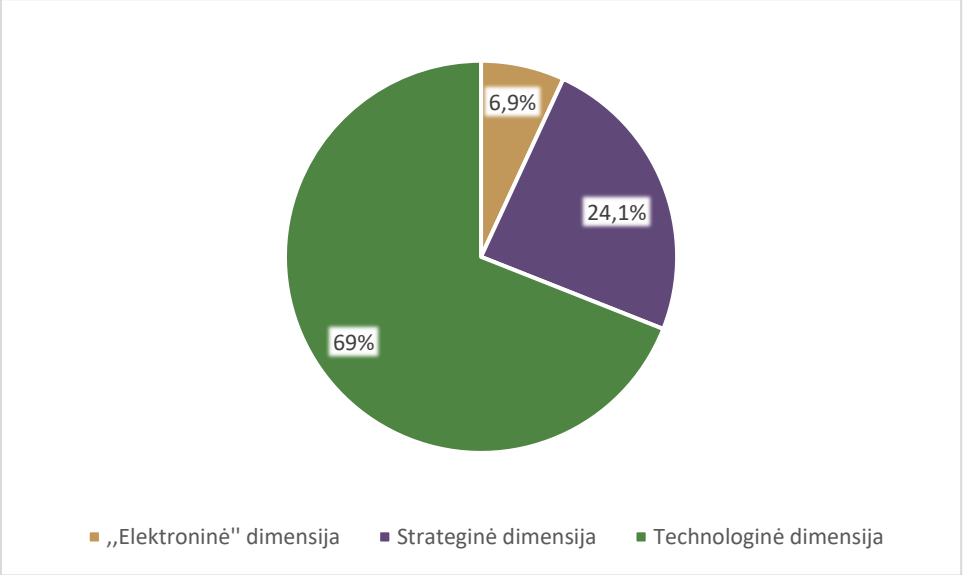
Inovatyvumas tiek viešajame tiek privačiame sektoriuje tampa vis didėjančia siekiamybe. Apibendrintai galima teigti, kad ES plėtra orientuota į inovacijų diegimą ir adaptavimą įvairiose srityse, o verslas viena iš šių sričių. Visgi ne visų pareiškėjų paramą sėkmingai įgyvendintas verslas yra taikantis inovatyvius verslo vadybos sprendimus (žr. 39 pav.).



39 pav. Verslo inovatyvumas

43,6 % tyrime dalyvavusių įmonių netaiko inovatyvaus verslo modelio. Remiantis 16,4 % respondentų atsakymais, kaip populiariausią inovaciją galima išskirti industrijos modelio inovaciją. 14,5 % apklaustųjų atsakė, kad taiko įmonės veiklos modelio inovaciją. Pajamų modelio inovaciją taiko 1,8 % respondentų įmonių. Likusieji 23,6 % įmonių taiko kitas inovacijas. Siekiant kuo geresnių veiklos rezultatų svarbu inovacijas taikyti ir plėtoti įmonėse ne tik techninėje ir technologinėje dimensijose, todėl naudingos ir kito pobūdžio inovacijos.

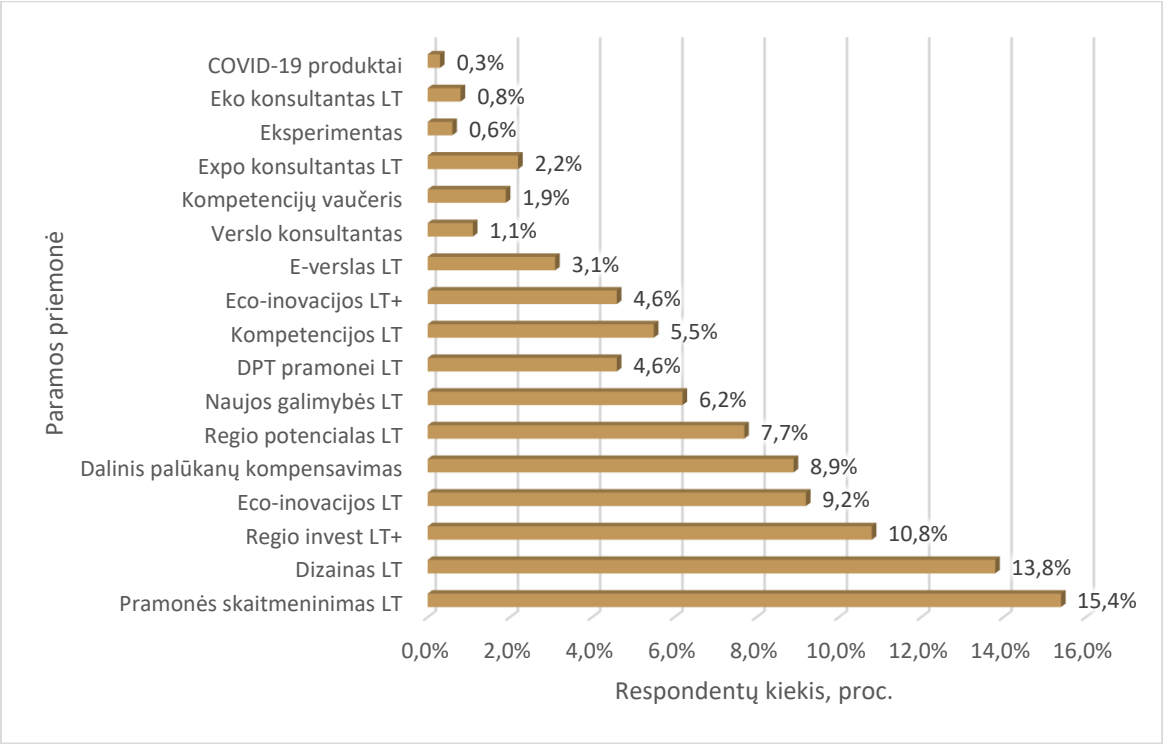
122 respondentai atsakė į sekantį klausimą ir patikslino, koks versle pritaikytos inovacijos tipas. Kai kurios verslo paramos priemonės yra orientuotos į pakankamai specifines inovatyvumo skatinimo sritis. Įmonių pasiskirstymas pagal inovacijų tipus pateikiamas vizualizacijoje (žr. 40 pav.).



40 pav. Inovacijos tipas

Šio tyrimo metu dažniausiai pasitaikęs technologinių inovacijų tipas 69 % respondentų pasirinkimu, siejasi su įmonių veiklos specifika. 24,1 % respondentų išskyrė strateginę inovacijų dimensiją kaip tinkamą jų atstovaujamai įmonei. Likusieji 6,9 % atsakiusiųjų į šį klausimą pasirinko elektroninę dimensiją kaip inovacijos tipą, kuris taikomas jų atstovaujamos įmonės. Tarp tyrime dalyvavusių respondentų dominuojantys atsakymai atskleidžia, kad dažniausiai taikomas inovacijos tipas priskiriamas technologinei dimensijai, tai atitinka ir pagrindinius valstybės paramos priemonių tikslus.

Paramos priemonės smulkiam ir vidutiniam verslui išsiskiria skirtingomis paskirtimis, todėl svarbu išsiakinti ne tik koks verslas sėkmingai gavo paramą, bet ir kokiomis priemonėmis. Remiantis tyrimo duomenimis, pastebimi ryškūs išsiskyrimai tarp paramos priemonių (žr. 41 pav., 60psl.).



41 pav. Paramos priemonių apklausoje kiekis procentine išraiška

Iš respondentų atsakymų matyti, kad dažniausiai apklausoje pasitaikantys verslai buvo tie, kurie pasinaudojo pramonės skaitmeninimo priemone. Jų dalis siekė 15,4 % visų dalyvių. Kiek mažiau, 13,8 % respondentų, teigė pasinaudoję „Dizainas LT“ priemone. Trečia pagal dažnumą priemonė buvo „Regio invest LT+“ – 10,8 %. Toliau, mažėjančia tvarka, sekė „Eco-inovacijos LT“ – 9,2 %, „Dalinis palūkanų kompensavimas“ – 8,9 %, „Regio potencialas LT“ – 7,7 %, „Naujos galimybės LT“ – 6,2 %, „Kompetencijos LT“ – 5,5 %, „DPT pramonei LT“ – 4,6 %, „Eco-inovacijos LT+“ – 4,6 %, „E-verslas LT“ – 3,1 %, „Ekspo konsultantas LT“ – 2,2 %, „Kompetencijų vaučeris“ – 1,9 %, „Verslo konsultantas“ – 1,1 %, „Eko konsultantas LT“ – 0,8 %, „Eksperimentas“ – 0,6 %, „COVID-19 produktai“ – 0,3 %. Kadangi priemonių įgyvendinimui skirtos nevienodos investicijos, atitinkamai ir pagal tai ir pareiškėjų skaičius bei pasirašytų sutarčių kiekis varijuoja.

IŠVADOS

1. Verslo modelių esama įvairių. Verslas vis ieško naujų būdų kaip sėkmingai vystytis konkurencingose rinkose, todėl ieškoma ir atrandama būdų kaip patobulinti, pritaikyti verslo modelį naujoms rinkoms, naujiems produktams ir paslaugoms. Nors verslo modeliai ir skirtingi, juose figūruojantys esminiai sudedamieji elementai, kuriuos būtina apspręsti, išlieka. Priimtina manyti, jog verslo modelis turėtų apimti tokius elementus kaip: klientų segmentai, vertės pasiūlymas, platinimo kanalai, santykis su klientu, pajamų srautai, būtini ištekliai, pagrindinė veikla, esminiai partneriai, išlaidų struktūra. Verslo modelis pirmiausia turėtų būti kuriamas orientuojantis į vertę, kurią bus galima sukurti ir pasiūlyti klientui, tada turėtų būti apsprendžiama kokiais ištekliais, kokiais būdais tai reikėtų atlikti ir numatoma, kokiais kanalais, kam ir kaip bus siekiama ta sukurta vertė perteikiama, o šių kintamųjų tvarumas apsprendžiamas ekonominiu pagrindimu.

2. Šalyje smulkiam ir vidutiniam verslui skatinti yra numatytos priemonės, kurias galima išskirti į tiesioginės paramos ir netiesioginės paramos priemones. Tiesioginėmis paramos priemonėmis verslui gali būti skiriamos subsidijos, kurios priklausomai nuo sąlygų būna negrąžintinos ir grąžintinos. Prie tiesioginės paramos verslui priskiriamas ir palūkanų kompensavimas, pagal kurį verslui sudaromos palankesnės sąlygos pasiskolinti lėšų, kurios gali būti labai reikalingos ne tik verslo vystymui, bet ir kasdienių operacijų vykdymui. Lengvatinės paskolos orientuotos į verslus, kuriems įprastinėmis sąlygomis šios finansinės priemonės nebūtų prieinamos. Taip pat verslas gali pasinaudoti netiesioginės paramos priemonėmis, kurios teikiamos per valstybės numatytuosius tarpininkus, atsakingas institucijas, kurios verslui gali suteikti, konsultacijas, mokymus, kurie verslo apmokami pagal lengvatas ar teikiami visiškai nemokamai, bei sudaromos galimybės dalyvauti valstybės vykdomuose projektuose.

3. Išanalizavus atlikto tyrimo metu surinktus duomenis, paaiškėjo įmonių verslo modelių ir verslo paramos priemonių ryšiai. Pastebėta, kad priklausomai nuo darbuotojų skaičiaus, verslo dydį nusakančio faktoriaus, verslai tendencingai linkę į nuolatinį bendradarbiavimą su paraiškas rengiančiais parneriais, kas gali sąlygoti konkurencinio pranašumo įgijimą, paraiškų atrankos konkurse. Tyrimo metu surinkti duomenys taip pat atskleidė, kad verslai, kurių apyvartos didesnės, įgyvendinant finansuojamus projektus yra mažiau linkę patirti reikšmingų išlaidų. Remiantis apklausos rezultatų duomenimis galima teigti, jog esanti sąsaja tarp taikomo verslo modelio tipo ir pasireiškiančio verslo plėtrai skiriamų lėšų trūkumo. Pastebima, kad įmonės kurios veiklą vykdo verslas – verslui (angl. *B2B*), lyginant su įmonėmis, veiklą vykdančiomis verslas – klientui (angl. *B2C*) principu, linkusios rečiau susidurti su lėšų, reikalingų plėtrai, trūkumu. Taip pat gautų rezultatų duomenys atskleidė, kad verslams, kurių pardavimų segmentacija ne tik vietinė rinka, atitikti

projekto naudos ir kokybės vertinimus buvo mažiau sudėtinga nei tiems verslams, kurie orientuojasi tik į vietinę rinką.

4. Iš tyrimo metu apdorotų duomenų galima pastebėti ir kitų tendencijų tarp smulkaus ir vidutinio verslo subjektų paramos įsisavinimo kontekste. Tarp tyrime dalyvavusių respondentų dominavo pasinaudoję paramos priemonėmis, orientuotomis į pramonės skaitmeninimą, techninių ir technologinių inovacijų plėtrą, tai atitinka ir tarp paramos gavėjų dažniausią ekonominę veiklos sritį, kuri aiškiai išsiskyrė – gaminių gamyba. Dauguma įmonių vadovų teigia, kad paramai kelti lūkesčiai iš esmės buvo visiškai patenkinti.

REKOMENDACIJOS

Planuojant paramos priemones, siūloma įvertinti įmonių galimybes jomis pasinaudoti, kadangi įmonės pasižymi skirtingomis finansinėmis charakteristikomis. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad verslai, veikiantys verslas – vartotojui (angl. *B2C)* principu dažniau susiduria su lėšų, reikalingų plėtrai, trūkumu nei tie verslai, kurie veiklą vykdo verslas – verslui (angl. *B2B*) principu. Todėl pastebima, kad svarbu atsižvelgti į įmonių verslo modelių tipus, taikant koeficientines vertinimo lengvatas ar kitus tikslinius sprendimus.

Siūloma tęsti priemonių, orientuotų į naujai įsteigto verslo skatinimą, taikymą diferencijuojant įmones ne tik pagal šių amžių metais, bet ir pagal kitus smulkaus ir vidutinio verslo demografinius kriterijus. Siūloma didesnę reikšmę skirti įmonės darbuotojų skaičiui ir metinei apyvartai. Pastebėta, kad įmonės, turinčios daugiau darbuotojų, taip pat tos, kurių didesnė metinė apyvartą, įgyja konkurencinio pranašumo projektų atrankos konkurse.

Siūloma verslui, kurio pajamos generuojamos tik vietinėje rinkoje, bent dalį savo produkcijos ar paslaugų siekti realizuoti užsienio rinkose, nes pagal Europos plėtros politiką, paramos priemonės tikslingai nukreiptos į tarptautiškumo skatinimą. Tiek 2014–2020, tiek 2021–2027 laikotarpio regioninės plėtros programoje prioritetiniu tikslu išlieka bendros rinkos plėtojimas, inovacijų skatinimas. Taigi verslui, siekiančiam pasinaudoti paramos priemonėmis, tikslinga siekti šių Europos regioninės politikos tikslų.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. *Europos Komisija, 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa*. Prieiga per internetą: *https://www.esinvesticijos.lt/lt//dokumentai/strateginiai-dokumentai*.
2. *Lietuvos Respublikos Seimo, 2012 m. gegužės 15 d. Nutarimas Nr. XI-2015, Dėl Valstybės Pažangos Strategijos „LIETUVOS PAŽANGOS STRATEGIJA „LIETUVA 2030“ Patvirtinimo.* Prieiga per internetą: *https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517?positionInSearchResults=11&searchModelUUID=05d5c7f7-d1d9-46d6-a690-9aa1213b46f0*.
3. *Lietuvos Respublikos Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, 1998. Prieiga per interneta*: *https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.640D50DB8877/asr.*
4. *Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo Nr. VIII-935 pakeitimo įstatymas*. Prieiga per internetą: *https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/468c37b3dd5211e6be918a531b2126ab.*
5. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. birželio 25 d. nutarimas dėl nutarimo nr. 571 „Dėl Lietuvos Respublikos 2014-2020 metų regioninės pagalbos žemėlapio“ pakeitimo*. Prieiga per internetą: *https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/150838702d6111eb932eb1ed7f923910*.
6. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. lapkričio 28 d. nutarimas dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos priedo patvirtinimo. Nr. 18152.* Prieiga per internetą: *https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/f10f5e8076d711e496d1f482b62f41cd.*
7. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. spalio 14 d. nutarimas dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos administravimo taisyklių patvirtinimo.* Prieiga per internetą: *https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/93408ba0539911e485f39f55fd139d01.*

Moksliniai šaltiniai:

8. Aydin, L., Demir, H. B., Aydemir, E. ir Bosgelmez, G. (2020). Building a New Business Model Using Canvas Model: An Application for a Shopping Centre. *Visionary E-Journal / Vizyoner Dergisi*, 11(27), 587–595. Prieiga per internetą: *https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.21076/vizyoner.651317*.
9. Almeida, F. (2018). Canvas framework for performing systematic reviews analysis. *Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences*, 5(1), 65-85. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.4995/muse.2018.9832*

10. Alona, B. (2020). Pest Analysis Of Paid Digital Media Subscription Model In European Countries. The *Journal Contemporary Economy*. 6(1), 35-44. Prieiga per internetą: *http://www.revec.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_2e82f7307c743fce38078c58f73ff5ca.pdf#page=35*
11. Andreassen, T. W., Lervik-Olsen, L., Snyder, H., Van Riel, A. C., Sweeney, J. C. ir Van Vaerenbergh, Y. (2018). Business model innovation and value-creation: the triadic way. *Journal of Service Management.* 29(5), 883-906. Prieiga per internetą: *https://www.emeraldinsight.com/1757-5818.htm*
12. Anifowose, O. D. ir Onileowo, T. T. (2020) Small Business and Start-up Capital: Grilling The Flora and Configuration Of The Financial Capital For a Viable Small Business. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 8(3), 1-14. Prieiga per internetą: *https://www.researchgate.net/publication/350236460.*
13. Biloslavo, R., Bagnoli, C., ir Edgar, D. (2018). An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap. *Journal of Cleaner Production,* 174, 746–762. Prieiga per interneta: *https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.281*.
14. Byrnes, J. ir Wass, J. (2021). How to Create a Winning Post-Pandemic Business Model. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–7. Prieiga per internetą: *https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=149521522&site=ehost-live*.
15. Bos-de Vos, M., Wamelink, H. ir Volker, L. (2018). Trade-offs in the value capture of architectural firms. A+ BE. *Architecture and the Built Environment*, (13), 81-94. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.7480/abe.2018.13.3557.
16. Bouncken, R. B., Fredrich, V. ir Kraus, S. (2020). Configurations of firm-level value capture in coopetition. *Long Range Planning*, 53(1), 101869. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.02.002*.
17. Bouwman, H., Nikou, S. ir de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828.*
18. Choi, K. H., Jung, J., Ryu, S. Y., Kim, S. D. ir Yoon, S. M. (2015). The relationship between Airbnb and the hotel revenue: in the case of Korea. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(26), 1-8. DOI: 10.17485/ijst/2015/v8i26/81013

19. Crick, J. M., & Crick, D. (2018). Angel investors' predictive and control funding criteria: the importance of evolving business models. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 34-56. Prieiga per internetą: *https://repository.lboro.ac.uk/articles/journal_contribution/Angel_investors_predictive_and_control_funding_criteria_the_importance_of_evolving_business_models/9501032*.
20. Curtis, S. K. (2021). Business model patterns in the sharing economy. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1650-1671. Prieiga per internetą: *https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550921001214.*
21. Čučkovic, N. ir Vučkovic, V. (2021). The Effects of Eu R&I Funding on Sme Innovation and Business Performance in New Eu Member States: Firm-Level Evidence. *Ekonomski Anali / Economic Annals*, 66(228), 7–41. Prieiga per internetą: *https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.2298/EKA2128007C*.
22. DaSilva, C. M. (2018). Understanding Business Model Innovation from a Practitioner Perspective. *Journal of Business Models*, 6(2), 19–24.Prieiga per internetą: *https://web-p-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=a36ffe7b-911b-4139-b44a-e38091849b31%40redis*.
23. DaSilva, C. M. ir Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004*
24. Dowling, M., O'Gorman, C., Puncheva, P. ir Vanwalleghem, D. (2019). Trust and SME attitudes towards equity financing across Europe. *Journal of World Business*, 54(6), 101003. Priega per internetą: *https://www.researchgate.net/profile/Michael-Dowling-7/publication/334655382_Trust_and_SME_attitudes_towards_equity_financing_across_Europe/links/5d388705a6fdcc370a5cf4e1/Trust-and-SME-attitudes-towards-equity-financing-across-Europe.pdf*.
25. Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. ir Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, *198*, 401-416. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240*.
26. Gocke, L. ir Meier, P. (2021). Development and Validation of Platform Businesses in Digital Entrepreneurship. *Digital Entrepreneurship* 87-102. Springer, Cham. Prieiga per interneta: *https://www.researchgate.net/profile/Philip-Meier-9/publication/346882565_Development_and_Validation_of_Platform_Businesses_in_Digital_Entrepreneurship/links/6001d90792851c13fe14629b/Development-and-Validation-of-Platform-Businesses-in-Digital-Entrepreneurship.pdf*.

27. Hamdani, N. (2018). Building knowledge-creation for making business competition atmosphere in SMEs of Batik. *Management Science Letters*, *8*(6), 667-676. DOI: 10.5267/j.msl.2018.4.024.
28. Hervas, O. J. L., Parrilli, M. D., Rodriguez, P. A. ir Sempere, R. F. (2021). The drivers of SME innovation in the regions of the EU. *Research Policy*, 50(9), 1-13. Prieiga per internetą: *https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733321001177*
29. Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., ir Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794-1804. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.102*
30. Jablonski, A. (2017). *Business Models : Strategies, Impacts and Challenges*. *Nova Science Publishers, Inc*. Prieiga per internetą: *https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1453423&site=ehost-live.*
31. Johnson, J. P. (2020). The agency and wholesale models in electronic content markets. *International Journal of Industrial Organization*, 69, 102581. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2020.102581*
32. Khisaeva, A. I., Shaykhutdinova, G. F., ir Ishmukhametov, E. M. (2020). Business Development Models in the System of the Russian Electronic Entrepreneurship. *2nd International Scientific and Practical Conference "Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth"(MTDE 2020)*, 2, 603-609. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200502.098*.
33. Lamey, L., Breugelmans, E., Vuegen, M. ir ter Braak, A. (2021). Retail service innovations and their impact on retailer shareholder value: Evidence from an event study. *Journal of the Academy of Marketing Science.* 49, 811-833. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.1007/s11747-021-00777-z .*
34. Leibowicz, Benjamin D. 2018. "Welfare Improvement Windows for Innovation Pol-icy." *Research Policy* 47(2), 390–398. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.009.*
35. Li, K., Niskanen, J. ir Niskanen, M. (2019), "Capital structure and firm performance in European SMEs: Does credit risk make a difference?", *Managerial Finance*, 45(5), 582-601. *https://doi.org/10.1108/MF-01-2017-0018.*
36. Massiera, P. (2021). Teaching Business Models Through Student Consulting Projects. *Journal of Business Models*, 9(3), 25–38. Prieiga per internetą: *https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.5278/jbm.v9i3.2580.*

37. Mohammed, C. M. ir Zebaree, S. R. (2021). Sufficient comparison among cloud computing services: IaaS, PaaS, and SaaS: A review. *International Journal of Science and Business*, 5(2), 17-30. DOI: 10.5281/zenodo.4450129.
38. Morkunas, V. J., Paschen, J. ir Boon, E. (2019). How blockchain technologies impact your business model. *Business Horizons*, 62(3), 295-306. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.01.009*
39. Munoz, P., & Cohen, B. (2018). A Compass for Navigating Sharing Economy Business Models. California Management Review, 61(1), 114–147. Prieiga per internetą: *https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/0008125618795490*.
40. Neykova, M. ir Miltchev, R. (2019). CONCEPTUAL APPROACH TO INTRODUCE AN INTEGRATED MODEL IMPROVING SMEs E-BUSINESS TECHNOLOGIES. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 41(3), 381–399. Prieiga per internetą: *https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.15544/mts.2019.31*.
41. Osterwalder, A. ir Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Prieiga per internetą: *https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=UzuTAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=Osterwalder,+A.+and+Pigneur,+Y.+(2010),+Business+Model+Generation:+A+Handbook+for+Visionaries,+Game+Changers,+and+Challengers,+Wiley,+Hoboken,+NJ.&ots=yYEVwiE43A&sig=7YYkamLKIcpTBT_XJHKQjiyXwak&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.*
42. Paiola, M. ir Gebauer, H. (2020). Internet of things technologies, digital servitization and business model innovation in BtoB manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 89, 245-264. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.009*.
43. Pisar, P., Durčekova, I. ir Krapek, M. (2021). Effectiveness of Public Support for Business Innovation from EU Funds: Case Study in Slovakia. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 14(1) 261-283. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.2478/nispa-2021-0010.*
44. Raddats, C., Kowalkowski, C., Benedettini, O., Burton, J. ir Gebauer, H. (2019). Servitization: A contemporary thematic review of four major research streams. *Industrial Marketing Management*, 83, 207-223. Prieiga per internetą: *https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850118306515*
45. Remane, G. (2017). *Digital Business Models in the Mobility Sector : Using Components and Types to Understand Existing and Design New Business Models. Cuvillier Verlag*. Prieiga per

internetą: *https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=2129500&site=ehost-live*.

46. Ring, J. K. Carr, J.C. Michaelis, T. L. Pollack, J. M. ir Sheats L. (2021) Knowledge Acquisition Frequency and Business Model Adaptation in Nascent Firms. *Journal of Managerial Issues.* 33(2), 120-139. Prieiga per internetą: *https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=150274387&site=ehost-live*.
47. Sardo, F., Serrasqueiro, Z. ir Alves, H. (2018). On the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels. *International Journal of Hospitality Management* 75, 67–74. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.001*.
48. Sell, A., Walden, P., Jeansson, J., Lundqvist, S. ir Marcusson, L. (2019). Go digital: B2C microenterprise channel expansions. *Journal of Electronic Commerce Research,* 20(2), 75-90. Prieiga per internetą: *https://www.proquest.com/openview/bb2b8f1730993fb8344cb14358a3d17f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=44515.*
49. Simanavičienė, Ž. (2018). Ekonominis saugumas ir smulkaus bei vidutinio verslo politikos formavimas. *Visuomenės saugumas ir darni plėtra: visuomenės saugumo aktualijos ir probleminiai klausimai,* 2. 64-169. Prieiga per internetą: *https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16762/9789955199359.pdf?sequence=1#page=65*.
50. Sjodin, D., Parida, V., Jovanovic, M., ir Visnjic, I. (2020). Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 158–183. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.1111/jpim.12516.*
51. Strakova, J., Simberova, I., Partlova, P., Vachal, J. ir Zich, R. (2021). The Value Chain as the Basis of Business Model Design. *Journal of Competitiveness*, 2, 135–151. Prieiga per internetą: *https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.7441/joc.2021.02.08.*
52. Sukhari, A. ir Villiers, C. (2019). The Influence of Integrated Reporting on Business Model and Strategy Disclosures. *Australian Accounting Review*, 29(4), 708–725. Prieiga per internetą: *https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1111/auar.12264*.
53. Tallman, S., Luo, Y. ir Buckley, P. J. (2018). Business models in global competition: TALLMAN et al. *Global Strategy Journal*, 8(4), 517–535. https://doi.org/10.1002/gsj.1165 Prieiga per internetą: *https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/gsj.1165.*

54. Ture, H., Dogan, S. ir Kocak, D. (2019). Assessing Euro 2020 Strategy Using Multi-criteria Decision Making Methods: VIKOR and TOPSIS. *Soc Indic Res*, 142, 645–665. Prieiga per internetą: *https://doi.org/10.1007/s11205-018-1938-8.*
55. Weissbrod, I. ir Bocken, N. M. (2017). Developing sustainable business experimentation capability–A case study. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2663-2676. Prieiga per internetą: *https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616318431.*
56. Weking, J., Hein, A., Böhm, M. ir Krcmar, H. (2020). A hierarchical taxonomy of business model patterns. *Electronic Markets*, 30(3), 447-468. Prieiga per internetą: *https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-018-0322-5.*
57. Wu, F. (2020). An Analysis of McDonald's Business Model Based on Business Ecosystem Theory. *In RSU International Research Conference* 1, 1756-1763. Prieiga per internetą: *https://rsucon.rsu.ac.th/files/proceedings/inter2020/IN20-148.pdf.*
58. Zahringer, D., Niederberger, J., Blind, K. ir Schletz, A. (2011). Revenue creation: business models for product-related services in international markets - the case of Zwick GmbH & Co. *KG. Service Industries Journal*, 31(4), 629–641. Prieiga per internetą: *https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/02642069.2010.504827.*

Kiti internetiniai šaltiniai:

59. LR finansų ministerija, 2021 *Paraiškos ir projektai | 2014-2020 Europos Sąjungos fondų investicijos Lietuvoje*. Prieiga per internetą: *https://www.esinvesticijos.lt/lt//finansavimas/paraiskos_ir_projektai?priority%5B%5D=91&evaluation_stage=167&elig_result=0&benefit_result=0&ff=1.*

SANTRAUKA

Miltakis V. Verslo modelio pasirinkimas naudojantis parama: Projektų vadybos magistro baigiamasis darbas / darbo vadovė prof. dr. Birutė Mockevičienė; Mykolo Romerio universitetas. Viešojo valdymo ir verslo fakultetas. Lyderystės ir strateginio valdymo institutas. – Vilnius, 2021, 63 psl.

Parama verslui neretai gali tapti esminiu elementu, svarbiu ne tik plečiant veiklą, bet ir užtikrinant sklandų kasdienių operacijų vykdymą. Tad išorinio finansavimo prieinamumas tampa neatsiejama šiandieninės verslo ekosistemos dalimi. Dėl šios priežasties išryškėja tiesioginių finansinių valstybės paramos priemonių svarba verslui. Svarbu ištirti ar esama ryšio tarp paramos priemonių ir finansuojamo verslo pagal jų verslo modelius. Tyrimo duomenys atskleis paramos priemonių verslui, tikslingesnio atrankos adaptavimo galimybes, taip pat, verslui siekiančiam ES paramos bus išryškinti verslo modelio sėkmės elementai paramos kontekste.

Tikslas - identifikuoti ryšį tarp valstybes paramos priemonių smulkiajam ir vidutiniam verslui ir verslo modelių, kuriuos taiko sėkmingai projektus baigę įgyvendinti pareiškėjai.

Uždaviniai:

1. Išryškinti tendencingus, esminius verslo modelio ypatumus;
2. Apibendrinti smulkiajam bei vidutiniam verslui prieinamas finansavimo galimybes pagal jų pobūdį;
3. Atlikti smulkaus ir vidutinio verslo, verslo modelio reikšmingumo paramos priemonių kontekste tyrimą Lietuvoje;
4. Identifikuoti paramos priemonių atrankos problemas;
5. Pateikti pasiūlymus, orientuotus į identifikuotų problemų sprendimą.

Tyrimo metodas - anketinė apklausa.

Išvados:

1. Priimtina manyti, jog verslo modelis turėtų apspręsti tokius elementus kaip: klientų segmentai, vertės pasiūlymas, platinimo kanalai, santykis su klientu, pajamų srautai, būtini ištekliai, pagrindinė veikla, esminiai partneriai, išlaidų struktūra.
2. Šalyje smulkiam ir vidutiniam verslui skatinti yra numatytos priemonės, kurias galima išskirti į tiesioginės paramos ir netiesioginės paramos priemones. Priemonės apima: palūkanų kompensavimas, subsidijos, konsultacijas, mokymus, sudaromos galimybės dalyvauti valstybės vykdomuose projektuose.
3. Paramos priemonių kontekste stambesni verslai įgyja įvairaus konkurencinio pranašumo. Įmonės dirbančios verslas – verslui principu rečiau susiduria su lėšų trūkumu, nei tos kurios veikia verslas – klientui principu. Verslams, kurie bent dalį produkcijos eksportuoja, paramos sąlygas įprastai atitikti buvo lengviau.
4. Daugiausia respondentų užsiima gaminių gamyba ir pasinaudojo priemonėmis pramonės skaitmeninimui, techninių ir technologinių inovacijų plėtrai. Dauguma įmonių vadovų teigia, kad paramai kelti lūkesčiai buvo patenkinti.

Raktiniai žodžiai: smulkus ir vidutinis verslas, verslo modelis, ES parama, ES fondai, subsidijos, 2014-2020.

SUMMARY

Miltakis V. Selection of a Business Model in Support Measures: Master thesis in Project Management. Supervisor prof. dr. Birutė Mockevičienė. Mykolas Romeris University. Faculty of Public Management and Business. Institute of Leadership and Strategic Management. – Vilnius, 2021, 63 p.

EU funds might become the key element of successful business in order to expand activities or support daily activities. Hence external financing access becomes an integral part of today's business environment. Because of these reasons the importance of funds emerges. Empirical study reveals new options to adopt in projects selection for funding SMEs. As well as businesses will be guided to successful business model elements for EU funds applications.

The aim – to identify links between businesses business models and governmental support systems.

Main tasks:

1. To highlight essential business model elements;
2. To summarize small and medium enterprises funding options;
3. To study business model specifics in terms of funds;
4. To identify SMEs support systems flaws;
5. To make recommendations on identified problems solving.

Research Method - questionnaire survey.

Conclusions:

1. It is often agreed business model to include segmentation, value proposition, distribution, relationships with customer, revenue streams, resources, activities, partners and expenses.
2. There is direct and indirect small and medium enterprises support systems, such as loan interest compensation, subsidies, consulting, education and opportunities to engage in governmental projects.
3. Larger in size businesses gain an advantage in applying for funding. Business with B2B business model are les likely to come across to lack of capital for development, compared to B2C business.
4. Most of the respondents happened to be representatives of producing firms, which attracted funding to digitalize processes and implemented technological innovations.

Keywords: small and medium enterprises, SME, business model, canvas, EU funds, innovation, digitalization, EU funds program 2014-2020.

PRIEDAI

1 priedas

Apklausos klausimynas:

1. Įmonės amžius metais:
    - Iki 3;
    - 4 – 9;
    - 10 ar daugiau.
2. Darbuotojų skaičius įmonėje:
    - 1 – 9;
    - 10 – 49;
    - 50- 249;
    - 250 arba daugiau.
3. Įmonės metinė apyvarta Eur:
    - Iki 500000;
    - 500001 – 2000000;
    - 2000001 – 10000000;
    - 10000001 – 50000000;
    - 50000001 arba daugiau.
4. Įmonės teisinė veiklos forma:
    - Akcinė bendrovė;
    - Uždaroji akcinė bendrovė;
    - Individuali įmonė;
    - Mažoji bendrija;
    - Kita.
5. Įmonės vykdoma veikla pagal kategoriją (Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2008, p. 33):
    - „Žemės ūkis, miškininkystė ir žuvininkystė“;
    - „Kasyba ir karjerų eksploatavimas“;
    - „Apdirbamoji gamyba“;
    - „Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas“;
    - „Vandens tiekimas, nuotekų valymas, atliekų tvarkymas ir regeneravimas“;
    - „Statyba“;
    - „Didmeninė ir mažmeninė prekyba; Variklinių transporto priemonių ir motociklų remontas“;

- „Transportas ir saugojimas“;
- „Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla“;
- „Informacija ir ryšiai“;
- „Finansinė ir draudimo veikla“;
- „Nekilnojamojo turto operacijos“;
- „Profesinė, mokslinė ir techninė veikla“;
- „Administracinė ir aptarnavimo veikla“;
- „Švietimas“;
- „Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas“;
- „Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla“;
- „Namų ūkių, samdančių darbininkus, veikla; Namų ūkių veikla, susijusi su savoms reikmėms tenkinti skirtų nediferencijuojamų gaminių gamyba ir paslaugų teikimu“;
- „Ekstra teritorinių organizacijų ir įstaigų veikla“.
- Kita: _____(įrašyti).

6. Verslo brandos etapas:
   - Verslo įkūrimas / atsiradimas, veiklos vykdymo pradžia:
   - Augimas;
   - Tolygus veiklos apimčių funkcionavimas;
   - Sąstingis.
7. Finansavimo šaltiniai:
   - Asmeninės investicijos;
   - Skolinimasis iš draugų ar šeimos;
   - Verslo angelai;
   - Rizikos kapitalas;
   - Paskola;
   - Lizingas;
   - Faktoringas;
   - Kredito linija / overdraftas;
   - Prekybos finansavimas (Angl. Trade finance);
   - Obligacijų platinimas.
   - Kita _____(įrašyti).
8. Kokia organizacinė struktūra?
   - Patriarchalinė;

- Linijinė;
- Funkcinė;
- Kita.

9. Kuriamas produktas ar produktai gali būti priskirti:
   - Įprastiniai gaminiai;
   - Pirminės žaliavos, gali būti susintetintos, bet neapdirbtos;
   - Žaliavos, kurios iš dalies apdorotos ir pritaikytos tolimesniam panaudojimui;
   - Mechaninė įranga;
   - Tiekiame augalinės ir gyvūninės kilmės produktus, žaliavas;
   - Kuriame intelektinius ir informacinius produktus;
   - Teikiame paslaugas;
   - Kita.
10. Kuris ar kurie verslo modeliai artimiausi Jūsų veiklai:
   - Verslas – vartotojui (anglų k. trumpinys: B2C);
   - Verslas – verslui (anglų k. trumpinys: B2B);
   - Verslas – darbuotojui (anglų k. trumpinys: B2E);
   - Vartotojas – vartotojui (anglų k. trumpinys: C2C);
   - Verslas – vyriausybei (anglų k. trumpinys: B2G);
   - Vartotojas – verslui (anglų k. trumpinys: C2B);
   - Partnerystės (anglų k. trumpinys: P2P);
   - Kita _____ (įrašyti).
11. Ar užbaigėte finansuojamo projekto ar projektų įgyvendinimą?
   - Taip;
   - Ne.
12. Nuo 1 iki 5 įvertinkite ar sutinkate su teiginiu, kad parama pateisino lūkesčius, kai: 1 – visiškai nepateisino, 5 visiškai pateisino.

    Visiškai nepateisino [1] [2] [3] [4] [5] Visiškai pateisino
13. Su kokiais trukdžiais susiduriate siekiant paramos?
   - Biurokratinės kliūtys;
   - Teisinių aktų, įstatymų, įsakymų kitimas;
   - Sunkiai išpildomi reikalavimai;
   - Informacijos apie paramą stoka;
   - Apyvartinių lėšų trūkumas
   - Kita _____ (įrašyti).

14. Ar teko vykdyti pokyčius siekiant atitikti reikalavimus paramai gauti arba projektui įgyvendinti? Jeigu teko, tai kokius?
    - Neteko;
    - Administracinius;
    - Organizacijos pertvarkymo;
    - Naujų darbo vietų kūrimo;
    - Keisti / sukurti produktą, paslaugą;
    - Atsisakyti produkto, paslaugos;
    - Techninės įrangos pertvarkymo / įsigijimo.
15. Ar paraišką / paraiškas parengti pavedate tretiesiems asmenims?
    - Taip, turime nuolatinius partnerius;
    - Taip, bet nuolatinių partnerių neturime;
    - Ne, projektų paraiškas rengiame savarankiškai.
16. Ar siekiant tenkinti paraiškos sąlygas teko patirti (reikšmingų) išlaidų?
    - Taip;
    - Ne.
17. Kaip vertinate ar sudėtinga pasiekti aukščiausius projekto naudos ir kokybės vertinimo kriterijų rezultatus, kai: 1 – visiškai nesudėtinga, 5 itin sudėtinga?
    Visiškai nesudėtinga [1] [2] [3] [4] [5] Itin sudėtinga
18. Ar projekto įgyvendinimo veikloms pradėti skiriamas pakankamas laiko tarpas, kai: 1 – visiškai ne, 5 visiškai taip?
    Visiškai ne [1] [2] [3] [4] [5] Visiškai taip
19. Atsakykite ar sutinkate su verslo organizavimo specifikos principais, kaip tinkančiais Jūsų vykdomai veiklai:

a) Visas naudojamas žaliavas perkame iš pačių gamintojų:
- Sutinku;
- Nesutinku.

b) Žaliavas iš gamintojo perkame netiesiogiai:
- Sutinku;
- Nesutinku.

c) Logistiką koordinuojame savarankiškai:
- Sutinku;

- Nesutinku.

d) Logistikos klausimus spręsti samdome kitas įmones:
- Sutinku;
- Nesutinku.

e) Turime užtektinai kapitalo, kurį galėtume investuoti į įmonės dalyvavimą tarptautiniuose verslo renginiuose:
- Sutinku;
- Nesutinku.

f) Susidūrėme su kapitalo stygiumi pradedant verslą:
- Sutinku;
- Nesutinku.

g) Susiduriame su kapitalo stygiumi verslo plėtojimui:
- Sutinku;
- Nesutinku.

h) Susiduriame su vidinės infrastruktūros problemomis:
- Sutinku;
- Nesutinku.

i) Esame įsikūrę patalpose, kurios mums nepriklauso:
- Sutinku;
- Nesutinku.

j) Esame įsikūrę sau priklausančiose patalpose:
- Sutinku;
- Nesutinku.

k) Susiduriame su problemomis ieškant nekvalifikuotų darbuotojų:
- Sutinku;
- Nesutinku.

l) Susiduriame su problemomis ieškant kompetentingų darbuotojų:
- Sutinku;
- Nesutinku.

m) Susiduriame su komandos kūrimo problemomis:
- Sutinku;
- Nesutinku.

n) Į veiklą galime nesunkiai įtraukti profesionalus, jei to reikia:
- Sutinku;
- Nesutinku.

o) Darbuotojai atlieka tik vienos pareigybės darbus:
- Sutinku;
- Nesutinku.

p) Darbuotojai atlieka daugiau nei vienos pareigybės darbus:
- Sutinku;
- Nesutinku.

20. Kokiose rinkose yra realizuojamos Jūsų paslaugos ir / ar produktai?
    - Vietinėje Lietuvos rinkoje;
    - Tarptautinėje rinkoje;
    - Tarptautinėje ir vietinėje Lietuvos rinkoje.
21. Kuris teiginys labiausiai tinka Jūsų įmonės pardavimams?
    - Pajamos generuojamos vykdant vienkartinius įsipareigojimus;
    - Pajamos generuojamos vykdant ilgalaikius įsipareigojimus;
    - Pajamos generuojamos vykdant ir vienkartinius ir ilgalaikius įsipareigojimus.
22. Ar esmą verslo modelį identifikuojate kaip inovatyvų, jei taip, tai kaip?
    - Industrijos modelio inovacija;
    - Pajamų modelio inovacija;
    - Įmonės veiklos modelio inovacija;
    - Kita;
    - Tai nėra inovatyvus verslo modelis.

23. Jei atsakėte į ankstesnį klausimą, patikslinkite, kokiai verslo modelio inovacijos dimensijai priskirtumėte esamą verslo modelį pasirinkote inovatyvų, kuriam tipui priskirtumėte? (Šį klausimą galima praleisti)
    - „Elektroninė“ dimensija;
    - Strateginė dimensija;
    - Technologinė dimensija.
24. Priemonė, pagal kurią buvo suteikta parama
    - „Regio Invest LT+“;
    - „Naujos galimybės LT“;
    - „Eco konsultantas LT“;
    - „Eco-inovacijos LT+“;
    - „Eco-inovacijos LT“;
    - „Eksperimentas“;
    - „E-verslas LT“;
    - „Expo konsultantas LT“;
    - „Expo sertifikatas LT“;
    - „Žmogiškieji ištekliai Invest LT+“;
    - „Kompetencijos LT“;
    - „Kompetencijų vaučeris“;
    - „Dalinis palūkanų kompensavimas“;
    - „Verslo klasteris LT“;
    - „Procesas LT“;
    - „Invest FP“;
    - „Verslo konsultantas LT“;
    - „Dizainas LT“;
    - „DPT pramonei LT+“;
    - „Mokymai užsienio investuotojų darbuotojams“;
    - „Pramonės skaitmeninimas LT“;
    - „Regio potencialas LT“;
    - „COVID-19 produktai“;
    - Kita _____ (įrašyti).

2 priedas

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2021 - 12 - 12
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, projektų vadybos
(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

studentas (-ė) *Vladas Miltakis*,
(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Smulkaus ir vidutinio verslo įmonių verslo modelio ir verslo paramos priemonių ryšiai“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Žinau, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

Vladas *Vladas Miltakis*
(parašas) *(vardas, pavardė)*