



Artūras JAKUBAVIČIUS, Gražina STRAZDIENĖ,
Mantas VILYS, Aurelija BURINSKIENĖ,
Eimantas ŽEMAITIS, Vida PIPIRIENĖ

ŽINIOMIS GRĮSTO VERSLUMO SKATINIMAS: METODAI IR TAIKYMO PRAKTIKA



Vilnius „Technika“ 2014

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Artūras JAKUBAVIČIUS, Gražina STRAZDIENĖ,
Mantas VILYS, Aurelija BURINSKIENĖ,
Eigirdas ŽEMAITIS, Vida PIPIRIENĖ

ŽINIOMIS GRĮSTO VERSLUMO SKATINIMAS: METODAI IR TAIKYMO PRAKTIKA

Mokomoji knyga

Vilnius „Technika“ 2014

A. Jakubavičius, G. Strazdienė, M. Vilys, A. Burinskienė, E. Žemaitis, V. Pipirienė.
Žiniomis grįsto verslumo skatinimas: metodai ir taikymo praktika: mokomoji
knyga. Vilnius: Technika, 2014. 219 p. [12,11 aut. l., 2014 06 18]

Leidinyje išdėstyti teoriniai ir praktiniai sprendimai, apibendrinimai ir įžvalgos, atskleidžiančios žiniomis grįsto verslumo skatinimo specifiką, metodologiją ir projektinės iniciatyvos „Žiniomis grįsto verslumo skatinimas „InoStartas“ instrumentarijų.

Leidinyi skirtas vadybos ir technologijos srities mokslo krypčių pirmosios ir antrosios pakopos studijų studentams. Juo galės naudotis dėstytojai, dėstantys verslo pagrindus ir kitas verslumą skatinančias disciplinas vadybos ir inžinerijos studijų programų studentams. Tuo siekiama įskiepyti verslumą keičiantį mąstymo būdą ir požiūrį. Leidinyi bus naudingas visiems, norintiems praktikoje realizuoti nuostatą, kad į verslumą orientuotas mąstymas įgyjamas mokantis visą gyvenimą.

Recenzavo: prof. dr. Rasa Smaliukienė, Generolo Jono Žemaičio
Lietuvos karo akademija
prof. habil. dr. Borisas Melnikas,
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Leidinyi išleistas įgyvendinant projektą „Žiniomis grįsto verslumo skatinimas „InoStartas“.

Projektas finansuojamas Europos Sąjungos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšomis.



VG TU leidyklos TECHNICA 1513-S mokomosios
metodinės literatūros knyga
<http://leidykla.vgtu.lt>

eISBN 978-609-457-695-9
doi:10.3846/1513-S

© A. Jakubavičius, G. Strazdienė, M. Vilys, A. Burinskienė, E. Žemaitis, V. Pipirienė, 2014
© Lietuvos pramonininkų konfederacija, 2014
© Lietuvos inovacijų centras, 2014
© VG TU leidykla TECHNICA, 2014

TURINYS

Pratarmė	4
1. Verslumo gebėjimų ugdymas ir formavimas	7
1.1. Verslumas: samprata ir požiūriai	7
1.2. Verslumo ugdymas	20
1.3. Imitavimo ir imitacinės verslo įmonės modelio samprata	33
2. Verslumo paskatos ir specifika	43
2.1. Kūrybiškumas: inovatyvaus verslo pradas	43
2.2. Derybos ir dalykinis bendradarbiavimas versle	68
2.3. Technologinė pažanga ir informacinės technologijos: nauji iššūkiai verslui	100
3. Žiniomis grįsto verslumo skatinimas (atvejo analizė)	146
3.1. Žiniomis grįsto verslo skatinimo modelis: projektinė iniciatyva „InoStartas“	146
3.2. Verslo modeliavimo žaidimas „Industry masters“	169
3.3. Projektinės iniciatyvos „InoStartas“ rezultatyvumas	185
Literatūra	207

PRATARMĖ

Žiniomis grįsto verslo sistemoje žinių transformavimui į rezultatus, duodančius ekonominį rezultatą, būdingi šie dalykai: 1) kompleksiskumas (įtaką daro daug kintančių veiksnių); 2) didelė rizika (žinių kaip produkto prado technologinis, rinkos ir organizacinis neapibrėžtumas); 3) netolydumas (trunka palyginti ilgai, patiria pakilimų ir nuosmukių). Norint suformuoti praktinius verslumo įgūdžius, būtinas lavinamasis konsultavimas (angl. *mentoring, coaching*), kuris užtikrina nuolatinį principo „žinios–praktika–palaikymas“ įgyvendinimą.

Žiniomis grįsto verslo specifiką lemia tai, kad:

- žiniomis grįstas verslas siejamas su kūrybinio prado naudojimu. Kūrybinis pradas savo ruožtu sietinas su individualiomis asmens nuostatomis ir mentalitetu, kurie daro įtaką konkrečioje teritorijoje vyraujančioms kultūrinėms tradicijoms ir vertybėms, gyvenimo būdui, jau nekalbant apie politinius, ekonominius ir kt. veiksnius;
- žiniomis grįstam verslui būtina tam tikra terpė – inovacijų paramos infrastruktūra su savo elementais ir ryšiais. Inovacijų sistemos, funkcionuojančios atitinkamose valstybėse, yra unikalios, nors ir turi tam tikrų bendrų bruožų;
- žiniomis grįstas verslas neįmanomas be partnerystės (tinklaveikos), kurią dažnu atveju lemia tam tikros socialinės bei visuomenės kolektyvizmą formuojančios vertybės, kurios priklauso ne tik nuo atskiro regiono tradicijų, bet ir nuo visuomeninės sanklodos;
- žiniomis grįstam verslumui skatinti turi būti naudojama adekvati ir unikali, konkretaus regiono situaciją ir realijas atitinkanti patirtis. „Automatinis“ patirties perkėlimas iš kitos aplinkos, nesuteikiant naujos ir adekvačios formos bei turinio, įvertinant visus minėtus aplinkos veiksnius, dažniausiai yra pasmerktas nesėkmei.

2012–2014 m. Lietuvos pramonininkų konfederacija, kartu su partneriais įgyvendino projektinę iniciatyvą „Žiniomis grįsto verslumo skatinimas „InoStartas“, kurios metodologinį pagrindą sudaro modelis „Business Development Coaching for Start-up Firms“, sėkmingai taikomas įvairiose valstybėse jau daugiau kaip dešimtmetį. Iniciatyvos priemonės ir patikrintas adaptyvumas Lietuvos sąlygomis praktiškai įtvirtino Europos Komisijos pasiūlymus dėl Europos Parlamento ir Tarybos rekomendacijos dėl bendrųjų

visą gyvenimą trunkančio mokymosi gebėjimų (COM(2005)548): „Svarbiausia – išsiugdyti į verslą orientuotą požiūrį, o ne tiesiog išmokti būti verslininku (-e). Verslumo ugdymas gali padėti samdomam darbuotojui labiau sutelkti dėmesį į darbo aplinką ir paskatinti jo pasirengimą naudotis tenkančiomis galimybėmis. Verslumas yra žmogaus sugebėjimas idėjas paversti veiksmais.“ Įgyvendinant projektinę iniciatyvą buvo realizuojami verslumo partnerystės modeliai:

- Žinių naudojimas. Verslumas partnerystėje: darbuotojas – darbdavys.
- Žinių perdavimas. Verslumas partnerystėje: žinių kūrėjas – žinių perėmėjas.
- Žinių pavertimas produktu. Verslumas partnerystėje: vadovas – pavaldinys.

Įvertinant tai, kad „verslumo įgūdžiai įgyjami ne formalaus ugdymo procese, bet visų pirma per darbo patirtį ir praktiką“ (Entrepreneurship, Career Experience and Learning – Developing our Understanding of Entrepreneurship as an Experiential Learning Process, Lund University, 2005) ir tai, kad „<...> norint įskiepyti verslumą, reikia keisti mąstymo būdą ir požiūrį. <...> Į verslumą orientuotas mąstymas įgyjamas mokantis visą gyvenimą“ (EK, oficialusis leidinys C 309, 16/12/2006 p. 0110–0114), įgyvendinant projektinę iniciatyvą buvo plačiai taikomi andragogikos principai:

- palankios emocinės, estetinės besimokančių asmenų aplinkos sudarymas;
- aktyvus besimokančių asmenų dalyvavimas nustatant ir analizuojant pačių poreikius;
- besimokančių asmenų dalyvavimas modeliuojant lavinimosi turinį ir nustatant metodus;
- andragogas skatina besimokančius asmenis dalyvauti numatant galutinius ir tarpinius mokymosi tikslus;
- andragogas kartu su besimokančiais asmenimis aptaria informacinius šaltinius;
- andragogas įtraukia besimokančius asmenis į savo mokymosi rezultatų vertinimo procesą.

Leidinyje išdėstyti teoriniai ir praktiniai sprendimai, apibendrinimai ir įžvalgos, atskleidžiančios žiniomis grįsto verslumo skatinimo specifiką, metodologiją ir projektinės iniciatyvos „Žiniomis grįsto verslumo skatinimas „InoStartas“ instrumentarijų.

Leidinyje apibendrinami dr. G. Strazdienės (1.1 ir 1.2 skyriai), E. Žemaičio (2.1 skyrius), V. Pipirienės (2.2 skyrius), dr. A. Burinskienės (2.3 skyrius), dr. M. Vilio (3.1 skyrius), dr. A. Jakubavičiaus (3.2 ir 3.3 skyriai) verslumo skatinimo ir plėtojimo tyrimų rezultatai. Įgyvendinant projektinę iniciatyvą „Žiniomis grįsto verslumo skatinimas „InoStartas“, įvairių sričių specialistų (dr. A. Jakubavičiaus, dr. V. Stanišauskienės, dr. J. Pocevičiaus, dr. P. Oržekauskio, dr. D. Pilinkaus, G. Steponavičiaus, T. Haoulihan) parengta mokomoji medžiaga žiniomis grįsto verslumo skatinimo ir plėtojimo tematika pateikta 1–10 prieduose. Priedai pateikti internete adresu

<http://www.inovacijos.lt/inostartas>

Tikimasi, kad šis leidinys bus naudingas skatinantiems verslumą, pradedantiems ir plėtojantiems žiniomis grįstą verslą.

1. VERSLUMO GEBĖJIMŲ UGDYMAS IR FORMAVIMAS

1.1. Verslumas: samprata ir požūriai

1.1.1. Verslumo samprata

Įvairūs autoriai skirtingai aiškina verslumą ir jį apibūdinančias sąvokas. Daugelis terminų, susijusių su verslininku, įmone ir smulkiuoju bei vidutiniu verslu, dažnai vartojami prieštaringai, tačiau daugelis tyrėjų (Lydeka 1996; Parker 2003; Henry *et al.* 2003; Timmons 2003; Kirby 2004) sutinka, kad verslumas neatsiejamas nuo verslininko sąvokos.

Parker (2003) nuomone, ekonomistai dažnai lygina verslininkus su smulkiojo verslo atstovais remdamiesi tuo, kad pastarieji nuolat susiduria su rizika, kuri yra viena iš verslumo sudedamųjų dalių. Kiti autoriai mano, kad šis apibrėžimas yra per platus, ir teigia, kad tik verslo savininkas, vadovaujantis gamybai, yra tikrasis verslininkas. Dar kiti, atvirkščiai, mano, kad ekonomistų apibrėžimas yra per siauras, nes neapima verslumo, pasireiškiančio didelės įmonės viduje ir verslumo socialinėje srityje. Yra autorių, kurie seka Schumpeter tradicijomis ir teigia, kad verslumas siejamas su nauja inovacijų paradigma (Parker 2003). Kiti pabrėžia asmeninius bruožus ir požūrius, tinkamus verslumui. Toks nuomonių nesutapimas yra nesibai-giantis.

Vienas iš pirmųjų ekonominėje literatūroje terminą *verslininkas* (angl. *entrepreneur*) pavartojo ekonomistas iš Airijos Richard Cantillon savo veikalė „Essai sur la nature de commerce en general“, publikuotame 1755 m. (Henry *et al.* 2003). R. Cantillon verslininką apibūdino kaip asmenį, kuris skiria žmonėms pinigų ir priemonių naujai organizacijai kurti, ir susiejo verslininką su rizika ir nežinomybe.

Henry *et al.* (2003) nurodo, kad anglų ekonomistas Jean Baptiste Say (1803) apibūdina verslininką kaip asmenį, kuris sujungia ir koordinuoja įvairius gamybos veiksmus, kad nugalėtų kylančias problemas, prisiimdamas atsakomybę už galimus nuostolius, net jeigu jų atsirado ne dėl jo kaltės.

J. B. Say pabrėžia tokias verslininko savybes, kaip protingumas, atkaklumas, mokėjimas spręsti problemas.

Pasak Schumpeter (1965), verslininkas yra inovatorius, asmuo, kuris pritaiko inovacijas kurdamas naują įmonę (Henry *et al.* 2003). Autorius teigė, kad inovacijos – verslumo pagrindas. Jos atskiria verslininkus nuo tų asmenų, kurie tik vadovauja verslui, nekurdami naujovių. Schumpeter (1965) mano, kad pagrindinis verslininko vaidmuo – įdiegti inovacijas rinkoje (Henry *et al.* 2003).

Verslininkas privalo ne tik gebėti kūrybiškai mąstyti ir priimti naujus sprendimus, bet ir įvertinti esamą padėtį, numatyti galimus pokyčius, pasiskirstyti savo ir kartu veikiančių asmenų išteklius. Verslumas suprantamas kaip atsiradusi galimybė ką nors sukurti beveik iš nieko. Tam reikia iniciuoti, daryti, siekti ir kurti organizaciją, ne tik stebėti, analizuoti ar ją apibūdinti (Timmons 2003; Kirby 2004). Dažniausiai verslumas suprantamas tik kaip gebėjimas įkurti įmonę, tačiau, anot Druckerio (1985), verslininkas yra ne tas asmuo, kuris leidžia vykti pokyčiams ir jiems įvykus greitai reaguoja, o tas, kuris pats ieško pokyčių ir juos naudoja savo galimybėms.

Kiek kitaip mano Livesay (1982). Jis teigia, kad sėkminga verslininkystė – daugiau meno forma nei ekonominė veikla, todėl ją sunku paaiškinti originalaus metodo ar aplinkos įtakos terminais.

Lydeka (1996: 143) apibūdina verslumą kaip „procesinį reiškinių, kai asmuo, pasikliaudamas savo verslumo, situacijos palankumu, įsitikinimu savo sėkme ir prisiimdamas finansinę, moralinę ir socialinę atsakomybę, suformuoja naują, pelningą ir vartotojams naudą teikiančią verslo idėją (strategiją), įkuria verslo organizaciją tai idėjai (projektui) įgyvendinti bei užtikrina tolesnį įsteigtos organizacijos funkcionavimą“.

Panašiai verslumas aiškinamas žaliojoje knygoje „Verslininkystė Europoje“ (European Commission 2003). Joje verslumas apibūdinamas kaip mintis, idėja, žmonės, jų pasirinkimas ir veiksmai pradedant, perimant ir plėtojant verslą arba išitraukiant iš strateginių firmos sprendimų vykdymą.

Lietuvos ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategijoje (2004) verslumas nusakomas kaip „asmens mąstymo būdas ir socialinės, vadybinės bei asmeninės kompetencijos, leidžiančios turimas žinias pritaikyti savo kasdieniam gyvenimui, t. y. konkretūs gebėjimai, teikiantys galimybę ne tik organizuoti savo verslą, bet ir prisiimti riziką už padarytus sprendimus“.

Nacionalinėje jaunimo verslumo skatinimo 2008–2012 m. programoje (2007) verslumas apibūdinamas kaip asmens gebėjimas idėjas paversti veiksmais. Jis apima kūrybingumą, naujovių diegimą, pasirengimą rizikuoti, planuoti ir valdyti projektus. Ši veikla reikalinga kasdieniame gyvenime, darbe ir visuomenėje, nes leidžia darbuotojams geriau suvokti savo darbinę veiklą ir pasinaudoti galimybėmis.

Versli elgsena apibūdinama kaip mokymosi gebėjimų ugdymas, kai mokymas suasmeninamas, pritaikomas darbo vietai ir trunka visos programos metu, o mokymo (-si) dalyvis yra griežtai kontroliuojamas šio proceso (Gibb, Nelson 1996).

Hisrich ir Peters (1998) apibendrina sąvokas *verslumas* ir *verslininkas* pagal istorinės raidos etapus.

Analizuojamas verslumo sąvokas bandyta suskirstyti į grupes, išskirti mokyklas, nagrinėjančias verslumą vienu ar kitu požiūriu.

Kaufmann ir Dant (1998) suskirstė verslumo sąvokas, dominuojančias įvairioje literatūroje, į tris grupes, kurias paremtos:

- teiginiais apie verslininkui būdingus charakterio bruožus ar savybes: polinkį rizikuoti, lyderystę, motyvaciją, gebėjimą spręsti problemas, kūrybingumą, gebėjimą priimti sprendimus ir kt.;
- teiginiais apie verslininkystės procesą ir jo rezultatus: naujų įmonių kūrimą, naujų gaminių ar jų analogų diegimą, inovatyvių, vertingų išteklių susiliejimą naujų pokyčių aplinkoje;
- teiginiais apie verslininko veiklą: įsiliejimą į naujas rinkas, rinkos deficitą įveikimą, naujų vadovavimo struktūrų kūrimą ir reorganizavimą, tiekimo šaltinių ir rinkos vietų paiešką, į pilną orientuoto verslo inicijavimą, palaikymą ir plėtrą, poreikių tenkinimą ir organizacijos valdymo kontrolę.

Gartner (1988) teigimu, apibūdinant verslumą skiriami du skirtingi požiūriai: *elgsenos požiūris* ir tradicinis *bruožų požiūris*. Pirmasis paremtas tiesioginiu verslumo fenomenu – organizacijų kūrimu, procesu, kurį vykdančios atsiranda naujų organizacijų. Antrasis požiūris grindžiamas prielaida, kad, jeigu nustatyta, kas yra verslininkas, galima žinoti ir kas yra verslumas.

Littunen (2000) skiria dvi verslumo tyrimų mokyklas. Viena remiasi verslumo asmenybės savybių modeliu, kita – netradiciniu mąstymu. Tiriant verslios asmenybės savybes analizuojama, kodėl kai kurie asmenys pradeda

kurti įmones ir sėkmingai dirba. Remiantis šiais tyrimais verslininko, kuris dirba sėkmingai, asmeninės savybės nepriklauso nuo dominuojančios situacijos. Pagal kitą modelį, paremtą netradiciniu mąstymu, asmeninės savybės, kurių reikia verslumui, yra susietos su įmonės aplinka ir dominuojančia situacija. Asmeninės savybės yra formuojamos asmens ir aplinkos sąveikos. Dėl šios sąveikos susidaranti gyvenimiškos situacijos, patirtys ir pokyčiai individo gyvenime vaidina pagrindinį vaidmenį (Rotter 1966).

Kiti autoriai (Stevenson, Sahlman 1989) išryškino verslumo kilmės aiškinimo mokyklas šiek tiek kitokiu požiūriu. Pasak jų, pirmosios mokyklos teorijos sulygina verslumą su ekonominėmis funkcijomis, t. y. atsižvelgiama į funkcinę perspektyvą. Antrosios mokyklos teorijos susieja verslumą su individu – atsižvelgiama į asmenybės perspektyvą. Trečiosios mokyklos teorijos paremtos verslumo samprata iš elgesio perspektyvos.

1.1.2. Verslumas kaip asmenybės savybės

Verslumas kaip asmenybės savybės – plačiausiai nagrinėjama sritis tiriant verslumą. Per daugelį metų buvo išnagrinėtos įvairios verslininkui būdingos asmenybės savybės (McClelland 1961; Rotter 1966; Kets de Vries 1977; Drucker 1985; Caird 1991; Cromie, O'Doghue 1992; Koh 1996; Utsch, Rauch 2000; Timmons, Spinelli 2003). Visi tyrėjai pristato savitą versliai asmenybei būdingų savybių kompleksą. Vieni kaip svarbiausius išskiria asmenybės kryptingumą liudijančius bruožus (aukšta vidinė motyvacija, poreikis siekti, polinkis į padėties kontrolę ir kt.). Kiti tyrėjai pabrėžia psichologinių savybių (polinkio rizikuoti, siekio būti nepriklausomam ir kt.) svarbą verslumui. Dar kiti išskiria asmens charakterio savybes (kantrumą, aktyvumą, iniciatyvumą ir kt.). Tad galima daryti prielaidą, kad verslumas suprantamas plačiąja prasme kaip visų asmenybės struktūros dalių visumos savybė.

Tyrėjai, nagrinėjantys verslumo savybes ir bruožus, siekia atsakyti į klausimą, kodėl kai kurie asmenys yra verslūs, o kiti ne. Šie tyrėjai kaip savo teorijų pagrindą naudoja dviejų krypčių tyrimus (Vesper 1980; Brockhaus, Horwitz 1986; Gartner 1989a):

- analizuoja skirtumus tarp verslininkų ir ne verslininkų;
- analizuoja skirtumus tarp verslininkų tipų.

Pirmajai grupei tyrimų priskirtinas Caird (1991) atliktas tyrimas, kuriuo nustatytos penkios pagrindinės verslumo savybės: polinkis į pamatuotą rizi-

ką, kūrybingumas, aukštas poreikis siekti, aukštas poreikis būti nepriklausomam, polinkis į padėties kontrolę skirtingose užimtumo grupėse. Priemonė šioms savybėms įvertinti pavadinta verslumo tendencijų matavimo testu (GET).

Koh (1996) priskyrė verslininkui tokias dažniausiai minimas asmenines savybes: poreikį siekti, kontroliuoti padėtį, polinkį nevengti rizikos, toleranciją neaiškumui, pasitikėjimą savimi, inovatyvumą.

Casson (1982, remtasi Littunen 2000) mano, kad tipinės gero verslininko savybės yra pasirėngimas rizikuoti, inovatyvumas, išmanymas, kaip funkcionuoja rinka, praktinė patirtis, rinkodaros gebėjimai, verslo vadybos gebėjimai, gebėjimas bendradarbiauti.

Timmons (2003) apibendrina psichologinėje literatūroje ištirtas verslininko savybes ir nurodė 14 savybių, reikalingiausių verslininkui, kurios gali būti įgytos: galutinis įsipareigojimas, ryžtingumas ir atkaklumas, poreikis siekti ir augti, orientacija į tikslus ir galimybes, iniciatyvos ir asmeninės atsakomybės turėjimas, teisingas įsitikinimas ir humoro jausmas, grįžtamojo ryšio ieškojimas ir naudojimas, polinkis kontroliuoti padėtį, tolerancija neaiškumui, stresui ir nežinomumui, pamatuotos rizikos nevengimas ir pasidalijimas, žemas tarnybinės padėties ir jėgos poreikis, garbingumas ir patikimumas, ryžtingumas, neatidėliojimas ir kantrumas, mokymasis iš nesėkmių, mokėjimas sudaryti komandą ir gebėjimas puoselėti asmenybes.

Valuckienė *et al.* (2004), tirdami verslumo kaip asmenybės savybės raišką, skiria tokias savybes: racionalus ekspresyvumas, gebėjimas lyderiauti, gebėjimas greitai ir racionaliai priimti sprendimus, orientacija į naudą ir pinigus, smalsumas, determinuotumas. Tačiau tai nėra galutinis sąrašas. Kiti autoriai skiria ir kitokias savybes. Trumpai bus apibūdintos dažniausiai mokslininkų darbuose minimos verslios asmenybės savybės.

Iniciatyvumas (angl. *initiative*). Verslininkai yra iniciatyvūs asmenys, vadovaujantys projektams. Jie ieško galimybių, anot Drucker (1985), ir labiau veikia pačią aplinką nei reaguoja į jos pokyčius. Tokie asmenys nuolat stengiasi gauti daug ir dar daugiau per trumpesnę laiką (O'Gorman, Cunningham 1997). Kai kada jie gali pasirodyti nemandagūs, agresyvūs ir konkuruoti tarpusavyje (Henry 2003).

Pasitikėjimas savimi (angl. *self confidence*). Išsikeldamas daug įvairių tikslų verslininkas prisiima įsipareigojimą jų siekti, todėl, neturint pasitikėjimo savimi, negalima tapti geru verslininku. Gibb (1993) mano, kad tam

tikrose situacijose verslininkai turi turėti įgimtą pasitikėjimo savimi jausmą. Pasitikėjimas savimi labai susijęs su ryžtu rizikuoti, nes asmuo, kuriam trūksta pasitikėjimo savimi, vargu ar imsis rizikos. Robinson *et al.* (1991) pabrėžia, kad verslininkas yra tas asmuo, kuris, siekdamas savo tikslų, tiki sugebėsiantis juos pasiekti. Kitaip tariant, verslininkas turi pajusti pasitikėjimą savimi ir kompetenciją siekdamas savo verslo tikslų.

Kritinis mąstymas ir vertinimas (angl. *critical thinking and evaluation*). Verslininkui būdingas kritinis mąstymas ir vertinimas (Carson *et al.* 1995), nes organizuojant savo verslą reikalingi gebėjimai sistemškai rinkti informaciją, objektyviai analizuoti, vertinti rinką, pastebėti galimybes, vertinti alternatyvas, priimti sprendimus, diegti naujoves, taip pat turėti patirties.

Polinkis rizikuoti (angl. *propensity to take risk*). Ekonominės teorijos klasikais Cantillon, Jean Baptiste Say *et al.* (Henry *et al.* 2003) teigia, kad verslininkai linkę rizikuoti. Žvelgiant į verslininkų veiklą ir vaidmenį ekonomikoje bei visuomenėje, aišku, kad verslininkai negali nerizikuoti, tačiau jų rizika yra labiau apskaičiuota nei kitų (Caird 1991; Cromie, O'Doghue 1992) ir jie greičiau susidoroja su dviprasmiškumu ir nežinomybe nei neverslininkai (Koh 1996). Polinkis rizikuoti gali būti apibrėžtas kaip asmens orientacija į iššūkių priėmimą nežinomose, sprendimų reikalaujančiose situacijose. Henry *et al.* (2003) mano, kad rizikavimas yra pagrindinė ypatybė, atskirianti verslininkus nuo vadovų ir kitų asmenų. Teigiama, kad verslininkai linkę nuosaikiai (protingai) rizikuoti tokiose situacijose, kuriose turi šioji tokį kontrolės laipsnį ar sugebėjimų gauti pelno.

Poreikis siekti (angl. *need for achievements*, sutr. *nAch*). Poreikį siekti išsamiausiai tyrė McClelland (1961). Remiantis jo poreikio siekti teorija, asmenys, kurių šis poreikis aukštas, turi stiprų norą pasiekti rezultatų, todėl labiau linkę elgtis versliai. Tokie asmenys nori patys spręsti problemas, kelti tikslus ir siekti šių tikslų savo pastangomis. Pagal šią teoriją individai, turintys stiprų poreikį siekti, dažnai suranda savo kelią į verslą ir jiems sekasi geriau nei kitiems. Tokie verslininkai siekia situacijų, kuriose gali pasireikšti: jiems būdingas individualios atsakomybės prisiėmimas, nuosaičius (ne aukštas) rizikos priėmimas, sprendimų rezultatų žinojimas, nauja instrumentinė veikla, ateities galimybių numatymas (Kirby 2004). Panašiai mano Schollhammer ir Kuriloff (1979, remtasi Henry *et al.* 2003). Jie teigia, kad verslininkui, turinčiam aukštą poreikį siekti, būdingos šios savybės: inovatyvumas, tolerancija neaiškumui, gebėjimas realistiškai planuoti, į

tikslą orientuota lyderystė, objektyvumas, asmeninė atsakomybė, gebėjimas prisitaikyti, organizavimo ir administravimo gebėjimai.

Padėties kontrolė (angl. *locus of control*). Rotter (1966), remdamasis savo tyrimais išskyrė gebėjimą kontroliuoti padėtį kaip verslininkui būdingą savybę. Pasak autoriaus, padėties kontrolė išryškina asmens suvokimą apie sėkmes ir nesėkmes gyvenime. Asmenys, kuriems būdinga vidinė padėties kontrolė, tiki, kad jie gali kontroliuoti gyvenimo įvykius, o asmenys, kuriems būdinga išorinė padėties kontrolė, tiki, kad gyvenimo įvykiai yra išorinių veiksnių, tokių kaip šansas, sėkmė ar nesėkmė, priežastis. Rotter (1966) mano, kad tie, kuriems būdinga vidinė padėties kontrolė, pasiekia daugiau nei tie, kuriems būdinga išorinė padėties kontrolė. Brockhaus ir Horwitz (1986) teigia, kad, remiantis polinkiu kontroliuoti padėtį, galima atskirti sėkmingai ir nesėkmingai dirbančius verslininkus. Pasak Rotter (1966), tikėtina, kad verslininkams būdinga vidinė padėties kontrolė ir jų tikslo pasiekimas priklauso nuo jų elgesio ar individualių savybių.

Kūrybingumas ir inovatyvumas (angl. *creativity and innovativeness*). Verslininkai yra kūrybingesni nei kiti. Kūrybingumo ir inovatyvumo savybes tyrinėjo daugelis autorių (Drucker 1985; Whiting 1988; Solomon, Winslow 1988; Timmons 1989; Robinson, Stimpson *et al.* 1991; Koh 1996). Verslininkai likę galvoti netradiciškai, mesti iššūkį susidariusioms aplinkybėms ir lanksčiai prisitaiko sprenddami savo problemas. Visa tai yra kūrybingumo ir kūrybinio proceso bruožai (Whiting 1988; Timmons 1989). Verslininkai mato palankias galimybes ir jomis pasinaudoja, todėl jie yra ne tik kūrybingi, bet ir pasižymi kaip galimybių įgyvendintojai (Solomon, Winslow 1988). Inovatyvumas versle susijęs su pajautimu ir veikimu naujais ir unikaliais būdais (Robinson, Stimpson *et al.* 1991). Mitton (1989) mano, kad inovatyvumas yra pagrindinė verslios asmenybės savybė ir pagrindinė verslumo charakteristika. Koh (1996), tirdamas į verslą linkusius ir nelinekusius studentus, nustatė, kad į verslą linkę studentai yra inovatyvesni nei į verslą nelinekę studentai.

Utsh ir Rauch (2000) teigia, kad esama glaudaus ryšio tarp inovatyvumo ir įmonės veiklos, nes inovatyvumas susijęs su pasiekimais. Žmonės, kurių orientacija į pasiekimus žema, vengia inovacijų, greitai nuleidžia rankas, rodo mažai pastangų ir neturi pasitikėjimo savimi. Verslininkai, kurių orientacija į pasiekimus aukšta, kilus problemų ar kliūčių, atkakliai laikosi savo nuomonės ir sutelkia visas pastangas, kad jas nugalėtų. Šie autoriai

teigia, kad verslininkas, siekdamas dirbti sėkmingai, turi ne orientuotis į pasiekimus, bet privalo būti inovatyvus. Utsch ir Rauch (2000) pabrėžia, kad verslininkai yra ne tik inovatyvūs – jie nuolat ieško sisteminės inovacijos, kurią autoriai apibrėžia kaip tikslingą ir organizuotą pokyčių bei galimybių ekonomikai ir socialinei inovacijai paieškos analizę.

Siekis būti nepriklausomam (angl. *desire for autonomy*). Verslininkai apibūdinami kaip asmenys, siekiantys būti nepriklausomi ir nekontroliuojami. Jie linkę dirbti patys, aktyviai ieško situacijų ir aplinkos, kuri leistų jiems dirbti nepriklausomai. Tačiau jie pasiryžę prisiimti atsakomybę už veiklos rezultatus (Henry *et al.* 2003). Verslininkai priešinas biurokratinėms struktūroms su griežtomis taisyklėmis ir įstatymais. Jie siekia nuolat judėti į priekį, laužyti barjerus, spręsti problemas ir dažnai nepriklausomą veiksmą ir idėją laiko naudingesniais nei elgseną, kurią riboja taisyklės ar kiti žmonės. Jiems reikalinga minties ir veiksmo laisvė. Verslininkams būdingą poreikį siekti patvirtino ir kiti autoriai (Watkins 1976; Shapero 1982; Collins, Robertson 2003). Verslininkams būdingas ne tik aukštesnis poreikis būti nepriklausomiems, bet ir didesnė išorinės kontrolės baimė nei daugeliui kitų profesijų grupių (Caird 1991; Cromie, O'Donoghue 1992).

Atkaklumas (angl. *persistence*). Verslininkai veikia sudėtingomis, nenumatytomis aplinkybėmis, todėl jie turi būti atkaklūs, kad pasiektų numatytus tikslus. Įgimtas optimizmas ir pasitikėjimas savimi jiems padeda spręsti problemas ir plėtoti verslą naujomis kryptimis.

Lyderystė (angl. *leadership*). Verslininkai, turintys lyderių bruožų, yra komandos veidas, moka uždegti savo idėjomis kitus, yra sąžiningi, pasitikintys savimi, nevieniši. Jie geba greitai orientuotis situacijoje ir priimti tinkamus sprendimus. Sėkmė juos aplanko tuomet, kai jie dalijasi savo mintimis, idėjomis su kitais, derasi dėl tinkamų sąlygų, tačiau jie nėra diktatoriškos asmenybės (Timmons, Spineli 2003).

Yra ir kitaip manančiųjų apie verslininkui būdingas savybes. Pasak Cromie (2000), verslininkai vertina individualizmą ir laisvę daugiau nei kiti visuomenės nariai, nemėgsta taisyklių, procedūrų ir socialinių normų. Dėl to jie turi sunkumų veikdami nežinomoje aplinkoje, kuri užgniaužia kūrybingumą, ir gali patirti sunkumų bendraudami su kitais. Pasak Cromie (2000), kai kurie iš jų laikomi nukrypusiais nuo normos.

Nukrypimas (nuo normos) (angl. *deviancy*). Šis bruožas nurodomas Kets de Vries (1977), kuris teigia, kad verslininkiška elgsena yra neigiamų bruožų

ir veiksmų rezultatas, o finansinė verslininko gerovė ne visada suteikia asmeninį pasitenkinimą ir laimės. Remiantis autoriumi, verslininkas yra neramus asmuo, neprisitaikantis, silpnai organizuotas ir jam nesvetimas savęs alinimas. Tokia elgsena yra problemiškos vaikystės, kurioje nebuvo tėvo, padarinių. Dėl to, pasak autoriaus, verslininku tampa asmuo, pasižymintis žema savigarba, nesugebėjimu kritiškai vertinti, noru viską kontroliuoti ir būti nepriklausomam nuo nieko. Taip galima paaiškinti, kodėl verslininkai įsitraukia į rizikingą veiklą ir pasirenka kurti savas organizacijas. Tačiau, remiantis šiuo tyrimu, verslininkai nėra labiau susiję su sunkumais nei kiti ir jais tapti gali asmenys iš finansiškai ir emociškai stabilių šeimų (Kets de Vries 1977).

Intuicija (angl. *intuition*). Verslininkams būdingesnė intuicija nei racionalus mąstymas (Kirby 2004). Manoma, kad verslininkai teikia pirmenybę ne struktūriniam, analitiniam požiūriui į problemų sprendimą, kuriam būdingas dėmesys detalėms, taisyklių laikymasis ir sisteminis nagrinėjimas, o intuityviai požiūriui, kuriam būdingas bendras supratimas, šalutinis ir nuoseklus problemų sprendimas. Kiti autoriai teigia, kad nors intuicija yra svarbi savybė, tam tikrose situacijose verslininkams ji svarbesnė nei kitiems ir būdinga tam tikriems verslininko tipams. Pavyzdžiui, Olsen (1995, remtasi Kirby 2004) teigia, kad intuicija svarbi ieškant verslo idėjos, o Miner (1997, remtasi Kirby 2004) mano, kad iš keturių verslininko tipų, kuriuos jis nustatė, intuicija yra svarbi charakteristika vienam tipui – idėjos generatoriui.

Tolerancija neaiškumui (angl. *tolerance of ambiguity*). Kai trūksta informacijos situacijai struktūrizuoti, situacija yra neaiški. Nuo to, kaip asmuo pajunta neaiškią situaciją ir ieško prieinamos informacijos apie ją, priklauso asmens tolerancija neaiškumui. Asmuo, kuriam būdinga aukšta tolerancija neaiškumui, neaiškias situacijas laiko iššūkiais ir siekia pakeisti nestabilias ir nenumatytas situacijas, kad galėtų tinkamai veikti. O’Gorman ir Cuningham (1997), Mitton (1989) teigia, kad asmenys, kurių tolerancija neaiškumui aukšta, ir tie, kurie įveikia neaiškių situacijų keliamą stresą, dažniausiai būna sėkmingai dirbantys verslininkai. Koh (1996) teigia, kad verslūs asmenys turi daugiau tolerancijos neaiškumui nei neverslūs.

Apibendrinant tyrėjų mintis galima teigti, kad prie asmeninių verslios asmenybės savybių priskiriama: *iniciatyvumas, pasitikėjimas savimi, kritinis mąstymas ir vertinimas, rizikavimas, poreikis siekti, polinkis kontroliuoti padėtį, inovatyvumas (kūrybingumas), siekis būti nepriklausomam, atkaklumas, lyderystė*.

1.1.3. Verslumas kaip gebėjimas

Siekiant atskleisti, kokių gebėjimų turi verslus asmuo, pastebėta, kad verslumas kaip gebėjimas nagrinėjamas remiantis kognityvinėmis teorijomis, kuriose skiriamos dvi kognityvinių modelių grupės: požiūrių ir pasiekimų (Kirby 2003).

Požiūrių modeliais nagrinėjama, kaip asmens požiūris į verslumą formuoja jo elgseną. Tam paaiškinti dažniausiai taikoma Ajzen (1991) planuotos elgsenos teorija, kurios esmė tokia: kuo stipresnis požiūris, socialinės normos ir suvokta veiklos kontrolė, tuo stipresnį ketinimą veikti asmuo turi. Kitas požiūrių modelis – Shapero (1982) modelis: asmuo vadovaujasi inercija tol, kol kas nors sutrukdo ar pakeičia šią inerciją. Dėl sutrukdyto tenka rinktis ir pasirinkimas priklauso nuo to, kiek kita veikla asmeniui atrodo pasiekiamą, įvykdoma ir norima.

Pasiekimų modeliai susiję su motyvacija. Jais remiantis tiriama, kodėl individai elgiasi vienaip ar kitaip. Skiriami du modeliai: suvokto pasitikėjimo savimi ir vidinės motyvacijos.

Suvoktas pasitikėjimas savimi rodo stiprų individo tikėjimą, kad jis gali sėkmingai atlikti verslininko vaidmenį. Asmenys, kurių pasitikėjimo savimi laipsnis aukštas, imasi sunkių užduočių kaip iššūkių ir stipriai įsipareigoja jas įvykdyti (Kirby 2003).

Vidinės motyvacijos modelis dažnai susijęs su domėjimusi ir įsidarbiniu. Asmenys, turintys vidinės motyvacijos, pasiekia daugiau už tuos, kurie viską atlieka dėl išorinės naudos. Todėl tikėtina, kad verslininkai jaučia vidinę motyvaciją – jie sėkmingai dirba ir džiaugiasi tuo, ką daro. Jie dirba, nes nori dirbti, o ne todėl, kad yra verčiami ar kad yra galimybė tapti turtingam (Kirby 2003).

Požiūris į verslumą kaip į gebėjimus neabejotinai nukreiptas į verslininko sąveiką su aplinka (McCarthy 2000). Tačiau tarp tyrėjų vyksta diskusijos, koks požiūris – asmeninių savybių ar gebėjimų – laikytinas priimtinesniu tiriant verslumo sampratą ir verslumo ugdymo galimybes. Vieni tyrėjai kaip svarbiausią išskiria asmeninių savybių požiūrį, kiti mano, kad verslumo gebėjimų tyrimai gali praplėsti verslumo supratimą ir galėtų būti kur kas naudingesni tyrėjams ateityje (Lau, Chan 1994; Gartner 1989a). Dar kiti griežtai atmeta požiūrį į verslumą kaip į savybes ir teigia, kad verslumas yra elgsenos, o ne asmeninių savybių modelis, todėl kiekvienas, kuris

daro sprendimus, gali išmokti būti verslininku – mokytis ir tapti verslus. Verslininkas rizikuoja ir daro sprendimus, nuolat ieško pokyčių, reaguoja į juos ir išnaudoja pokyčius kaip galimybes (Drucker 1985; Gartner 1989a).

Siekama nustatyti, kokie gebėjimai daro didžiausią įtaką verslumui. Daugelis tyrėjų sieja verslumą su organizacijos kūrimu: verslininkas atlieka daug veiksmų, kuriais įkuriama nauja įmonė. Todėl tiriant verslumą būtina įvertinti vadybos gebėjimus, nes jie labai reikalingi kuriant įmonę (Gartner 1989b; Gibb, Nelson 1996), ir gebėjimus prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių verslo procese, savarankiškumą ir strateginius gebėjimus (Jennings 2002).

Be vadybos gebėjimų, verslininkui reikalingi geri techniniai gebėjimai, pasireiškiantys rinkodaros, teisės, apskaitos, personalo vadybos išmanymu (Garavan, O'Cinneide 1994a). Kai kurie autoriai mano, kad nors verslumo ugdymo programos skiriasi trukme, struktūra, turiniu ir pateikimo metodu, praktinio mokymo turinys daugeliu atvejų nukreiptas į trejų pagrindinių gebėjimų – techninių, vadovavimo verslui ir asmeninių verslumo gebėjimų – ugdymą (Hisrich, Peters 1998). Techniniai gebėjimai, pasak autorių, yra rašytinės ir žodinės komunikacijos, techniniai vadovavimo ir organizavimo gebėjimai. Vadovavimo verslui gebėjimus sudaro gebėjimai planuoti ir priimti sprendimus, rinkodaros ir apskaitos gebėjimai. Asmeniniai verslumo gebėjimai – polinkis į padėties kontrolę, inovatyvumas, rizikos priėmimas.

Cromie (1994) pažymi, kad techninių ir vadybos gebėjimų stoka sukelia rimtų pasekmių vadovaujant įmonei. Todėl būtina analizuoti veiklą, peržiūrėti galimybes, ekonomiškai analizuoti idėjas atkreipiant dėmesį į kelias svarbias, integruoti veiksmą ir analizę nelaukiant visų atsakymų, bet pasiryžus daryti pakeitimus, jeigu reikia.

Galloway *et al.* (2005) teigia, kad verslumui ugdyti reikia sklandaus žinių, gebėjimų ir požiūrių susiliejimo, kuriuo laikomi sinerginiai ryšiai tarp vadybos teorijos ir verslumo praktikos. Anot autorių, verslui kurti svarbūs tokie gebėjimai, kaip iniciatyvumas, pasitikėjimas savimi, atkaklumas, kūrybingumas, komunikaciniai, organizaciniai, problemų sprendimo, vadovavimo, komandinio darbo, derybų gebėjimai ir finansinis išvalgumas.

Rae (1997) teigia, kad ugdant verslininką į mokymo modulius reikia įtraukti komunikacinių gebėjimų, ypač įkalbėjimo, kūrybingumo, kritinio mąstymo ir vertinimo, lyderystės, derybų, problemų sprendimo, socialinių ryšių ir laiko planavimo gebėjimų ugdymą.

Finansų vadyba, rinkodara ir vadyba išskiriami kaip populiariausi verslumo ugdymo programų dalykai (Le Roux, Nieuwenhuizen 1996), o vykstant struktūrizuotą mokymą į programas turi būti įtraukiami ir kiti verslumo ugdymo elementai: mentorystė, verslo konsultavimas, inkubacinės priemonės, išsilankymo galimybės, pradinis kapitalas, kvalifikacija, ryšių galimybės ir tolesnė parama (De Faoite *et al.* 2003). Ryšiai ir mentorystė – ypač vertingi programos elementai esamiems ir būsimiems verslininkams (Raffo *et al.* 2000) ugdyti.

Panašiai kaip ir Drucker (1985), Bhidé (1994) išskiria gebėjimą numatyti trumpalaikės galimybes ir jomis kuo puikiausiai pasinaudoti, o ne laikyti svarbiomis ilgalaikės strategijas. Priešingai Bhidé (1994) samprotavimams, kad planuojant naują įmonę verslininkams reikia tik pritaikyti greitą, pigų požiūrį, Osborne (1995) teigia, kad sėkmingo verslo esmė – plėtoti strategiją, kuri inovatyviai susieja verslo aplinką su prekėmis ar paslaugomis.

Siekiama nustatyti, koks yra šeimos vaidmuo verslumo procese. Dyer ir Handler (1994) tvirtina, kad šeima gali būti daug svarbesnis už kitus verslo sėkmės veiksnys. Collins ir Moore (1970) teigia, kad verslininkai kyla iš tų šeimų, kuriose tėvai turėjo savo verslą. Būsimieji verslininkai linkę perimti savo tėvų vaidmenį, o kai atsiranda savininko (vadovo) suvokimas, galimybė tapti smulkiuoju verslininku tampa akivaizdi (Henry *et al.* 2003). Garavan ir O'Connore (1994b) mano, kad norint būti geru verslininku reikia, kad tėvai turėtų sėkmingo darbo patirtį ir atitinkamą išsilavinimą. Autoriai mano, kad taip ne tik gerokai padidėja sėkmės galimybė, bet ir paremiama nuostata, kad verslininkais ne gimstama, o tampama.

Kita nuomonė, kad žmonės, turintys polinkį į verslumą, gali ir nesiimti verslo. Kruger ir Brazal (1994) teigia, kad daugeliu atvejų paslėpti verslumo gebėjimai neišryškėja, kol žmogui nekyla nedarbo problema. Remiantis autoriais, polinkis į verslumą priklauso nuo to, kiek patraukliai asmeniui atrodo galimybė įkurti įmonę ir kiek jis nori verslo karjeros, kokių laipsnių tiki, kad galės pradėti verslą, kiek jis turi verslumo gebėjimų, ar yra pasirengęs ir geba veikti. Kruegel ir Brazal (1994) patvirtina, kad verslumas nėra mistinis, kad verslininkais tampama, o ne gimstama.

Apibendrinus įvairių autorių mintis apie verslumo gebėjimus galima teigti, kad *verslumo gebėjimus sudaro techniniai, vadovavimo verslui ir asmeniniai gebėjimai.*

1.1.4. Verslumas kaip procesas

Daugelis tyrėjų (O’Gorman, Cunningham, 1997; McMullan, Long 1987; Timmons, Spinelli 2003; Kirby 2003; Heinonen, Poikkijoki 2006) verslumą apibūdina kaip procesą, kurį sudaro klasikinis įmonės kūrimo požiūris, galimybių pastebėjimas (Bhide 1994; Drucker 1995; Timmons, Spinelli 2003; Kirby 2003; Heinonen, Poikkijoki 2006) ir mokymosi poreikiai (O’Gorman, Cunningham 1997; Garalis 2007).

Šiandien verslumo sąvoka, be klasikinės verslo pradžios, apima visų tipų įmones ir organizacijas. Taigi verslumas gali pasireikšti ar nepasireikšti įmonėse, kurios yra senos ir naujos, mažos ir didelės, greitai ir lėtai augančios, privačiame, ne pelno siekiančiame ir visuomeniniame sektoriuose, visose geografinėse vietose ir visose srityse, neaplenkiant politikos (Low, MacMillan 1988; Timmons, Spinelli 2003).

Klasikinė verslumo kaip proceso išraiška yra įmonės kūrimas, inovatyvi idėja, kuri perauga į didelę įmonę. Sėkmė ir stipri pagrindinio verslininko lyderystė beveik visuomet lemia sudarymą tokios komandos, kurios nariai papildoma vienas kitą talentais ir gebėjimais. Galimybė dirbti kaip komandai ir išvelgti galimybes, kur kiti mato prieštaravimus ir nežinomybę, yra pagrindiniai sėkmės elementai (Timmons, Spinelli 2003).

Verslumas kaip procesas prasideda nuo galimybių pastebėjimo, o ne nuo pinigų, strategijos, ryšių, komandos ar verslo plano. Genialus gebėjimas įžiūrėti galimybę yra vertingesnis nei talentas ir komandos gebėjimai ar išoriniai ištekliai, prieinami komandai. Verslumo rezultatai, kurie atsiranda kuriant, palaikant, realizuojant ir atnaujinant vertę, reikalingi ne tik savininkams, bet ir visiems dalyvaujantiems versle (Drucker 1985; Bruyat, Julien 2000).

Bygrave (1989) verslumą apibūdina labiau kaip tapymo procesą nei kaip esamą procesą. Tam pritaria Hisrich ir Peters (1998) teigdami, kad verslumas yra kažko kito kūrimas, kuriam skiriama laiko ir pastangų įvertinant finansinius, socialinius ir psichologinius rizikos veiksnus, iš kurio gaunamas piniginis bei asmeninis pasitenkinimas.

Heinonen ir Poikkijoki (2006) palaiko nuomonę, kad verslumas ir galimybių išnaudojimas nebūtinai turi pasireikšti kuriant naujas įmones – jis gali išryškėti ir veikiančiose organizacijose. Šitaip aiškinant imama vartoti nauja sąvoka – *vidinis verslumas* (angl. *intrapreneurship*). Vidinis verslumas glaudžiai susijęs su verslumu, šia sąvoka išryškinamas verslumo procesas

(papildomas naujomis modifikacijomis) ir inovatyvumas. Dėl vidinio verslumo veikiančioje organizacijoje ne tik sukuriamos naujos įmonės, bet ir pradedamos kitos inovatyvios veiklos (Antoncic, Hisrich 2004).

Verslumas nagrinėjamas ir kaip mokymasis tapti versliam. Per visą naujos įmonės kūrimo evoliuciją išlaikytas pagrindinis principas: verslumo procesas ir efektyvus mokymasis turi būti glaudžiai susiję, t. y. teorija ir tikro pasaulio praktika neturi skirtis. Turi būti išlaikytas holistinis (visumos) balansas (Timmons, Spinelli 2003).

Daugelis tyrėjų svariai papildė verslumo proceso supratimą tyrinėdami įvairius konstruktus, susijusius su žiniomis, patirtimi, pažinimu ir kūrybiškumu, tačiau verslumas kaip mokymasis turi ypatingą vertę verslumo tyrimuose (Garalis 2004; Corbett 2005; Heinonen, Poikkijoki 2006). Autoriai pripažįsta, kad skirtingi mokymosi būdai padeda geriau pamatyti skirtingus galimybių pastebėjimo ir naudojimo būdus. Patirtinis mokymasis ir kitos mokymosi perspektyvos gali patvirtinti naudą, grindžiamą įvairiose vadybos tyrinėjimo srityse.

Mininti ir Bygrave (2001) sutinka, kad verslumas yra mokymosi procesas ir verslumo teorijai reikia mokymosi teorijos pagrindimo.

1.2. Verslumo ugdymas

1.2.1. Verslumo ugdymo (-si) raiška

Siekiant suprasti verslumo ugdymo (-si) ypatumus svarbu išsiaiškinti, ko-kiomis vadybinėmis, edukacinėmis, socialinėmis ir filosofinėmis nuostatomis vadovaujamasi verslumo ugdymo (-si) programose, kokie keliami verslumo ugdymo (-si) tikslai ir taikomi metodai. Šie verslumo ugdymo (-si) elementai yra glaudžiai susiję ir lemia verslumo ugdymo (-si) procesą. Mokslinėje ir populiariojoje literatūroje nuolat vyksta diskusijos, ar galima išmokyti verslumo. Daugelio tyrėjų nuomonės šiuo klausimu skiriasi. Fiet (2000) teigia, kad visos teorijos apie verslininkus socialiniuose moksluose yra netikslios, prieštaringos ir neišsamios, nes verslumo ugdymas apima dvi priešingas sritis: meną ir mokslą.

Jack ir Anderson (1998), taip pat Rae (2000) pritaria, kad verslumo ugdymas yra mįslė, o tikrasis verslumo procesas apima tiek meno, tiek mokslo sritį. Prie mokslo srities priskiriami verslo ir vadybos funkciniai gebėjimai,

jie gali būti ugdomi taikant tradicinius pedagoginius metodus. Tačiau prie meno srities priskiriamų kūrybingumo ir inovatyvumo negalima išmokyti tais pačiais metodais kaip ugdant mokslo srities gebėjimus.

Sae (1996) taip pat prilygina verslumo ugdymą (-si) meno formai ir mano, kad kai kurie asmenys yra iš prigimties talentingi, o kiti turi sunkiai dirbti, kad pasiektų panašių rezultatų. Autorius mano, kad pagal verslumo programą negalima išugdyti gero verslininko, programa gali tik parodyti, ar ugdymo (-si) procesas buvo sėkmingas, ar ne. Panašiai mano ir Adcroft, Willis, Dhaliwol (2004). Jie teigia, kad studijuojant vadybą galima įgyti techninių gebėjimų, bet negalima paveikti prigimtinių verslumo savybių. Toks požiūris priešingas Shepherd ir Douglas (1997) požiūriui, kad reikia ugdyti tiek meno, tiek mokslo sričių gebėjimus. Autoriai nemano, kad verslumo menas yra visiškai neugdytina sritis, bet jie teigia, kad šios srities buvo nepaisoma ugdant verslumą. Autoriai teigia, kad daugelis pedagogų ugdydami verslumą moko loginio mąstymo. Tačiau ugdant verslumą ir vadovaujantis loginiu mąstymu galima gauti neteisingus ar neveikiančius atsakymus. Shepherd ir Douglas (1997) kviečia pereiti nuo ugdymo prie ugdymosi, manydami, kad besimokantieji gali daugiau išmokti, tik kai įgyja gebėjimų mokymosi aplinkoje, kuri yra kuo artimesnė tikram gyvenimui. Pedagogams keliamas iššūkis rasti inovatyvių mokymosi metodų, kurie atitiktų būsimų verslininkų poreikius.

Gorman *et al.* (1997, remtasi Solomon 2005) teigia, kad verslumą galima išugdyti arba bent jau galima padrąsinti imtis verslo. Tai patvirtina anks-tesnių Vesper (1982) ir Kantor (1988) tyrimų rezultatus. Solomon (2005) mano, kad žmonės gimsta su polinkiu į verslumą, bet verslumo lygis bus aukštesnis, jeigu jų verslumo gebėjimai bus ugdomi. Henry *et al.* (2005b) pritaria, kad verslininkais ne gimstama, o tampama.

Daug užsienio autorių (Jamieson 1984; Gartner 1988; Hebert, Link 1988; Stevenson, Sahlman 1989; Cunningham, Lischeron 1991; Garavan, O'Cinneide 1994b; Koh 1996; Cope 2003) tyrė verslumo ugdymo (-si) programas ir jas skirstė remdamiesi įvairiais kriterijais.

Garavan ir O'Cinneide (1994b) tyrė šešias verslumo ugdymo (-si) programas įvairiose šalyse ir nustatė, kad šios programos paremtos trimis skirtingais filosofiniais požiūriais:

1. Programos nukreiptos į ateitį, dalyviai siekia įvertinti išorinę aplinką, kurią nori paveikti. Tokios programos padrąsins dalyvius išnagrinėti

priežastis, kodėl jie nori įkurti įmonę. Šis filosofinis požiūris, pasak autorių, yra polinkio į vidinę padėties kontrolę raiška.

2. Visų programų filosofinis pagrindas – požiūris, kad yra stiprus ryšys tarp komandos, jos augimo potencialo ir gebėjimo pritraukti finansavimą. Buvo atskleistos komandos sąvokos dimensijos ir padaryta išvada, kad komandiniu darbu pagrįsta filosofija, sujungianti verslumo ugdymo (-si) programas, duoda teigiamų rezultatų.
3. Trečiuoju filosofiniu požiūriu paremtos mokymosi strategijos, jis būdingas visoms programoms.

Gorman *et al.* (1997) suskirstė verslumo ugdymą iki ir po įmonės įkūrimo. Verslumo ugdymo (-si) programos iki įmonės įkūrimo skirtos asmenims, norintiems tapti verslininkais, o po įmonės įkūrimo – verslininkams ir smulkiesiems verslininkams.

Verslumo ugdymo (-si) programos skirstomos ir pagal tai, kokiai besimokančių asmenų kategorijai jos taikomos.

Hills *et al.* (1988) mano, kad yra trys verslumo ugdymo (-si) programų modeliai:

- įvadinis kursas, kurio tikslas – verslo plano parengimas;
- mokymai veikiančioms įmonėms, kurių tikslas – įmonės augimas;
- vadybos mokymai, kuriuose pabrėžiamas inovatyvumas, komandos sudarymas ir ugdomos verslumo savybės.

Jamieson (1984) verslumo ugdymą suskirstė į tris kategorijas. Jis skiria:

- mokymą apie įmonę (angl. *about enterprise*);
- mokymą įmonei (angl. *for enterprise*);
- mokymą įmonėje (angl. *in enterprise*).

Autorius apibūdino skirtingų verslumo ugdymo (-si) kategorijų tikslus.

Pirmoji kategorija – mokymas apie įmonę – susijusi su pasitikėjimo kūrimu, jos tikslas – mokyti studentus įvairių įmonės kūrimo ir vadovavimo jai aspektų, remiantis teorinėmis žiniomis. Į šią kategoriją turėtų būti įtraukti įvairūs įmonės verslo moduliai ir kiti mokymai, skirti gebėjimams, požiūriams ir vertybėms skatinti, reikalingas norint sėkmingai įkurti ir valdyti verslo įmonę, jai vadovauti ar joje dirbti.

Antroji kategorija – mokymas įmonei – susijusi su asmenų, ketinančių tapti verslininkais, parengimu kurti smulkųjį verslą. Tokio ugdymo uždavinys – padrąsinti dalyvius kurti savo verslą ir jam vadovauti. Dalyviai moko-

mi praktinių gebėjimų, reikalingų smulkiajam verslininkui. Šios kategorijos mokymų tikslas – verslo plano parengimas. Jamieson (1984) mano, kad tai yra siauriausia kategorija, nes ji skirta parengti asmenis pradėti smulkųjį verslą.

Trečioji kategorija – mokymas įmonėje – susijusi su vadybos mokymais dirbantiems verslininkams ir nukreipta į tolesnę verslo plėtrą. Šiai kategorijai bus priskirtos vadybos tobulinimo ir plėtros mokymo programos, gaminio vystymo ir rinkodaros kursai. Tokie mokymai suteikia žmonėms gebėjimų, žinių ir požiūrių, padedančių kurti savo ateitį ir spręsti kilusias problemas. Mokymu įmonėje gali būti laikomi ir mokymai, kurių tikslas – padėti asmenims ar asmenų grupėms pritaikyti verslininkiską požiūrį, atsižvelgiant į organizacijos, kurioje jie dirba, pobūdį.

Panašų verslumo ugdymo (-si) ir praktinio rengimo skirstymą pateikia Scott *et al.* (1998, remtasi De Faoite *et al.* 2003):

- mokymas apie įmonę (angl. *about enterprise*) (supratimas apie verslumą, kylantis kaip socialinių ir ekonominių pokyčių veiksnys);
- mokymas per įmonę (angl. *through enterprise*) (mokymo metodai, kuriems naudojamos verslumo situacijos, tokios kaip projektai);
- mokymas įmonei (angl. *for enterprise*) (potencialių ir esamų verslininkų praktinis mokymas).

Garavan ir O'Cinneide (1994b) suskirstė verslumo mokymus į tris grupes: pasitikėjimo pradėti smulkųjį verslą kūrimas, smulkiojo verslininko ugdymas, tęstinis smulkiojo verslininko ugdymas.

Pasitikėjimas pradėti smulkųjį verslą dažniausiai ugdomas diegiant mokymų programas, šių mokymų tikslas – padidinti asmenų, siekiančių imtis verslo, skaičių. Ši mokymų grupė panaši į Jamieson (1984) nurodytą mokymo apie įmonę kategoriją. Antrosios mokymų grupės tikslas – suteikti praktinę pagalbą tiems, kurie nori pereiti nuo tradicinio darbo prie savo verslo. Todėl šie mokymai – apie finansines, rinkodaros, teisės problemas. Trečiosios mokymų grupės mokymai skirti specialistams, jų gebėjimams pritaikyti ir atnaujinti.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD 2005) tyrimai patvirtino, kad švietimas ir praktinis parengimas, apimantis ir nuolatinių mokymąsi, yra verslumo didinimo pagrindas. Kadangi nėra numatyta vieno verslumo ugdymo ir praktinio parengimo modelio, iki šiol neaišku,

kaip verslumas galėtų būti ugdomas geriausiai. Skiriami du požiūriai į verslumo ugdymą:

- jauni žmonės mokomi pradėti savo verslą;
- jauni žmonės mokomi pasiryžimo priimti pokyčius bei riziką ir kitų asmeninių savybių, susijusių su verslininkyste (OECD 2005).

Lietuvos mokymo įstaigose – mokyklose, kolegijose ir universitetuose – vykdomas verslumo ugdymas priskirtinas Jamieson (1984) mokymo apie įmonę kategorijai, taip pat Garavan ir O'Cinneide (1994b) pasitikėjimo pradėti smulkųjų verslą kūrimo grupei. Kitos kategorijos išryškėja tęstinėse studijose, organizuojant kursus, seminarus asmenims, siekiantiems pradėti savo verslą ar tobulinti turimus gebėjimus.

1.2.2. Verslumo ugdymo (-si) tikslai

Susidomėjimas verslumo ugdymo (-si) programomis didelis, tačiau sunku tiksliai apibrėžti, kas yra verslumo ugdymas (-is), kokie jo tikslai ir kas turėtų būti pasiekta šiomis ugdymo (-si) programomis (Hytti, O'Gorman, 2004). Teigiama, kad verslumo ugdymą reikia apibūdinti kaip aiškią veiklą, nubrėžiant ribas tarp verslumo studijų ir „tradicinių“ vadybos studijų (Gibb 1999; Solomon *et al.* 2002). Tačiau ribos tarp verslumo ugdymo (-si) formų yra neryškios dėl sutampančių konceptų, tokių kaip su darbu susijęs mokymas (angl. *work related learning*) (Dwerryhouse 2001), veiklos mokymas (angl. *action learning*) (Revans 1991; Jones Evans *et al.* 2000; Smith 2001), patirtinis mokymas (Kolb 1984) ir verslininkiškas mokymas (Gibb 1999; Rae 2000).

Literatūros šaltiniuose ir praktikoje nepakankamai išryškintos įvairios verslumo ugdymo (-si) galimybės, sutelkiant dėmesį tik į studentų poreikį pradėti savo verslą ir vadybos gebėjimus (Gibb 1999; Smith 2001; Rae 2000).

Pripažįstama, kad siekiant planuoti ir įvertinti verslumo ugdymo (-si) programas reikia turėti aiškų supratimą, kokie yra tokio mokymo tikslai. Pasak Gibb (1999), tikslai turėtų būti:

- įgyti supratimą apie verslininkystę ir ypač verslininkų vaidmenį bei verslumo vietą modernioje ekonomikoje ir visuomenėje;
- mokytis būti versliam ir priimti atsakomybę už savo mokymąsi, karjerą ir gyvenimą;

- išmokti tapti verslininku pradedant mokytis, kaip pradėti savo verslą.

Kiti autoriai pabrėžia pasitikėjimo verslu didinimą ir mano, kad verslumo ugdymo (-si) programų tikslai turėtų būti:

- įgyti pasitikėjimą ir verslo procesų supratimą, vadovaujant naujam verslui;
- įgyti pasitikėjimą smulkiuoju ir vidutiniu verslu, kuris gali suteikti karjeros galimybę (Hills 1988, remtasi Henry *et al.* 2005a).

Penkiose Europos šalyse atlikus tyrimą ne tik palyginti verslumo ugdymo (-si) programų tikslai, turinys, trukmė, mokymosi stiliai, nustatyti tų programų pranašumai ir trūkumai, bet ir pastebėta, kad yra septyni bendri verslumo ugdymo (-si) programų tikslai (Garavan, O'Cinneide 1994a):

- įgyti žinių, reikalingų verslininkui;
- įgyti gebėjimų naudoti technologijas, analizuoti verslo situacijas ir sudaryti veiklos planus;
- identifikuoti ir skatinti verslumo veiksmą, talentą ir gebėjimus;
- išmokti nugalėti rizikos veiksnius, naudojant analitines technikas;
- ugdyti empatiją ir paramą visiems unikaliesiems verslumo atvejams;
- išplėsti požiūrį į pasikeitimus;
- padrasinti besikuriančias įmones ir kitas verslo bendroves.

Hytti ir O'Gorman (2004), ištyrę 50 programų, nustatė, kad verslumo ugdymo (-si) programomis siekiama įvairių tikslų. Pagal tikslus programas galima skirstyti į:

- programas, ugdančias gebėjimus ir suteikiančias žinių, kurios reikalingos asmeniui, siekiančiam pradėti verslą ar jam vadovauti;
- programas, kuriomis siekiama parengti asmenis darbo rinkai ir pagerinti jų supratimą apie smulkųjį verslą ar verslininkystę;
- programas, kuriomis siekiama padėti asmenims tapti versliems, nes tai skatina besikeičianti visuomenė ir kultūra.

Kai kuriomis programomis siekta vieno tikslo, kai kuriomis – kelių.

Jones ir English (2004) suskirstė verslumo ugdymo (-si) programų tikslus į dvi grupes. Pirmoji tikslų grupė susijusi su asmeniniu studentų vystymusi. Pagrindinis šių programų tikslas – ugdyti būsimus verslininkus, jose dalyvaujantiems studentams reikia nuspręsti, kokių gebėjimų ir savybių jie turi, palyginti su tikrais verslininkais.

Antroji grupė tikslų susijusi su žiniomis ir gebėjimais, kurie bus reikalingi valdant įmonę nuo įkūrimo iki suklestėjimo.

Henry *et al.* (2005a) teigia, kad visos verslumo ugdymo (-si) programos daugiau nukreiptos į tikslų įgyvendinimą nei elgsenos ugdymą. Daugiau dėmesio skiriama gebėjimams, kurie reikalingi smulkiojo verslo vadybai, t. y. rinkodaros ir finansų žinioms, o ne kūrybingumui, inovacijoms ir problemų sprendimui. Teigiama, kad verslumo ugdymo (-si) programose turi būti skiriama vienodai dėmesio gebėjimų ir asmeninių savybių, reikalingų sėkmingam veiksmui, vystymui ir intelektiniam veiksmo turinio supratimo ugdymui.

Lietuvoje verslumas ugdomas taikant verslo vadybos programas, pagal kurias, vadovaujantis verslo vadybos profesinio rengimo standartu, kolegijose rengiami verslo vadybininkai. Standartu nustatyti reikalavimai specialybės studijų programai, numatytos profesinės veiklos sritys, minimalios būtinos profesinės kvalifikacijos ir studijų tikslai, kurių studentas turi siekti norėdamas jas įgyti. Kiekviena kolegija, vadovaudamasi standartu bei Švietimo ir mokslo ministerijos patvirtintais studijų programų reikalavimais, savarankiškai rengia verslo vadybos studijų programas.

Svarbi vieta kolegijų studijų programoje skiriama praktiniam ugdymui (-si). Jis sudaro ne mažiau kaip trečdalį visos studijų programos, įskaitant praktiką realiomis darbo sąlygomis. Jų bendra trukmė – ne mažiau kaip 20 kreditų.

Atkreiptinas dėmesys, kad keliami verslumo ugdymo tikslai daugeliu atvejų priklauso nuo bendrų švietimo tikslų. Įvairūs autoriai (Garavan, O'Cinneide 1994a; Hytti, O'Gorman 2004; Henry *et al.* 2003), tirdami verslumo ugdymo programas, pastebėjo, kad jose keliama panašūs tikslai, t. y. bendras supratimas apie verslą, verslumo gebėjimų ir asmeninių savybių ugdymas. Siekiant šių tikslų turi būti taikomi kiti, netradiciniai ugdymo metodai.

1.2.3. Verslumo ugdymo (-si) metodai

Verslumo ugdymo (-si) programų ir keliamų ugdymo (-si) tikslų įvairovė skatina taikyti skirtingus metodus. Verslumo ugdymo (-si) ir praktinio parengimo programų metodai kinta atsižvelgiant į dėstytojų gebėjimus, parengtas mokymo priemones, pristatymus ir skaidrių įvairovę, vaizdo medžiagą. Atvejo analizės metodai apima grupės diskusijas ir vaidmenų žaidimus bei imitavimo metodus. Norint ugdyti (s) verslumą, svarbu suprasti,

kaip verslininkai mokosi (Mininti, Bygrave 2001), ir atsižvelgti į verslininko mokymosi poreikius kreipiant didesnę dėmesį į verslininko asmeninį ir verslo vystymąsi (Rae, Carswell 2000). Manoma, kad gebėjimas mokytis yra esminis dalykas ugdant verslumo gebėjimus (Rae, Carswell 2000; Deakins *et al.* 1998). Tik sėkmingai mokantis įvairiais etapais reikalingi įgūdžiai, žinios ir gebėjimai gali būti įgyti ir vėliau pritaikyti.

Pastebėtos trys verslumo ugdymo (-si) strategijos: didaktinė, gebėjimų formavimo ir induktyvinė (Garavan, O'Cinneide 1994b).

1. Didaktinės strategijos tikslas – suteikti pagrindinę informaciją apie verslumą: žinių apie verslumo kilmę, vystymąsi, taikomas strategijas, kurios padeda išryškinti tarpdalykinius ryšius. Mokymosi metodai apima paskaitas, seminarus, parengtą medžiagą, vaizdo pristatymus, kompiuterines instrukcijas ir vadovus. Tai nėra efektyvi, verslą kurti skatinanti strategija.
2. Gebėjimų formavimo strategijos tikslas – parengti gerą verslininką, gebantį planuoti verslą, sudaryti komandą, planuoti finansus ir tirti rinką. Tam taikomi metodai: atvejo analizė, vaidmenų žaidimai, darbo grupės, pristatymai ir imitavimas.
3. Induktyvinės strategijos tikslas – veikti, atrasti ryšius, stebėti ir apibendrinti. Ji paremta patirtiniu mokymusi ir apima tokias sritis: apibendrinimą, idėjos tobulinimą, rinkos tyrimą ir gaminio tobulinimą. Tam taikomi metodai: bendradarbiavimas, netiesioginis konsultavimas, instruktavimas, mentorystė, idėjos generavimas ir nelyderiavimo diskusija.

Manoma, kad verslumo gebėjimams ugdyti tinkamesni aktyvūs mokymo metodai, o ne pasyvūs. Reflektyvūs mokymo metodai, tokie kaip paskaitos, konspektai, kuriuos reikia skaityti, iš anksto suplanuotos konsultacijos ir egzaminai, iš turinio padeda įgyti žinių apie verslo plėtros mechanizmą, bet taikant tokius mokymo metodus ignoruojamas aplinkos, kurioje verslininkai veikia, poveikis (Garavan, O'Cinneide 1994b). Taikant aktyvius mokymo metodus reikalingi pedagoginiai gebėjimai ne kontroliuoti mokymosi procesą, o jam vadovauti. Aktyvūs mokymo metodai – tai vaidmenų žaidimai, vadybos imitavimas, grupinė idėjų paieška (angl. *brainstorming*), komandiniai projektai ir aktyvios diskusijos, skatinančios studentus ne tik klausyti ir užsirašinėti, bet ir mąstyti bei generuoti idėjas (Rae 2000; Fiet 2001). Auditorijoje verslumo turi būti mokoma remiantis atradimu, užduo-

ties įvykdymu ir sprendimo priėmimu, laisve galvoti ir daryti klaidas, mokymas turi apimti paties studento mokymosi kontrolę (Gibb 1993a).

Tradicinis verslumo mokymas padeda studentams suprasti dalyką ir mokytis verslumo. Tokio mokymo tikslas – kad asmuo įgytų teorinių žinių ir pagrindus, mokydamasis per įmonę ir mokydamasis įmonei (Gibb 1993a). Mokydamas per įmonę (angl. *through enterprise*) pedagogas tampa patarėju ir konsultantu. Studentai imasi praktinio smulkiojo verslo projekto ir jį įgyvendindami praktiškai pritaiko idėjas ir teorijas, t. y. mokomasi darant (angl. *learning by doing*): sprendžiamos problemos ir ieškoma galimybių (Gibb 1993a). Toks mokymas yra glaudžiai susijęs su natūralistiniu verslo pasaulio gyvenimo modeliu (Hartshorn 2005) ir padeda besimokančiam asmeniui geriau pasirengti tolesniam mokymuisi. Mokymosi įmonei (angl. *for enterprise*) tikslas – parengti studentus taip, kad jie gebėtų išlikti ir sėkmingai verstis, kad būtų inovatyvūs, išvelgtų galimybes ir jų ieškotų, priimtų riziką, darytų sprendimus, analizuotų ir spręstų problemas, efektyviai bendrautų (Garavan *et al.* 1997).

Teigiama, kad verslumo ugdymas (is) yra priešingybė didaktinių metodų, taikomų aukštosiose mokymo institucijose (Gibb 1993). Autoriaus pastebėti skirtumai tarp bendrųjų didaktinių ir verslumo mokymo (-si) metodų (1.1 lentelė), rodo, kad taikydamas verslumo mokymo (-si) metodus studentas vadovauja savo mokymui (-si) ir yra už jį atsakingas.

Hytti ir O’Gorman (2004), atlikę tyrimą, nustatė dažniausiai taikomus verslumo ugdymo (-si) metodus: tradiciniai mokymo metodai, verslo imitavimas, darbo grupės, konsultavimas (mentorstė), verslo kūrimas, mokomieji vizitai, žaidimai, konkursai ir praktiniai mokymai (1.2 lentelė).

Pastebėta, kad taikant tradicinius mokymo metodus programos dalyviai tik imdavo geriau suprasti verslininko veiklos naudą, bet neįgydavo supratimo, kaip veikti tapus verslininku. Daugeliu atvejų tokių programų tikslas buvo sudaryti tikroviškesnį darbo pasaulio vaizdą klasėje (Hytti, O’Gorman 2004).

Taikydami veiklos mokymosi metodus (angl. *action learning*) (pvz., kai į programą įtraukiamos tikros ar individualios įmonės) besimokantieji atlieka aktyvų vaidmenį, o dėstytojai būna daugiau instruktoriai ir skatintojai nei tradiciniai mokytojai. Pagrindinė tokių programų problema, pasak Hytti ir O’Gorman (2004), yra balanso tarp instruktoriaus ir mokytojo vaidmenų išlaikymas.

1.1 lentelė. Bendrieji didaktiniai ir verslumo mokymo (-si) metodai
(Gibb 1993)

Bendrieji didaktiniai mokymo (-si) metodai	Verslumo mokymo (-si) metodai
1. Mokymasis tik iš mokytojo 2. Pasyvus vaidmuo – klausytojas 3. Mokymasis iš rašytinių tekstų 4. Mokymasis iš „eksperimentinių“ mokytojo planų 5. Mokymasis iš vieno asmens (mokytojo) grįžtamojo ryšio 6. Mokymasis gerai organizuotoje, tvarkaraščiu paremtoje aplinkoje 7. Mokymasis be spaudimo tuoj pat pasiekti tikslus 8. Kopijavimas nuo kitų atima drąsą 9. Klaidų baimė 10. Mokymasis iš pastabų	1. Mokymasis vienam iš kito 2. Mokymasis darant 3. Mokymasis iš asmeninės patirties ir diskusijų 4. Mokymasis atrandant (vadovaujant) 5. Mokymasis iš daugelio žmonių reakcijos 6. Mokymasis lanksčioje, neformalioje aplinkoje 7. Mokymasis esant spaudimui pasiekti tikslus 8. Mokymasis skolinantis iš kitų 9. Mokymasis iš klaidų 10. Mokymasis sprendžiant problemas

Kita autorių grupė diskutuoja dėl verslo plano kaip verslumo ugdymo (-si) metodo veiksmingumo. Timmons *et al.* (2003) mano, kad viešintelis būdas išmokyti – kiekvieno besimokančiojo asmeninė patirtis, kuri įgyjama sudarant verslo planą ir jį įgyvendinant.

Dar kiti autoriai – Gibb (1999), Hills (1988), Fregetto (2005) – teigia, kad verslo planas – tradicinis verslumo programų elementas, bet jis reikalingesnis bankininkams ar paskolą išduodantiems asmenims nei pačiam verslininkui.

Fregetto (2005) mano, kad kai yra daug studentų, sudėtinga leisti visiems rašyti verslo planus, nes dėstytojas bus nepajėgus visų patikrinti ir pakonsultuoti. Todėl reikia ieškoti naujų verslumo ugdymo formų. Tam labai tinka verslo imitavimas, kuris yra viena iš patirtinio mokymosi formų.

Vyrauja nuomonė, kad verslumo ugdymas (is) turi būti paremtas veiklos mokymusi (Jones-Evans *et al.* 2000; Fiet 2000). Jei pagal programą taikomas veiklos mokymosi metodas (pvz., jei programa apima tikras ar virtualias įmones, t. y. imitacines verslo įmones), didžiausias dėmesys skiriamas studentui, jis skatinamas priimti pagrindinį vaidmenį ugdymo (-si) procese. Tokiu atveju dėstytojas veikia kaip mokymo instruktorius ir iniciatorius, o

1.2 lentelė. Ugdymo (-si) metodai, taikomi verslumo ugdymo (-si) programose (Hytti, O’Gorman 2004)

Tradiciniai mokymo metodai	Verslumo moko lektoriai, laikomi egzaminai ir rašomi darbai
Verslo imitavimas	Įkuriama imitacinė verslo įmonė ir jai vadovaujama, naudojant kompiuterines programas ir kitas priemones. Prie šios kategorijos priskirtini ir atvejo analizės metodai.
Darbo grupės	Grupinis darbas, grupinė diskusija ir projektinis darbas.
Konsultavimas (mentorstė)	Asmeninės ar grupinės konsultacijos dalyviams teikiamos tam, kad jie pasimokytų iš potencialių galimybių. Dalyviams vadovaujama kuriant verslą ar dalyvaujant verslo projektuose. Mentorais gali būti mokytojai, verslo atstovai ar kiti ekspertai.
Mokomieji vizitai	Besimokantieji vyksta į įmones ar kitas organizacijas, o verslininkai arba kiti suinteresuoti asmenys lanko mokyklas tam, kad sustiprintų bendradarbiavimo ryšius su mokymo įstaiga ir darbo pasauliu. Pagal kai kurias programas organizuojami mokomieji vizitai į užsienį.
Verslo kūrimas	Įkuriamos tikros įmonės ir vykdoma programą joms vadovaujama.
Žaidimai ir konkursai	Žaidimai ir konkursai organizuojami tam, kad padidėtų susidomėjimas verslumu ir smulkiuoju verslu.
Praktiniai mokymai	Studentai tam tikrą laiką dirba tikroje įmonėje.

ne kaip tradicinis pedagogas, kuris remiasi konstruktyvistinio mokymosi teorija (Tenenbaum *et al.* 2001).

Tačiau taip mokant sudėtinga pasiekti balansą tarp instruktoriaus ir dėstytojo vaidmenų, t. y. jeigu studentams leidžiama dirbti nepriklausomai, jie turi turėti galimybę mokytis kuo mažiau prižiūrimi dėstytojo (Hytti 2002). Tačiau jeigu studentai nebus stebimi ir negaus grįžtamojo ryšio per mokymosi patirtį, jie gali pastebėti, kad progresuoja lėtai, kad neišgyja patirties. Todėl dėstytojas turi sumažinti valdinių instrukcijų, daugiau dėmesio skirti studentų pateikiamiems klausimams ir patarimams, kurie galėtų būti pateikti kaip samprotavimas, pasiūlymas, tačiau studentams turi būti palikta galimybė patiems pasirinkti (Hytti, O’Gorman 2004).

Dauguma autorių (Gibb 1999; Garavan, O'Kinneide 1994a; Rae, Carswell 2000) teigia, kad mokant verslumo tradiciniai klausymosi ir užsirašymo metodai turi būti apriboti, turi būti pereita prie atvejo analizės metodų, patirtinio ir veiklos mokymo būdų, į galimybių paieškas nukreipto mokymo bei mokymosi bendradarbiaujant.

Atvejo analizė (angl. *case studies*) leidžia pedagogams pabrėžti mintis, kurias jie nori perteikti studentams. Šis metodas padeda užmegzti diskusijas, komandos gali varžytis siekdamos išspręsti atvejo problemas, o komandos nariai gali bendradarbiauti. Tačiau šis metodas, pasak McCarthy (2006), negali pakeisti mokymosi per patirtinę veiklą. Patirtinis mokymasis pasižymi tuo, kad studentai turi tiesiogiai priimti sprendimus – iš tiesų spręsti, o ne galvoti apie situaciją ar atvejį. Patirtis laikoma svarbiausiu verslininko mokymosi šaltiniu (Cope 2003; Politis 2005). Patirčiai įgyti taikomi įvairūs mokymosi stiliai (Corbett 2005).

Kolb (1984) sukurtas *patirtinio mokymosi modelis* apima keturis elementus: konkrečią patirtį, stebėjimą ir refleksiją, abstrakčių idėjų formavimą, testavimą naujose situacijose. Autorius teigia, kad mokymosi ratas gali prasidėti nuo bet kurio iš keturių taškų. Taigi modelis yra kaip nesibaigianti spiralė. Patirtinis mokymasis dera su veiklos mokymusi: asmuo, turėdamas konkrečią patirtį ir ją reflektuodamas, plėtoja abstrakčias teorijas ir daro apibendrinimus. Šios teorijos gali būti patikrintos naujose situacijose ar pakeistoje aplinkoje, o tai suteiks naujų patirčių (Mumford 1995). Grupės nariai mokosi per savo veiklos patirtį, savo stebėjimus, refleksijas ir conceptualizavimą, vystosi, įgyja drąsos ir priima iššūkius grupės dėka – grupė padeda išbandyti naują supratimą, suformuotą iš diskusijos.

Veikla paremta mokymo esmė – mokymasis yra ne tik žinių ir gebėjimų įgijimas skaitant knygą ar klausantis lektoriaus, bet ir kitoks elgesys naudojant gebėjimus ir naujas žinias. Įrodymai, kad buvo išmokta, pateikiami tik tuomet, kai žinios, gebėjimai, elgsena ir įžvalgos yra perduodamos (Weinstein 1998). Veikla paremtam mokymuisi svarbu mokymasis darant (angl. *learning by doing*). Norint užtikrinti efektyvų veikla paremtą mokymąsi reikia keturių susijusių elementų: asmens; problemos, kurią reikia išspręsti; asmenų, su kuriais besimokantieji sąveikautų; su problema susijusios veiklos, iš kurios būtų mokomasi (Mumford 1995; Pedler 1997; Robinson 2001; Smith 2001).

Johnson ir Spicer (2006) teigia, kad veikla paremtas mokymasis iš esmės yra patirtinis mokymasis, grindžiamas Revans (1998) prielaida, kad vadovai mokosi daug efektyviau kartu ir iš kitų, kai susiduria su tikromis problemomis. Zuber-Skerrit (2002), Miller (2003) taip pat mano, kad veikla paremtas mokymasis yra patirtinio mokymosi sinonimas. Taigi į veikla paremtą mokymąsi galima žiūrėti kaip į vieną iš patirtinio mokymosi formų (Mumford 1995).

Į galimybių paieškas nukreiptas mokymasis glaudžiai susijęs su verslumo mokymu, nes šiuo būdu besimokantieji pažįsta pasaulį kaip turtingą galimybių aplinką, kurioje nuolat kyla tyrinėjimo iššūkiai ir galima rinktis. Daugelyje mokslinių šaltinių verslumas nagrinėjamas neatskiriamai nuo galimybių (Shane, Venkataraman 2000; Rae 2003).

Pats galimybės pažinimas yra mokymosi veiksmas, apimantis naujos reikšmės kūrimą ar „aha“ veiksnį. Spręsdama problemas studentų grupė labiau susidomėtų galimybių tyrinėjimu nei problemų sprendimu. Galimybė gali būti ne didesnė nei lengvas stumtelėjimas sprendžiant problemą, bet šis skirtumas turi reikšmės besimokančiųjų supratimui ir motyvacijai. Žmonės domisi galimybėmis, nes jos yra neištirtos, jos gali apimti kūrybiną ar neįprastą veiklą, jos yra susijusios su ateitimi ir teigiamos (kai kurios problemos turi neigiamą reikšmę), taip pat siūlo asmeninį pranašumą, laimėjimą ar augimą (Rae 2003).

Į galimybių paieškas nukreiptas mokymasis tinkamas verslumui ugdyti, nes ugdant verslumą ypač daug dėmesio skiriama patirtiniam mokymui, naudojant verslininko gyvenimo patirtį, tačiau mokymo įstaigos, mokydamos verslumo, taiko teorinius, pažintinius metodus, o ne praktinius.

Mokymas (is) bendradarbiaujant yra ne tik vienas iš mokymo (-si) modelių, bet ir požiūris į mokymą, pagrįstas bendradarbiavimo mažose grupėse skatinimu siekiant, kad kiekvienas aktyviai bendraudamas, bendradarbiaudamas su kitais ir kartu atlikdamas užduotis geriau išmokytų tam tikrų dalykų. Mokantis mažomis grupėmis, paprastai pasiekiami geresnių rezultatų, nes besimokantieji labiau skatinami aiškintis ir suprasti (Tereševičienė, Gedvilienė 2003). Tokia mokymo (-si) forma suteikia galimybę daugiau kalbėtis, tartis, palyginti savo ir kitų supratimą – veiksmingai plėtoti kritinio mąstymo gebėjimus. Bagdonienė ir Blauzdys (2004), remdamiesi Sharan (1990), teigia, kad mokymo (-si) grupėmis patirtis, perkelta į gyvenimo ir darbo situacijas, gali padidinti gebėjimus dirbti su kitais

žmonėmis. Autoriai, remdamiesi Slavin (1992), pažymi, kad mokymas (-is) bendradarbiaujant skatina skirtingų socialinių sluoksnių narių draugiškumą, toleranciją, pagarbą ir savigarbą. Tikėtina, kad mokymas (-is) bendradarbiaujant skatina mokymosi motyvaciją, palankesnę požiūrį į studijas ir dėstytoją, daro teigiamą poveikį studentų nuostatoms ir vertybėms. Tereševičienė ir Gedvilienė (2003), cituodamos R. I. Arends (1998), teigia, kad mokymas (-is) bendradarbiaujant padeda pasiekti mažiausiai tris tikslus: didina akademinio mokymo (-si) vertę, duoda naudos tiek gabiems, tiek silpniesiems besimokantiejiems; sudaro sąlygas mokytis ir vieniems kitus suprasti bei pripažinti; padeda įgyti socialinių gebėjimų.

1.3. Imitavimo ir imitacinės verslo įmonės modelio samprata

Vienas veiksmingiausių būdų įgyti verslumo žinių ir gebėjimų – išbandyti įvairiausias situacijas. Tam taikomi mokymosi metodai – mokymasis darant (angl. *learning by doing*) arba imitavimas, t. y. virtualios aplinkos, atitinkančios tikros aplinkos laiką ir erdvę, pritaikymas (McHardy, Allan 2000). Imitavimas nemažai tirtas įvairių mokslų, todėl yra nemažai požiūrių ir juos bus bandoma atskleisti šioje dalyje.

Imitavimas yra įvykių, procesų ar dalykų modelis, kuris yra ar gali egzistuoti (Feldman 1995). Yra labai daug skirtingų modelių, kurie gali perteikti informaciją. Žodiniai modeliai yra teiginiai apie pasaulį. Vaizdiniai modeliai gali būti grafinis abstrakčios teorijos atvaizdavimas (Magee 2006). Imitavimas yra mokymo modelis, kuris nuo kitų skiriasi dinamiškumu. Imituojant atvaizduojamas sistemos veikimo modelis ir sudaromos sąlygos stebėti ne tik vieną tašką laike ir modelyje, bet ir kitimą, priklausančią nuo įvairių parametrų (McHardy, Allan 2000; Magee 2006), konstruoti situaciją, atspindinčią kiekvienos dienos problemas, suvaržymus ir išteklius, nuvesti besimokančią asmenį į labirinto vidurį, kviečiant surasti kelią į suprojektuotą tikslą (Jiwa *et al.* 2004).

Apibrėžti žaidimus bei imitacijas ir įvertinti jų veiksmingumą mokant ir mokantis bandyta įvairiai (Taylor, Walford 1972; Wolfe 1998; Feinstein 2002; Patašienė 2008). Autoriai nurodo skirtingą imitavimo požymių skaičių, tačiau daugelis sutinka, kad imitacija turi atvaizduoti tikrą situaciją ir būti aktyvi, dinamiška.

Pasak Magee (2006), imitacijai būdingi keli elementai, kurie įrodo jos naudą:

- *Nerizikinga aplinka*. Besimokančių asmenų gebėjimai tobulinami tokiu būdu, kuris neturi pasekmių – besimokantysis neišsigąsta, jeigu jam nepasisėkė. Nesėkmė imitacijoje yra mokymosi dalis, padedanti pagilinti žinias.
- *Eksperimentavimas*. Besimokantys žmonės gali pakeisti tiek savo elgseną, tiek modelio parametrus ir stebėti, kaip dėl to keičiasi imitavimo sistema.
- *Problemų sprendimas*. Imitacijos suteikia galimybę ir skatina spręsti sudarytas problemines situacijas ir prisiimti atsakomybę dėl padarytų sprendimų pasekmių.
- *Vertinimas*. Matomos padarytų sprendimų pasekmės.

Kiti autoriai (Taylor, Walford 1972) pažymi tokias imitavimo ypatybes:

- Imitavimo technika skatina veiklą auditorijoje, kurioje dalyvauja tiek pedagogai, tiek studentai. Ši veikla atvaizduoja neformalų ir apibendrintą požiūrį į situaciją.
- Imitavimas paprastai būna paremtas problema ir todėl naudingas plėtojant tarpdalykinį požiūrį į mokymąsi. Imitavimas taip pat dažnai skatina naudoti socialinius gebėjimus, kurie reikalingi tikrame gyvenime.
- Ši technika yra dinamiška. Imituojamos situacijos keičiasi, todėl reikia lankstaus mąstymo ir prisitaikymo prie aplinkybių.

Imitacijos dalyviai padrąsinami rizikuoti eksperimentuojant, kad išvengtų veiklos klaidų tikrame gyvenime. Manoma, kad imitavimas, t. y. tikro pasaulio atspindėjimas, gali tapti kur kas realistiškesniu mokymosi metodu nei kiti (Wolfe 1998).

Daugelis autorių bando suskirstyti imitavimą remdamiesi skirtingais kriterijais ir taip nustatyti imitavimo kaip mokymo (-si) metodo taikymo galimybes. Feinstein ir Cannon (2002) skiria imitavimu paremtą mokymo tipus: vaidmenų atlikimą, žaidimus ir kompiuterinį imitavimą.

Maier ir Grossler (2000) suskirstė kompiuterines imitacijas į modeliavimo imitacijas ir žaidimo imitacijas. Taylor ir Walford (1972) nustatė tris pagrindines imitavimo rūšis: vaidmenų žaidimas, žaidimas-imitavimas ir kompiuterinis imitavimas. Lean *et al.* (2006) imitacijas skirsto į kompiuterinius ir nekompiuterinius žaidimus.

Kita autorių grupė analizuoja verslo imitacijų ypatumus ir jų naudojimo galimybes mokant verslumo (Goosen *et al.* 2001; Faria 2004; Summers 2004).

Žaidimų asociacijos SAGSET ir ISAGA tikrovę atspindinčius mokymo metodus skirsto į dvi grupes (Bagdonas 2002: 20): imitacijas ir verslo žaidimus. Tačiau daugelis mokslininkų pateikia platesnį interaktyvių mokymo metodų skirstymą.

Summers (2004) skiria tris verslo imitavimo technologijas.

Kompiuterinės imitacijos paprastai yra įmonės ar pramonės verslo žaidimai. Žaidėjai mokosi vadovaudami imitacinei įmonei, dažniausiai konkurencinėje aplinkoje. Imitacijos paskirtis – mokyti įmonės vidinių veiksmų, sąveikos su aplinka arba abiejų aspektų. Kai kuriuose žaidimuose dėmesys sutelktas į atitinkamas funkcijas ar analizes. Kompiuterinės imitacijos gali būti interaktyvios ir neinteraktyvios. Jei verslo imitacija neinteraktyvi, žaidėjai mokosi tik iš imituojamo įmonės modelio. Tokiuose žaidimuose konkurentus gali imituoti kompiuteris, todėl gali žaisti vienas žaidėjas. Tačiau šiuo metu dauguma verslo žaidimų yra interaktyvios verslo imitacijos, skatinančios žaidėjus konkuruoti vieną su kitu. Kiekvienas žaidėjas ir žaidėjų komanda valdo įmonę ir kova dėl įmonės būna pagrindinis žaidimo tikslas.

Stalo žaidimuose imituojamos įmonės operacijos. Šių žaidimų priemonės paprastai būna žaidimo lenta ir kortelės. Pvz., lenta gali turėti vietos užsakymams, inventoriui, verslo imitacijoms ir išpareigojimams. Žaidimo dalykai – įmonės gryniesi pinigai, inventorius ir pirkėjai, t. y. tai, kas gali judėti. Žaidimo kortelėmis valdomi tiek normalūs, tiek pokyčių įvykiai, susiję su pirkėjais, vadyba ir verslo aplinka. Stalo žaidimai pranašesni tuo, kad imitaciją kuria ne kompiuteris. Besimokantys asmenys gali stebėti verslo operacijas ir žaidimo eigos dinamiką. Kitaip nei naudojant daugelį kompiuterinių imitacijų, besimokantieji stebi pokyčių dinamiką analizuodami korteles ir grafikus.

Elgsenos imitavimas, arba patirtiniai mokymai, priverčia dalyvius veikti atsižvelgiant į situaciją. Aplinkybės gali būti susijusios su verslo situacija ar paremtos kitokia aplinka. Dalyviai gali atlikti vaidmenis arba būti stebėtojų. Šie pratimai gali apimti daugelį temų: lyderystę, komandos sudarymą, pardavimą, derybas, etiką ir skirtingų šalių kultūrų supratimą.

Kitų teigimu (Goosen *et al.* 2001), verslo imitacijas galima skirstyti į visos verslo įmonės ir funkcinės imitacijas. Visos verslo įmonės imitacijomis dalyviai supažindinami su subalansuota rinkodara, gamyba ir finansiniais sprendimais. Funkcinės imitacijos, tokios kaip rinkodaros, finansų ir vadybos imitacijos, sudaromos siekiant išryškinti vienos funkcinės srities sprendimus. Sutelkiant dėmesį į vieną sritį besimokantiejiems sudaroma galimybė priimti konkrečios srities sprendimus ir interpretuoti įvairius dalykus. Visos įmonės imitacijos tokios galimybės nesudaro.

Su ekonomine veikla susiję žaidimai skirstomi į makrolygmens ir mikrolygmens žaidimus. Toks skirstymas atitinka ekonomikos teorijos skirstymą. Makrolygmens žaidimai susiję su tam tikra veiklos sritimi, šalies ūkio politika, tarptautinių įmonių ar organizacijų veikla. Mikrolygmens žaidimai atspindi įmonės, atskirų jos padalinių veiklą.

Faria (2001) verslumo mokymą (-si) naudojant verslo imitacijas pagal mokymosi pobūdį suskirstė į kognityvinį, faktinį ir elgsenos mokymąsi.

Kognityvinis (pažintinis) mokymasis vyksta siekiant suprasti pagrindinius verslo įvykius, faktus ir koncepcijas taip, kad būtų galima daryti sprendimus. Remiantis tyrimais nustatyta, kad geriausiai faktai įsimenami naudojant imitacijas.

Faktinis mokymasis vyksta įvertinant tai, ką besimokantieji geriausiai išmoko. Remiantis tyrimais nustatyta, kad besimokantieji teigiamai vertina tas žinias, kurias įgijo besimokydami imitavimo būdu. Teigiamus vertinimus įrodo ir tai, kad po mokymo (-si) jie sėkmingai pereina į verslo pasaulį.

Elgsenos mokymasis vyksta tada, kai imitacijos dalyviai, žinodami faktus ir išmokę koncepcijas, formuluoja teisingus sprendimus ar daro teisingus veiksmus. Tyrimais nustatyta, kad ne visi dalyviai gali kognityvines žinias transformuoti į teisingus sprendimus ar strategijas.

Nemažai autorių (Thompson *et al.* 1997; Jennings 2002; Adobor 2006; Patašienė 2008) diskutuoja dėl imitacijos pranašumų ir trūkumų, dėl suteikiamos naudos studentams. Imitavimo nauda pasireiškia įvairiais aspektais.

Pirma, verslo imitacijos padeda priimti strateginius sprendimus pritaikant principus, kurie buvo teoriškai išmokti. Imitavimas naudingas mokant integruotų dalykų ir pagrindinių vadybos gebėjimų, nes dalyviams reikia priimti strateginius sprendimus. Imitavimas ypač naudingas kaip mokymosi būdas, nes tikrovės aspektai modeliuojami saugioje aplinkoje ir besimokantieji gali daryti klaidas neprarasdami investicijų (Adobor 2006).

Antra, imitavimas gali sustiprinti besimokančių asmenų asmeninį tobulėjimą. Imitacijos dalyviai turi rasti, kaip išspręsti sudėtingas vadybos problemas – taip pagerinamas besimokančių asmenų kritinio ir strateginio mąstymo vystymasis (Lane 1995, remtasi Adobor 2006). Be to, naudojant imitavimą mokymosi atsakomybė perduodama iš pedagogo besimokančiajam, nes reikalaujama aktyvaus besimokančiojo dalyvavimo.

Trečia, palyginti su tradicine atvejo analize, imitavimas gali būti geresnis mokymosi būdas (Jenning 2002). Tačiau imitavimas kaip pedagoginė priemonė gali būti naudinga, tik jeigu atitinka šiuos kriterijus: yra realistinis ir mokomasi su komanda.

Pasak Taylor ir Walford (1972), imituojant ugdoma studentų motyvacija, suteikiamas tinkamas būdas mokytis ir mokymosi medžiaga. Autoriai mano, kad išryškėja tokia imitavimo nauda: didėja susidomėjimas ir susižavėjimas mokymusi, išsilaisvinama nuo paskaitų, keičiasi studento ir dėstytojo vaidmenys, formuojamas universalus elgsenos modelis. Imitavimo ypatybės: įvairiapusis mokymasis, sprendimų priėmimo patirtis, vaidmens atlikimas, tarpdalykinis požiūris, dinamiškumas, užpildoma spraga siejant su realybe.

Manoma, kad imitacinis žaidimas suteikia patirties, integruoja skirtingas funkcinės sritis, leidžia pritaikyti teoriją, pamatyti sprendimų pasekmes, reikalauja komandinio darbo, didesnio įsitraukimo, yra tikroviškas, verčia studentus rungtyniauti, yra įdomus, domina ir skatina studentus (Faria, Wellington 2004). Tikrovės modeliavimo metodai, prie kurių priskiriami imitaciniai verslo žaidimai, ugdo konkurencijos dvasią, formuoja laisvą, rinkoje sėkmingai veikti galinčią asmenybę (Čiegis *et al.* 2005). Imitaciniai verslo žaidimai padeda formuoti darbuotojų profesinius ir veiklos gebėjimus, t. y. bendravimo, problemų sprendimo ir sprendimų priėmimo, komandinio darbo gebėjimus, derybų meno įgūdžius ir kt. (Skunčikienė *et al.* 2007).

Nors mokymo imituojant tradicijos pasaulyje senos, Lietuvoje šis metodas pradėtas taikyti palyginti neseniai. Imitacinius verslo žaidimus Lietuvoje nagrinėjo Bagdonas (2002), Čiegis *et al.* (2005), Balvočiūtė (2005), Skunčikienė, Balvočiūtė, Balčiūnas (2007), Martinkienė *et al.* (2008), Patašienė (2008). Bagdonas (2002) analizavo kompiuterinių verslo žaidimų metodologinius ir praktinius naudojimo aspektus, didesnę dėmesį skirdamas visos

įmonės, o ne atskirų funkcijų žaidimams. Skunčikienė *et al.* (2007), Čiegis *et al.* (2005) nagrinėjo kompetencijos įgijimo ir tobulinimo galimybes organizacijoje taikant imitacinius verslo žaidimus. Balvočiūtė (2005) analizavo verslo imitavimo įmonę kaip studentų praktinių įgūdžių formavimo metodą, kuris suteikia galimybę mokytis verslumo įvertinant riziką ir garantuoja bendrųjų gebėjimų ugdymą ir raišką. Martinkienė *et al.* (2008) atskleidė verslo praktinių mokymo firmų sėkmės veiksnius, pasireiškiančius tarptautiniu, nacionaliniu, vietiniu ir vidiniu aspektu. Patašienė (2008) analizavo kompiuterinių verslo žaidimų taikymo galimybes mokymo procese.

Šiuo metu galima skirti kelis toliau nurodytus plačiausiai taikomus imitacinius mokymo modelius, taikomus verslumo ir vadybos gebėjimams ugdyti.

„Junior Achievement“ modelis. Vykdomos įvairios programos, taikomos pagrindinei, vidurinei mokykloms: „Ekonomika ir verslas“, „Mokomoji moksleivių bendrovė“, „Kelias į sėkmę“, „Kaip tapti lyderiu“, „Vadybos ir ekonominio modeliavimo pratybos“ (VEMP), „Bankų modeliavimo pratybos“, „Imitacinė prekyba vertybiniais popieriais“, „Mano ekonomika“, „Veikianti įmonė“, „Tarptautinė rinka“, „Kompiuterinio modeliavimo pratybos pagrindinei mokyklai“; taip pat verslo įmonių vadovams, vidurinės grandies vadybininkams bei smulkiųjų įmonių savininkams: „Rinkos ekonomikos principai ir praktika“ (Lietuvos „Junior Achievement“). Besimokantieji imituoja fiktyvios bendrovės veiklą naudodami kompiuterines ir dokumentines imitacijas.

Kompiuterinis verslo žaidimas „Kietas riešutas“. Žaidimas skirtas verslo pradmenims įtvirtinti. Jis padeda susisteminti teorines žinias ir parodo vadovo gebėjimų svarbą, lemiančią finansinę įmonės padėtį. Žaidžiant įkuriamą įmonę, o jos direktoriumi tampa žaidėjas. Pagal pateiktus dokumentus įvertinama pradinė įmonės padėtis, nustatoma bendroji įmonės plėtros strategija, parenkami prekybiniai, gamybiniai, personalo ir finansiniai sprendimai (Bagdonas *et al.* 2003; Patašienė 2008).

Mokomoji parduotuvė. Tai mokymo įstaigoje įkurta parduotuvė, kurioje prekiaujama knygomis ir kanceliarinėmis priemonėmis. Besimokantieji dirba kaip parduotuvės tiekėjai ir pardavėjai. Kiekviena grupė turi savo parduotuvės vadovą ir buhalterį, kurie yra atsakingi už parduotuvės veiklą. Mokomojoje parduotuvėje besimokantieji siekia įrodyti sau ir kitiems, kad

geba tvarkytis savarankiškai, tobulina savo gebėjimus ir analizuoja savo ir kitų žmonių poreikius, patikrina savo gebėjimą dirbti komandoje, siekia gauti pelno ir plėsti parduotuvės veiklą (Mokomoji parduotuvė 2007).

„*Ecosys*“ *imitacinės veiklos modelis*. Šis modelis apima vienos šalies, vadinamos „Ecoland“, ūkinę veiklą, kurią vykdant apibrėžiami atskirų ūkio subjektų tarpusavio sąveikos principai, numatomi trumpalaikiai ir ilgalaikiai strateginiai tikslai, galintys paveikti ekonominę ir ekologinę imituojamos valstybės plėtrą. Taikant imitacinį modelį ugdomi gebėjimai dirbti komandoje, diskutuoti ir argumentuoti savo mintis ir pasiūlymus (Čiegis *et al.* 2005; Skunčikienė 2007).

Imitacinės verslo įmonės modelis. Imitacinė verslo įmonė – padedant mokymo įstaigų ir verslo atstovams studentų įkurta verslo imitavimo įmonė, veikianti mokymo įstaigų aplinkoje. Imitacinė verslo įmonė (IVI) ugdo praktinius besimokančių asmenų verslo įgūdžius imituodama tikros verslo įmonės veiklą ir atspindėdama toje įmonėje vykstančius prekybinius, organizacinius, komunikacinius ir technologinius procesus. Visos imitacinės verslo įmonės prekiauja su kitomis įmonėmis pagal tarptautines komercines verslo taisykles sukurtame pasauliniame ekonominiame imitacinių verslo įmonių tinkle (Strazdienė, Garalis 2008).

Imitacinės verslo įmonės modelis. Praktinis verslo mokymas imituojant daugelyje Europos Sąjungos šalių turi senas tradicijas, jos siekia net XVII amžių. 1610 m. Vokietijos gyventojas matematikas M. Lerice knygoje „Commission and Factory“ aprašė fiktyvų mokėjimą fiktyviam verslininkui Peter Winst. Yra ir kitų rašytinių įrodymų apie imitacinių verslo įmonių mokymo tikslais vykdytą fiktyvią veiklą. Tai Karl F. Barth knyga, parašyta 1776 m., kurioje jis aiškino IVI principą taip: „Mokytojas leidžia jiems (mokiniams) pasirinkti prekybos vietą ir komercinės operacijos rūšį, <...> kiekvienas jų gauna fiktyvų kapitalą, prekes ar užstatą.“ Šie istoriniai šaltiniai gali būti vadinami šiuolaikinių imitacinių verslo įmonių ištakomis (Auer 2001).

Šiame darbe terminas *imitacinė verslo įmonė* vartojamas vietoj Lietuvoje vartojamo termino *verslo praktinio mokymo firma*, kuris yra pažodinis vertinys iš anglų kalbos (angl. *practice firm*). Manoma, kad terminas *imitacinė verslo įmonė* aiškiau ir tiksliau apibūdina taikomo imitavimo metodo esmę ir paskirtį.

Imitacinių verslo įmonių veiklą pasaulyje koordinuojanti „Europen - Pen International“ asociacija rengia standartus ir taisykles visoms IVĮ, veikiančioms „Europen - Pen International“ tinkle. Kiekvienoje šalyje veikia centrinis biuras, kuris koordinuoja šalies imitacinių verslo įmonių veiklą. Jį sudaro veiklai reikalingi padaliniai: banko, registro, mokesčių, socialinio draudimo, pašto, muitinės, prekybos, informacijos, mugės (Bačiulytė 2005).

Manoma, kad kiekvienoje šalyje esančių centrinių biurų paslaugų naudojimas, naujos programinės įrangos pritaikymas IVĮ darbui, internetinių pristatymų realizavimas, rinkodaros koncepcijų plėtojimas, elektroninių parduotuvių kūrimas, elektroniniai atsiskaitymai, dalyvavimas tarptautinėse IVĮ mugėse yra unikalūs požymiai, kuriais IVĮ skiriasi nuo kitų imitacijų ir priartėja prie tikros verslo aplinkos (Temkov 2005).

Šiuo metu pasaulyje veikia per 5000 IVĮ daugiau kaip 42 pasaulio šalyse. Administruojant IVĮ veiklą naudojami dokumentai atitinka kiekvienoje šalyje naudojamus tikrus komercinius dokumentus.

Imitacinės verslo įmonės Lietuvoje buvo pradėtos kurti 1993 m. pagal bendrą Lietuvos kultūros ir mokslo ministerijos ir trijų Danijos verslo koldžų projektą. Vykdamas projektą grupė pedagogų išvyko į Daniją susipažinti su šios šalies imitacinio verslo mokymo modeliu. Grįžus iš Danijos, buvo pradėta steigti pirmąsias IVĮ Lietuvoje. Tuo metu veiklą pradėjo „SimuLith“ centras – IVĮ veiklos koordinatorius Lietuvoje („SimuLith“ centras 2005).

Pradžioje buvo įsteigtos šešios IVĮ. 1995 m. rudenį IVĮ skaičius padaugėjo iki 16. Tais pačiais metais įvyko Danijos švietimo ministerijos, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos atstovų ir IVĮ vadovų susitikimas, projekto koordinatorius pateikė IVĮ steigimo Lietuvoje ataskaitą. Bendras Danijos ir Lietuvos projektas buvo baigtas. Tolesnius IVĮ steigimo ir koordinavimo darbus perėmė Lietuvos švietimo ir mokslo ministerija bei „SimuLith“ centras.

1996 m. IVĮ pradėtos steigti vidurinėse mokyklose.

1997 m. Vilniuje įvyko „SimuLith“ centro vadovo susitikimas su Danijos švietimo ministerijos atstovais, aptartas IVĮ steigimo Lietuvoje efektyvumas, bendradarbiavimo su „Europen - Pen International“ perspektyvos.

Šiuo metu IVĮ skaičius išaugęs iki 51, jos veikia skirtingų lygmenų švietimo institucijose.

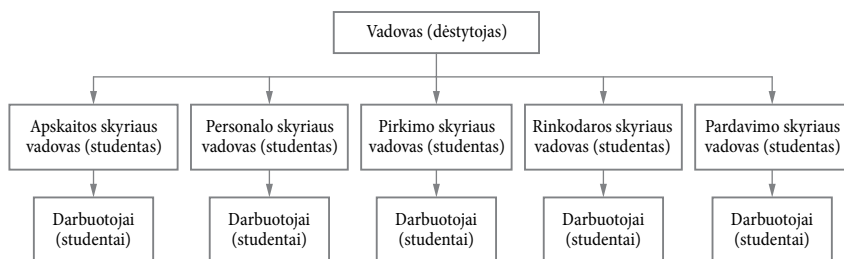
Imitacinės verslo įmonės (IVĮ) modelis – verslo praktinio mokymo modelis, kuriuo imituojama tikros verslo įmonės veikla darbuotojų valdymo, aps-

kaitos, pirkimo, pardavimo ir rinkodaros valdymo srityse ir vykdoma verslo veikla vadovaujantis Lietuvos Respublikos įstatymais, Vyriausybės nutarimais ir kitais norminiais dokumentais.

IVĮ modelio struktūra atitinka tikros verslo įmonės struktūrą. Joje veikia keturi skyriai – personalo, pirkimo, pardavimo (rinkodaros) ir apskaitos, kurie vykdo darbuotojų valdymo, apskaitos, pardavimo, pirkimo ir rinkodaros valdymo veiklą. Imitacinės verslo įmonės modelio organizacinė struktūra pavaizduota 1.1 pav.

Imitacinėje verslo įmonėje studentai dirba kaip atitinkamų skyrių darbuotojai: priima ir atleidžia iš darbo darbuotojus, tvarko korespondenciją, veda susirinkimus, tiria rinką, rengia katalogus, perka ir parduoda prekes ir paslaugas kitoms tokioms pat įmonėms Lietuvoje bei užsienyje, nes IVĮ modelio veikla bus efektyvi, jei ji palaikys nuolatinį komercinius ryšius su analogiškais IVĮ. Bendradarbiaudami su užsienio šalių IVĮ studentai tobulina užsienio kalbų gebėjimus, susipažįsta su užsienio prekių asortimentu ir prekybos reikalavimais, su įvairiose šalyse naudojamais dokumentais (Budrikienė 2005). IVĮ veikla labai artima tikros verslo įmonės veiklai: naudojami tikri finansiniai dokumentai, sutartys, taikomi tikri mokesčių tarifai, valiutų kursai, dirbama pagal galiojančius LR įstatymus ir Vyriausybės nutarimus. Skirtumai tarp tikros verslo įmonės ir imitacinės yra tie, kad nėra tikrų materialinių prekių (jos egzistuoja tik dokumentuose) ir tikrų pinigų (tik banko įrašuose, buhalterinėse knygos ir kituose dokumentuose).

Darbas imitacinėje verslo įmonėje – tai netradicinė mokymo organizavimo forma, leidžianti integruoti teorines mokymo dalykų žinias, jų visumą pritaikyti praktiškai studentams dirbant grupėmis ir padedanti individualiai tobulėti ir ugdyti gebėjimus bei įgūdžius, kurie studentams bus reikalingi



1.1 pav. Imitacinės verslo įmonės modelio organizacinė struktūra

tikrame darbe. Imitacinė verslo įmonė skatina savarankiškumą, atkaklumą ir kitas verslumo savybes, lavina kūrybiškumą ir inovatyvumą, ugdo komunikacinius, bendradarbiavimo gebėjimus ir atsakomybę už pavestą darbą (Stonienė 2007; Šulskienė 2007). Imitacinėje įmonėje plačiausiai naudojamos ekonomikos disciplinų žinios, mokomasi užsienio kalbų, pritaikomos raštvedybos pagrindų, verslo ir darbo teisės, rinkodaros, informacinių technologijų, buhalterinės apskaitos, kokybės vadybos ir kitų dalykų žinios, studentai ne tik efektyviai perima informaciją, bet ir skatinama jų saviraiška bei savikontrolė, aktyvinamas intelektas, kūrybiškumas, plėtojama motyvacija, gebėjimai, žadinama asmens individualybė (Belovienė 2004; Kojelytė 2008; Samuilova, Lieponienė 2008).

Imitavimas sujungia patirtinį, veiklos mokymąsi ir mokymąsi bendradarbiaujant. Imitacinėje įmonėje, pasak Balvočiūtės (2005), vyksta komandinis darbas grupėmis, mokomasi ne tik iš sėkmingos veiklos pavyzdžių, bet ir iš klaidų, planuojama veikla, fiksuojami tarpiniai veiklos rezultatai, darbo vietų rotacija padeda suvokti įmonę kaip visumą. Kiekvienas studentas gali atsiskleisti ir realizuoti savo galimybes dirbdamas įvairaus pobūdžio darbą, bendraudamas su kolegomis ir dėstytojais, su kitomis tokio tipo įmonėmis Lietuvoje bei užsienyje, mokytiis analizuoti ir spręsti IVĮ problemas.

IVĮ taikomas mokymo organizavimo būdas – darbas grupėmis: studentai savarankiškai dirba imituodami atitinkamų skyrių darbuotojų funkcijas. Kiekviename skyriuje dirba po 3–4 studentus. Kiekvienas skyrius turi darbo aprašymus ir darbuotojų pareiginius nuostatus. Studentai viename skyriuje dirba tam tikrą laiką (atsižvelgiant į praktikos trukmę), o atidirbę pereina dirbti į kitą skyrių ir sudaro kitą darbo grupę. Darnų grupės darbą lemia jos narių tarpusavio sąveika, t. y. kiekvieno grupės nario gebėjimas prisitaikyti (Belovienė 2004).

Martinkienė *et al.* (2008) mano, kad IVĮ modelio sėkmės veiksniai, pasireiškiantys tarptautiniu, nacionaliniu, vietiniu ir vidiniu aspektu, padeda IVĮ planuoti, organizuoti, kontroliuoti šių įmonių veiklą, siekti užsibrėžto tikslo ir numatytų uždavinių.

IVĮ studentams leidžiama daryti klaidų, jas surasti ir ištaisyti. Taisant savo klaidas galima daug išmokti, pažinti save, savo gebėjimų ribas ir pranašumus. Atrastos klaidos turėtų būti stimulus kalbėtis su studentu, paskatinti jį ieškoti sprendimo.

2. VERSLUMO PASKATOS IR SPECIFIKA

2.1. Kūrybiškumas: inovatyvaus verslo pradai

2.1.1. Kūrybiškumas ir kūrybiškumo skatinimas

Kūrybiškumo sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžių *creātus* ir *creāre* – padaryti ar pagaminti, arba verčiant pažodžiui – *užauginti*. Kūrybiškumas kaip sąvoka yra gana nauja. Pati kūrybiškumo sąvoka apibrėžiama įvairiai. *Kūrybiškumas* – kūrybiniai gebėjimai, meninis ar intelektinis inovatyvumas. Taip pat tai yra ir asmens gebėjimas atrasti kažką naujo. *Kūrybiškumas* – procesas, kurio metu asmuo ar grupė sugeneruoja naujas idėjas ir atranda naujų veiklos galimybių. Nagrinėjant kūrybiškumą galima teigti, kad tai yra individo gebėjimas greitai rasti naują ir netikėtą sprendimą (Piirto 2004).

Vienas iš pirmųjų, pradėjusių tyrinėti kūrybiškumo fenomeną, buvo psichologas J. P. Guilfordas. Jį domino dvi tyrimų kryptys:

1. Kaip paskatinti vaikų kūrybiškumą.
2. Kaip ugdyti kūrybinės asmenybės gebėjimus.

J. P. Guilfordas, atlikdamas tyrimus 1950 m., nustatė, kad vieniems žmonėms geriau sekasi generuoti idėjas, kiti žmonės geba atrinkti geriausius sprendimus. Todėl buvo išskirti du mąstymo tipai – konvergentinis ir divergentinis. *Divergentinis mąstymas* yra pažinimo būseną, kai remiamasi jau žinomų dalykų revizija, tyrinėjama, kas galėtų būti žinoma, ir kuriama nauja informacija. *Konvergentinis mąstymas* yra mąstymo būdas, kai remiamasi išmoktais dalykais juos atkartojant. 1970 m. mokslininkas Torenas sukūrė kūrybiškumo testus, kurių metu matavo šias dimensijas:

- Mąstymo sklandumą (angl. *fluency*) – gebėjimą sukurti didelį kiekį gerų idėjų ir alternatyvių problemos sprendimų. Šiam gebėjimui reikalingas supratimas, o ne tik informacijos atsiminimas ir išmokimas.
- Mąstymo lankstumą (angl. *flexibility*) – gebėjimą kurti idėjas, kurios turi įvairių naudojimo galimybių. Taip pat tam priskiriamas gebėjimas matyti skirtingais kampais, rasti daug naudojimo galimybių.
- Mąstymo detalumą – procesą, kurio metu detalizuojamos idėjos. Papildomos detalės ir aiškumas pagerina problemos suvokimą.

- Mąstymo originalumą – gebėjimą generuoti idėjas, kurios yra unikalios ir neįprastos. Tai taip pat apima sintezę ir informacijos naudojimą naujuose kontekstuose.

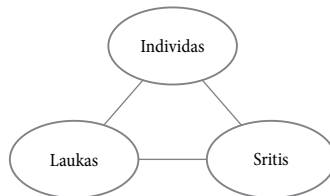
Šie autoriai kūrybiškumą suvokė kaip greitą unikalių idėjų generavimo procesą, kurio metu individas geba kurti naujus mąstymo ryšius ir vengia šabloninio mąstymo.

Vienas garsiausių kūrybiškumo tyrinėtojų taip pat yra Mihaly Csikszentmihalyi (1997). Jis teigė, kad kūrybiškumas yra veiksmas, idėja ar produktas, pakeičiantis esamą sritį (angl. *domain*) arba ją transformuojantis į visiškai naują.

Anot M. Csikszentmihalyi (1997), kūrybinis trikampis jungia tris svarbius elementus kūrybos procese (2.1 pav.). Pirmiausia labai svarbus yra pats kūrėjas. Autorius išskiria du tipus: Didelis C (angl. *Big C*) ir Mažas C. Didelis C yra žinomas ir įtakingas žmogus, dirbantis tam tikroje veiklos sferoje. Jo kūrybiškumas keičia esamą sritį ir transformuoja ją. Mažojo C kūrybiškumas yra nauji kasdienių problemų sprendimai. Taigi autorius aiškiai išskiria kūrybiškumą, kuris gali būti įvardijamas kaip Nobelio premijų laureatų kūrybiškumas ir kasdienė žmonių veikla. Laukas, anot autoriaus, yra aplinka, kurioje veikia kūrėjas, t. y. jo ryšiai, tam tikra aplinka. Jeigu laukas yra nepakankamas, kūrėjas gali likti ir nepastebėtas.

- H. Gardner išskiria septynis skirtingus intelektus (Piirto 2004):

- Lingvistinis.
- Muzikinis.
- Loginis, matematinis.
- Erdvinis.
- Kūno kinestetinis.
- Tarpasmeninis.
- Asmens vidinis.



2.1 pav. Kūrybinis trikampis
(adaptuota pagal Csikszentmihalyi 1997)

Remiantis H. Gardner teorija, kūrybiškumas yra visų šių intelektų dalis, kai jie yra ugdomi ir tobulinami, o ne atskiras gebėjimas. Autorius teigia, kad pirmiausia žmogus tobulina tam tikrą intelektą ir dėl to jis tampa kūrybiškas tam tikroje veiklos sferoje. H. Gardner teigia, kad kūrybiškas žmogus sprendžia problemas, kuria produktus, kelia naujus klausimus tam tikroje srityje neįprastais būdais, tačiau vėliau priimami kultūrinių grupių.

Sternbergas išskyrė tris intelekto tipus (Meunier 2003):

- *Kūrybinis intelektas* reiškia gebėjimus žvelgti toliau už įprastus dalykus ir generuoti naujas bei įdomias idėjas.
- *Analitinis intelektas* yra gebėjimas analizuoti, vertinti idėjas, spręsti problemas ir priimti sprendimus.
- *Praktinis intelektas* yra gebėjimai prisitaikyti prie aplinkos poreikių.

Kiekvienas šių gebėjimų reikalingas žmonėms, tačiau tam tikrais atvejais vieni žmonės turi geriau išugdytus praktinius, kiti – kūrybinius gebėjimus. Tai tiesiogiai veikia jų veiklą ir rezultatus.

Savo ruožtu kiekvienas žmogus yra kūrybiškas, tačiau jį riboja tam tikros objektyvios ir subjektyvios normos. Norint pasiekti aukštą kūrybiškumo lygį reikalingi šie dalykai:

- *Vidinė motyvacija* – vidinis asmens noras ir troškimas rasti naują, inovatyvų sprendimą.
- *Kūrybinio mąstymo įgūdžiai* – tam tikri gebėjimai, skatinantys kūrybiškai ir netradiciškai mąstyti.
- *Srities žinios* – labai svarbu, kad žmogus turėtų kuo daugiau tam tikros srities žinių, nes tai veikia kūrybinius sprendimus ir jų kokybę.

Pagrindiniai dalykai, kuriuos įmonės turi žinoti, skatinant kūrybinį procesą, yra šie:

- *Sisteminiam kūrybiškumui nėra specialaus recepto*. Kūrybiškumo ir inovacijų sritys yra gana naujos ir dar nebrandžios. Kiekviena įmonė turi ieškoti tik jai vienai tinkamo metodo ar būdo skatinti kūrybinį mąstymą organizacijose. Universalių metodikų šiandien dar nėra sukurta, tačiau įmonės gali vadovautis bendrais dalykais, būdingais daugeliui inovatyvių organizacijų.
- *Kūrybiškumas ir inovacijos yra skirtingos koncepcijos*. Dažnai dauguma vadybos specialistų painioja šias sąvokas. Kaip teigia Teresa Amabile, kūrybiškumas yra naujų ir tinkamų idėjų generavimas. Inovacijos api-

brėžiamos kaip tų idėjų įgyvendinimas ir tam tikrų pokyčių sukūrimas. Kūrybiškumui labai svarbus yra išankstinių nuostatų griovimas ir naujų ryšių idėjoms sukūrimas. Inovacijos reiškia naujų idėjų komercializavimą ir pateikimą į rinką. Tiek kūrybiškumas, tiek inovacijos turi būti plėtojamos tuo pat metu kiekvienoje įmonėje

- *Kūrybiškumui reikalingi individai, komandos ir organizacijos.* Sisteminis kūrybiškumas įmonėse turi tris veiklos erdves: asmeninį kūrybiškumą, komandinį kūrybiškumą ir organizacijos paramą kūrybiškumui. Kai kiekvienas žmogus turi galimybę realizuoti kūrybinius gebėjimus, jie įtraukia aplinkinius žmones į procesą. Komandose praktikuojamas kūrybiškumas prisideda nuo idėjos plėtojimo iki inovacijų. Galiausiai organizacijos turi prisidėti ištekliais, strategija ir klimatu, kad būtų skatinamas tiek individualus, tiek komandinis kūrybiškumas.
- *Kūrybiškumui reikalingi keturi dinaminiai veiksniai:* motyvacija, smalsumas ir baimė, ryšių griovimas, kūrimas ir vertinimas.
- *Kūrybiškumui poveikį daro organizacijos klimatas.* Įmonių klimatas turi labai didelį poveikį kūrybiškumo sėkmei. Kūrybiškumas negims ta vakuume, jam reikia palankios terpės. Kiekvienas asmuo, kuris nori ugdyti savo kūrybinius gebėjimus, turi susikurti sau palankią terpę ir aplinką, tuomet kūrybinis procesas bus efektyvesnis.
- *Kūrybinėse organizacijose kiekvienas turi imtis lyderio vaidmens.* Kiekvienas žmogus kompanijoje turi potencialo būti kūrybingumo skatinimo lyderiu. Kūrybinėse organizacijose nėra skirtumo tarp kūrybingų žmonių ir kitokių. Kiekvienas yra atsakingas už naujų idėjų generavimą.

Kūrybiškumui skatinti taikomi tam tikri metodai, kurie kiekvienam žmogui gali padėti veiksmingai nukreipti savo žinias ir pastangas siekiamo rezultato link.

Minčių lietaus metodai

Vienas labiausiai paplitusių idėjų generavimo metodų yra Alekso Osborno minčių lietaus metodas. Šį metodą taiko apie 70 proc. visų pasaulio kompanijų, tačiau dėl savo paprastumo jis dažnai taikomas neteisingai.

Pagrindiniai minčių lietaus principai (*History and use of brainstorming*):

- Idėjos nekritikuojamos.
- Siekiama sugeneruoti kuo daugiau idėjų.
- Generuojant remtis kitų idėjomis.
- Stengtis generuoti neįprastas ir „laukines“ idėjas.

Minčių lietaus sesijos dažniausiai vyksta darbo grupėse iki 12 žmonių. Susitikimų metų labai dažnai pažeidžiamas pirmasis principas ir idėjos pradedamos kritikuoti, tik jas išsakius. Tai labai siaurina kūrybines galimybes ir žmogus, kurio idėja sukritikuojama, praranda motyvą toliau dalyvauti procese. Dažniausiai pasitaikanti kritika yra tokia: „Ši idėja ne nauja“, „To neįmanoma padaryti“, „Nesąmonė“ ir pan. Ypač žalinga vadovų kritika, nes tuomet pavaldiniai vengia naujų idėjų ir vadovams stengiasi įtikti. Toks variantas žalingas įmonei, nes užkertamas kelias inovatyvioms idėjomis ir pasitenkinama saugiomis idėjomis. Taip pat susitikimų metu sugeneruojama nedaug idėjų. Norint gauti vieną sėkmingą inovacinį projektą, reikia turėti dešimt projekto idėjų, kurios atrenkamos iš 300 pirminių.

Naujų produktų kūrimo kompanija IDEO iš Silicio slėnio (JAV), sėkmingai kurianti naujus produktus, turi septynis geresnio minčių lietaus principus, kurie papildė klasikinius A. Osbornio teiginius (Kelly, Littman 2001):

1. *Aiškus dėmesys problemai*. Idėjų generavimo procesas turi būti aiškiai nukreiptas į tam tikrą problemą, kuri aktuali vartotojui, t. y. siekiama pagerinti jo situaciją. Kai nėra aiškaus susitelkimo, susitikimas praranda kryptingumą ir generuojamos atsitiktinės ir sunkiai pritaikomos idėjos.
2. *Žaismingos taisyklės*. Idėjų generavimas yra kūrybinis procesas, todėl formalus procesas yra trukdis. IDEO ant sienų pateikia įvairius užrašus, pvz., „Generuok laukines idėjas“. Susirinkime kiekvienas, kuris užsimiršęs pradeda kritikuoti idėją, gauna ženklą, kad laikas baigti kritiką.
3. *Numeruokite idėjas*. Susirinkimų metu idėjos rašomos ant lentos, tačiau visuomet reikia jas numeruoti, nes tuomet labai aiškiai matomas susirinkimo progresas. Taip pat prieš susitikimą galima nustatyti idėjų kvotą, pvz., 100, 200, 300 ir pan. Idėjų numeravimas padėtų matyti progresą ir pastangas. Tai labai paprastas ir efektyvus patobulinimas.

4. *Inspiracija ir šuoliai*. Sesijos metu visuomet yra emocinių pakilimų ir duobių. Pakilimus galima sukurti generuojant neįprastas, kvailas, keistas idėjas, kurios skatina kitokį mąstymo kampą. Tuomet dalyviai vėl generuoja neįprastas idėjas
5. *Erdvinis dėliojimas*. Sesijos metu reikia stengtis idėjas rašyti aiškiai ir vizualiai, jas klijuoti įvairiose vietose ant sienų. Žmonės geriau įsimeina idėjas, esančias tam tikroje erdvinėje vietoje nei surašytas vienoje lentoje.
6. *Smegenų apšilimas*. Prieš pradedant sesiją, kaip ir bet kokį sportą, reikia tinkamai apšilti, nes protinei veiklai taip pat reikalingas pasirėngimas. Tai gali būti netikėta ekskursija, žaidimai ir kita nekasdienė veikla. Apšilus darbo efektyvumas geresnis.
7. *Gera fizinė forma*. Nors žmonės idėjas generuoja savo intelektinėmis pastangomis, gera fizinė forma veikia ir mąstymo lankstumą. Sesijos metu rekomenduojama daug judėti, nes tai taip pat aktyvina smegenų veiklą, generuojamos įdomios idėjos.

Taigi kaip matyti, šio metodo variacijų gali būti įvairių, tačiau visuomet reikia nenuolgti nuo klasikinių principų ir generuoti kuo daugiau ir įvairių idėjų. Jų vertinimo stadija turi būti atskirta nuo generavimo stadijos.

Šoninis mąstymas (angl. lateral thinking)

Edward de Bono – vienas žymiausių kūrybiškumo skatinimo ir taikymo metodų kūrėjas. Vienas pagrindinių autoriaus metodų yra šoninis mąstymas. Tai yra sprendimo paieška taikant netradicinius metodus ar elementus, kurie ignoruojami loginio mąstymo (De Bono 1970). E. De Bono išskiria mąstymą į du metodus. Vieną jis vadina vertikaliu mąstymu, t. y. tas, kuris naudoja loginius procesus, tradicinius, istorinius metodus. Priešingas mąstymas yra šoninis mąstymas, kuris griaua esamą seką ir logiką, ir sprendimas randamas žvelgiant kitu kampu. Radikalių idėjų generavimas neturi būti sėkmės rezultatas, todėl autorius siūlo patikrintus metodus, kurie sukuria sąmoningą ir sisteminių procesų inovatyviam mąstymui pasiekti. Kūrybinis mąstymas nėra talentas, tai įgūdis, kurio galima išmokyti. Žmonių mąstymas yra gerai išlavintas, padeda surasti tipinius numanomas esamų problemų sprendimus.

Šoniniam mąstymui ugdyti naudojamos įvairios technikos (De Bono 1970):

1. Alternatyvų generavimas. Šio principo ir technikos esmė – ieškoti kitų požiūrio į problemą, reiškinį ar daiktą kampų. Siekiama restruktūrizuoti turimą informaciją. Dažnai žmonės natūraliai ieško alternatyvių sprendimų, tačiau paprastai procesas sustoja, kai randamas geras sprendimas. Šoninio mąstymo principas paremtas skirtingų alternatyvų paieška, o ne geriausios alternatyvos radimu. Vienas paprasčiausių sprendimų, skatinančių įvairų požiūrį, yra idėjų skaičiaus nustatymas.
2. Problemos skaidymas. Šabloninis žmonių mąstymas dažnai labai trukdo generuoti naujus ir neįprastus sprendimus, todėl vienas iš paprasčiausių būdų – suskaidyti objektą ir problemą į atskirus elementus ir ieškoti atskirų elementų alternatyvų. Pavyzdžiui, Jums reikia sukurti naujo dizaino dviratį. Ši užduotis yra gana sudėtinga, tačiau jeigu Jūs suskaidote dviratį į atskirus elementus: vairą, rėmą, ratus ir pan., ir generuojate jų patobulinimo sprendimus, tai labai praplečia galimybių ribas ir galimas alternatyvas.
3. Šešios galvojančios skrybėlės. Vienas dažniausiai įmonėse naudojamų grupinių idėjų generavimo metodikų yra Edward de Bono šešios galvojančios skrybėlės (De Bono 1999). Šis metodas dar vadinamas paralelinio mąstymo priemone. Viena didžiausių grupinio idėjų generavimo problemų – atskirų narių įtaka ir noras kritikuoti idėjas, vengti konstruktyvumo. Taip pat kiekvienas dalyvis bando pateisinti savo interesus ir lūkesčius, todėl susitikimai būna nevaisingi. Paralelinio mąstymo priemonė skatina visus dalyvius kryptingai diskutuoti viena tema, vengiant bet kokių pašalinių trukdžių. E. De Bono šiam metodui įgyvendinti naudoja skrybėlių metaforą, kiekvienai skrybėlei suteikdamas tam tikrą vaidmenį.

Toliau detaliau aptarsime šešių galvojančių skrybėlių metodą. Taikant šį metodą naudojamos šešios skrybėlių spalvos. Susitikimo vedėjas paskiria tam tikras skrybėles, atsižvelgdamas į situaciją komandoje. Skrybėlių reikšmė skirtinga.

Balta skrybėlė. Tai informacijos skrybėlė. Kai dalyviai užsideda šią skrybėlę, kiekvienas telkiasi į informaciją, faktus, skaičius. Atmetami bet kokie jausmai ir emocijos. Pateikiami tokie klausimai:

- Kokią informaciją turime?
- Kokios informacijos reikia?

- Kokios informacijos trūksta?
- Kokius klausimus reikia pateikti?
- Kaip gausime informaciją, kurios reikia?

Ši skrybėlė yra tinkama bet kokios sesijos pradžioje, nes orientuojamasi į informaciją, o ne į emocijas. Tai yra pozityvus elementas.

Raudona skrybėlė. Ši skrybėlė suteikia galimybių išreikšti emocijas, jausmus ir intuityvius apmąstymus. Ji suteikia galimybių išreikšti bet kokias emocijas be jokio paaiškinimo. Pvz., „Man nepatinka ši idėja“. Ši skrybėlė leidžia galvojančiam žmogui būti emocingam. Taip pat galima pamatyti kitų komandos narių emocijas ir juos geriau suprasti.

Juoda skrybėlė. Ši skrybėlė – viena dažniausiai naudojamų. Juoda skrybėlė yra atsargumo ir rizikos vertinimo skrybėlė. Ji taip pat naudojama ir kritikai pareikšti. Užsidėjus šią skrybėlę akcentuojamos galimos problemos. Iškeliama tokie klausimai:

- Ar mes galime toliau tęsti šią idėją?
- Kokios yra silpnybės, kurias turime nugalėti?
- Kas gali nepasisiekti, jeigu įgyvendinsime šią idėją?

Ši skrybėlė yra natūrali vakarietiško mąstymo skrybėlė. Žmonės dažnai mėgsta kritikuoti idėjas ir ieškoti silpnųjų pusių.

Geltona skrybėlė. Ši skrybėlė yra priešinga juodai skrybėlei ir yra pozityvumo sinonimas. Šiuo atveju labai svarbu ieškoti dalykų, kodėl idėja puiki. Tai yra taip pat konstruktyvaus mąstymo pavyzdys. Ši skrybėlė skatina dalyvius ieškoti vertės ir naudos. Ji sudaro galimybes gauti konkrečių pasiūlymų. Efektyvumas – vienas iš konstruktyvaus mąstymo tikslų. Tačiau reikia atskirti, kad ši skrybėlė skiriasi nuo pozityvumo euforijos jausmo (raudonoji skrybėlė) ir nesusijusi su naujų idėjų generavimu (žalioji skrybėlė).

Žalia skrybėlė. Tai idėjų generavimo, naujo, šviežio mąstymo pavyzdys. Užsidėję šią skrybėlę dalyviai generuoja naujas, inovatyvias idėjas. Tai yra tiek alternatyvos, tiek naujos idėjos, taip pat esamų idėjų modifikavimas. Šios skrybėlės nauda ta, kad specialiai paskiriamas laikas kūrybiniam procesui. Kūrybinio proceso pagrindas – alternatyvų paieška.

Mėlyna skrybėlė. Ši skrybėlė – mąstymo valdymo sinonimas. Ji padeda nuspręsti tolesnę sesijos eigą, skrybėlių eiliškumą. Taip pat aiškiai formuluojama problema, kuri bus sprendžiama. Tai apibendrinimų ir išvadų skrybėlė, viena iš svarbiausių proceso skrybėlių. Ši skrybėlė priskiriama vienam

moderatoriui, tačiau kiti visuomet gali teikti pasiūlymus ir pastabas.

Kompanijos „TMD Partners“ konsultantai pateikia šias kūrybiškumo skatinimo priemones darbe (www.tdm.lt):

- Suformuokite žmonių grupę, kurie radikaliam nepritaria Jūsų nuomonei, požiūriui.
- Panaikinkite formalius darbų aprašymus.
- Sukurkite vidinius forumus, skirtus dalytis patirtimi ir idėjomis.
- Naudokite žinučių lentas ir vandens fontanus kaip puikias vietas idėjomis.
- Darbe klausykite muzikos.
- Paklauskite vaikų, ką jie galvoja apie kai kurias organizacijos problemas.
- Skatinkite neformalų bendravimą.
- Įvairių lygių darbuotojams sudarykite sąlygas susitikti su įmonės klientais, pabūti jų aplinkoje.
- Darbe pasakokite istorijas, naudokite metaforas.
- Tikrinkite vis naujas prielaidas.
- Netoleruokite abejingumo, nuolatinių nusiskundimų ir nenoro klausti, domėtis.
- Juokaukite, norėdami perlaužti mąstymo ir perdėto vertinimo blokus.
- Kartais žmones išsiųskite idėjas generuoti į parką.
- Generuokite idėjas su skirtingo mąstymo, elgsenos darbuotojais.
- Įveskite „Metų idėjų generatoriaus“ apdovanojimą.
- Esant galimybei siųskite darbuotojus į konferencijas, kurios tiesiogiai nesusijusios su jų profesiniais interesais.
- Turėkite specialią grafčio lentą ar erdvę naujiems produktams kurti.
- Organizuokite darbo sesiją, kurios metu būtų bendraujama tik ženklais ar piešiniais.
- Skatinkite savo organizacijos narius rašyti į Jūsų verslo / industrijos specializuotus leidinius.
- Organizuokite šeimos / draugų dienas kompanijoje, kurių metu svečiai padėtų spręsti Jūsų organizacijos darbo problemas.
- Suasmeninkite savo darbo vietas.

- Vienai dienai susitarkite nevartoti negatyvių žodžių (pvz., „Niekada“, „Ne“, „Negaliu“, „Neįmanoma“) ir „bauskite“ tuos, kurie juos vartos.
- Panaikinkite tokius statuso ir padėties organizacijoje simbolius, kaip pareigų pavadinimas, automobilių statymo vietų rezervavimas, atskiras vadovų pietų kambarys.
- Panaikinkite mažai pridėtinės vertės sukuriančius formalius struktūros elementus, pvz., įvairius komitetus.
- Paskambinkite dešimčiai žmonių, kurie dirba panašų darbą skirtingo pobūdžio įmonėse ir paklauskite, kokiomis sąlygomis gimė jų geriausia idėja ir kokia ji buvo.
- Visada su savimi nešiokitės pakelį „Post-It“ lipdukų arba bloknotę atsitiktinėms mintims fiksuoti.

Visų patarimų tikslas – griauti nusistovėjusius šablonus ir stereotipus, nes kūrybiniam mąstymui ypač svarbu naujų ryšių, galimybių paieška ir tyrinėjimas. Taip pat verta paminėti, kad kūrybiniai gebėjimai yra ugdomi, ypač daug dėmesio sutelkiant į kūrybiškumo barjerų įveikimą:

- *Šabloninis mąstymas.* Dažnai žmonės yra priklausomi nuo nusistovėjusių kultūrinių ir moralinių principų. Jiems kūrybiškumas atrodo keista ir vaikiška veikla, jie neskiria tam dėmesio. Stereotipų keitimas yra vienas iš sunkesnių uždavinių, tačiau vis tiek įmanomas.
- *Informacijos gausa.* Kai kurie žmonės priima tik ribotą kiekį informacijos ir tai jiems trukdo žvelgti plačiau ir matyti kitus kontekstus. Šis trukdis pašalinamas didinant informacijos apdorojimo gebėjimus, daugiau skaitant įvairios literatūros, domintis naujomis sritimis.
- *Nelankstumas.* Neapibrėžtomis sąlygomis kai kurie žmonės labai nelankščiai reaguoja į tam tikrus reiškinius. Lankstumas yra labai svarbus kūrybiniam mąstymui, šis gebėjimas turi būti ugdomas.
- *Tų pačių idėjų generavimo metodų taikymas.* Dažnai žmonės linkę taikyti tuos pačius metodus ir būdus, kurie kažkada buvo sėkmingi. Tačiau ilgainiui tai tampa rutinine veikla ir generuojami šabloniniai sprendimai.

Taip išskiriami dar mąstymo barjerai, kuriuos lemia tam tikri psichologiniai ir mąstymo šablonai:

- *Kūrybiški gali būti ne visi.* Šis teiginys suponuoja, kad kūrybiški žmonės yra kažkuo ypatingi ir jie turi specifinių gebėjimų. Tiesa ta, kad

jie turi specifinių gebėjimų, tačiau bet kuris žmogus gali juos išugdyti. Taigi, darydamas prielaidą, kad ne visi gali būti kūrybiški, jis stengiasi neugdyti gebėjimų ir situacija išlieka nepakitusi.

- *Aš neturiu reikiamos kvalifikacijos.* Barjeras yra manymas, kad naujoms idėjoms generuoti reikia tam tikro išmanymo, patirties. Tačiau, kaip rodo tyrimai, patys kūrybiškiausi yra vaikai, nes jie tiesiog generuoja idėjas, neturėdami jokios patirties.
- *Nesėkmės baimė.* Dažnai žmonės mano, kad jų idėja bus išjuokta arba jis atrodys kvailai. Todėl stengiamasi generuoti šablonines idėjas, kurios apsaugotų nuo panašių potyrių, o tai savo ruožtu riboja kūrybiškumą. Taip pat dažnai bijoma padaryti klaidų ir atrodyti nekompetentingai. Kai kurios kultūros yra pakantesnės klaidoms, todėl ten inovatyvumo lygis yra didesnis. Lietuvoje pakantumas klaidoms yra mažas, o tai riboja inovacinį mąstymą.
- *Buvusi patirtis.* Labai stipriai kūrybiškumą veikia turima patirtis ir sukauptos žinios. Žmonės nesugeba atsiriboti nuo buvusios patirties, sprendimų paieška naudojant pasitvirtinusius dalykus, vengimas žvelgti per naujų žinių prizmę.
- *Per didelė kitų kritika.* Žmonės yra linkę kritikuoti aplinkines idėjas. Tai trukdo jiems atrasti naujų įžvalgų ir naudotis kitų idėjomis, generuojant netikėtus sprendimus. Kritinis mąstymas – vienas didžiausių trukdžių.
- *Aš nesu kūrybiškas.* Dažnai žmonės save nuvertina ir nepasitiki savimi. Tai jiems trukdo nevaržomai ugdyti kūrybines savybes.
- *Per didelis mąstymo racionalumas.* Polinkis viską interpretuoti remiantis savo logika, nuolatinis ieškojimas racionalaus prado.

2.1.2. Produktų idėjos – inovacijų šaltinis

Kaip įprasta, inovacijų paieška vykdoma dviem kryptimis:

1. Žinių arba technologijų stūmimas (angl. *knowledge push*). Ši koncepcija atsirado JAV po karo. Jos esmė yra žinių komercializavimas iš universitetų ir tyrimų institutų. Žinių stūmimas yra naujų galimybių sukūrimas naudojantis naujausiais moksliniais atradimais. Ilgą laiką tai buvo dominuojantis idėjų ir inovacijų šaltinis, buvo sukurti mokslo ir verslo bendradarbiavimo tinklai. Daugelis žinomų inovacijų pirmiausia buvo sukurtos

laboratorijose ir tik vėliau pasiekė masinę rinką. Žinių stūmimo pavyzdžiai:

- nailonas;
- mikrobangų krosnelė;
- radaras;
- kopijavimo aparatas;
- antibiotikai;
- mobilieji telefonai.

2. Poreikių arba rinkos trauka (angl. *need or market pull*). Šios koncepcijos prielaida yra susijusi su rinkos poreikiais. Dažnai inovacijos, išėjusios iš laboratorijų, žlunga, todėl tikslinga atsižvelgti į esamus poreikius rinkoje. Ši koncepcija yra aktuali brandžiuose verslo sektoriuose ar produkto gyvavimo stadijose, kai vartotojas turi didelių pasirinkimo galimybių. Dauguma įmonių taiko inovatyvius tyrimų metodus, siekdamos kuo geriau suvokti vartotojų poreikius (pvz., „Hyundai“).

JAV mokslininkai pirmieji po Antrojo pasaulinio karo įvedė mokslo ir inovacijų linijinį modelį. Dėl savo paprastumo šis modelis buvo lengvai priimtas ir taikomas beveik 40 metų, kol buvo suabejota jo tinkamumu. Pagal šį modelį inovacijos gaunamos dėl mokslo ir žinių bazės (kurią valdo universitetai ir mokslo institucijos) santykių, technologinės plėtros (kuri dominuoja įmonėse).

Šiuo metu centralizuotai planuojamas modelis užleidžia vietą demokratiškesniems ir netgi anarchistiniams inovacijų modeliams. Sparčiai kintančios rinkų sąlygos ir jau aptarti vartotojų galimybių pokyčiai paskatina naujų inovacinių modelių atsiradimą. Protingų idėjų gali būti bet kur, tačiau kompanijos yra per arti, kad jas priimtų. Perėjimas prie atvirų inovacijų yra labai prasmingas. Kaip minėta, demografiniai pokyčiai, darbo jėgos mobilumas, tiek konkurencinės erdvės plėtimasis sudarė tam tikrą situaciją, kai didelė dalis žinių atsiranda už įmonės tyrimų ir plėtros laboratorijų ribų. Taip pat greitai didėjanti investicinio kapitalo pasiūla, ypač labai dominuojanti klasteriuose (pvz., Silicio slėnyje), leidžia greitai perkelti ankstyvų stadijų inovacijas į lanksčias smulkias įmones ir jas sėkmingai išleisti į rinką. Dar viena verslo tendencija, verčianti įmones vis labiau atsiverti, tai tiekimo grandinės pokyčiai. Daugelyje verslo šakų (automobilių, aeronautikos, informacinių technologijų) aktyvus bendravimas su tiekėjas yra būtinas. Ši bendradarbiavimo forma dažnai atneša visiškai naujų idėjų ir produktų įmonėms.

2003 m. mokslininkas Chesbrough įvedė ir apibrėžė atvirų inovacijų sąvoką. Atviros inovacijos – tai tikslingas žinių tėkmės (angl. *inflow*) ir ištakų (angl. *outflow*) naudojimas, skatinant vidines inovacijas ir plečiant rinkas išoriniam inovacijų naudojimui. Atviros inovacijos yra paradigma, kuri numato, kad įmonės gali ir turi naudoti išorines bei vidines idėjas, išorinius ir vidinius kelius į rinką, jei įmonės ieško technologijų tobulinimo galimybių (Chesbrough 2006).

Atviros inovacijos atsirado kaip modelis, aprašantis įmonių išorinių bei vidinių idėjų / technologijų komercializavimą ir vidinių bei išorinių išteklių naudojimą. Pagal atvirų inovacijų procesą projektai gali būti pradėti naudojant vidinius ir išorinius šaltinius bet kokiame etape. Tyrimų projektai taip pat gali pasiekti rinką įvairiomis formomis, kaip licenciniai susitarimai, pumpurinės įmonės ir tradiciniai pardavimo kanalai (Chesbrough 2003)

Įmonės turi suvokti, kad ne visos idėjos, kurios sukuriamos įmonės viduje, yra geros, tačiau ne visa inovacinė veikla turi būti iškelta už įmonės ribų (2.1 lentelė).

2.1 lentelė. Uždarų ir atvirų inovacijų principai (Chesbrough 2003)

Uždarų inovacijų principai	Atvirų inovacijų principai
Geriausio savo srities specialistai dirba pas mus	Ne visi geriausio specialistai dirba pas mus. Turime dirbti su geriausiais specialistais viduje ir išorėje
Norint gauti naudos iš tyrimų ir plėtros, turime atrasti, vystyti ir pabaigti patys	Išoriniai tyrimai gali sukurti didelę vertę: vidiniai tyrimai sukuria dalį šios vertės
Jeigu patys atrasime, būsimė pirmi rinkoje	Mes neturime būti tyrimų autoriai, kad galėtume gauti iš jų pelno
Įmonė, kuri pirmoji išleidžia inovaciją į rinką – laimės	Sukurti gerą verslo modelį yra geriau nei pirmam įžengti į rinką
Jei sukursime daugiausia ir geriausių idėjų savo srityje, laimėsime	Jei geriausiai naudosime išorines ir vidines idėjas, laimėsime
Turime kontroliuoti savo intelektinę nuosavybę, kad konkurentai negalėtų ja pasinaudoti	Turime turėti pelno iš savo intelektinės nuosavybės naudojimo ir pirkti kitų intelektinę nuosavybę, jei ji tinka mūsų verslo modeliui

Atvirų inovacijų taikymas įmonių veikloje pirmiausia priklauso nuo personalo gebėjimų ir pasirengimo perduoti ir absorbuoti žinias. Tai ilgas ir sisteminis procesas. Vienas geriausių atvirų inovacijų koncepcijos taikymo pavyzdžių – plataus vartojimo prekių kompanijos „Proctor&Gamble“ sukurta sistema „Pajunk ir plėtok“ (angl. *Connect and Develop*, C&D).

2000 m. kompanija pamatė, kad modelis „Išrask viską pats“ nebuvo pajėgus užtikrinti augimą, nes augančios išlaidos inovacijoms ir tyrimų produktyvumas nedidėjo dėl to, kad sėkmingų inovacijų procentas liko pastovus (35 %). Kompanijos tyrimų ir plėtros padalinys, kurį sudaro 7500 darbuotojų, turi labai gerus idėjų pajungimo ir perdavimo gebėjimus viduje. Tačiau buvo nuspręsta panaudoti šiuos gebėjimus už įmonės ribų ir pasiekti, jog 50 % inovacijų būtų gauta iš išorės. Sukurta strategija nereiškia, kad bus pakeisti visų P&G tyrėjų gebėjimai, bet jie bus geriau panaudoti. Tai reiškia, jog pusė inovacijų bus sukurta įmonės laboratorijoje, o kita pusė – per įmonės laboratorijas. Buvo nustatyta, kad kiekvienam tyrėjui tenka apie 200 mokslininkų pasaulio mastu. Taigi pagrindinis iššūkis – sukurti sistemą, kuri galėtų aptarnauti daug pasaulinių talentų ir idėjų. Nereikia pamiršti, kad labai svarbu radikaliai pakeisti įmonės kultūrą nuo pasipriešinimo „Iš-rasta ne čia“ iki entuziazmo „Didžiuojamasi, kad surasta kažkur“.

Naudojant C&D modelį pirmiausia labai griežtai ir aiškiai identifikuojami vartotojų poreikiai. Tuomet pasaulyje ieškoma atitinkamų idėjų ir jas suradus naudojami visi vidiniai įmonės ištekliai galutiniam idėjos įgyvendinimui ir naudojimui. Šis modelis veikia, nes jau 35 % visų naujų produktų ateina iš išorės, o tyrimų ir plėtros skyriaus produktyvumas padidėjo 60 %. Metinis įmonės mokslinių tyrimų biudžetas sudaro 2 mlrd. dolerių (Huston 2004)

Pažymėtina, kad P&G naudojamas modelis nėra užsakomieji darbai inovacijoms (angl. *outsourcing innovation*), nes šio pobūdžio darbai yra darbų perkėlimas tiekėjams, kurie sumažina sąnaudas. C&D modelio tikslas – rasti idėjas, perkelti jas į įmonę ir pagerinti naudojant vidinius išteklius. Įmonė, ieškodama naujų idėjų išorėje, naudoja tris erdves:

- *10 pagrindinių vartotojų poreikių.* Kartą per metus įmonė atlieka tyrimą, kokie vartotojų poreikiai, jeigu jie bus patenkinti, padidins prekęs ženklų augimą. Atlikus tyrimą gaunamas svarbiausiųjų dešimties vartotojų poreikių sąrašas. Tuomet šis sąrašas transformuojamas į mokslines problemas, kurias reikia išspręsti.
- *Panašumai.* Yra identifikuojami gretutiniai ir panašūs produktai bei

koncepcijos, kurie gali prisidėti prie prekės ženklo augimo. Pvz., šalia vaikiškų sauskelnių gaminamos drėgnos servetėlės.

- *Technologijų žaidimo lentos.* Tam tikrose srityse naudojamos tam tikros planavimo lentos, kuriose analizuojama, kaip vienos srities technologiniai pokyčiai paveiks kitų kategorijų produktus. Šios žaidimo lentos padeda atsakyti į klausimus: kurias pagrindines technologijas mes norime stiprinti, kokiais technologijas norime išsityti, norėdami konkuruoti su kitomis kompanijomis, iš mūsų turimų technologijų, kurias mes norime licencijuoti, parduoti ar toliau plėtoti. Atsakymai padeda nustatyti inovacijų paieškų tikslus ir parodo kryptį, kur nereikia ieškoti (Huston 2004)

Pagrindinis naujos įmonės P&G inovacijų strategijos dalis yra tinklai. Tačiau vien tik tinklo sukūrimas nieko nereiškia. Svarbiausia yra paties tinklo naudojimas. Naudodama tiek atvirus, tiek uždarus tinklus įmonė ieško idėjų valstybinėse ir privačiose laboratorijose, akademinėse ir kitose tyrimų organizacijose, tarp tiekėjų ir pardavėjų, konkurentų, plėtos ir prekybos partnerių, rizikos kapitalo kompanijų ir pavienių verslininkų.

Naujai sistemai įgyvendinti įmonė turi įkūrusi nuosavus tinklus. Du pagrindiniai tinklai yra technologijų novatoriai (angl. *technology entrepreneurs*) ir tiekėjai.

Technologijų novatoriai. Įmonės tinklą sudaro apie 70 technologijų novatorių visame pasaulyje. Šie patirtį turintys P&G darbuotojai vadovauja poreikių sąrašo rengimui, sukuria panašumų žemėlapius ir technologijų žaidimo lentas, aprašo technologijas, nukreiptas į tam tikrų problemų sprendimą. Jie taip pat atsakingi už išorinius ryšius su universitetais ir kitais tyrėjais, kuria tiekimo tinklus. Jie renka ir analizuoja mokslinę literatūrą, patentų duomenų bazes. Tačiau atlikti vien tik elektroninės žvalgybos (angl. *scouting*) nebeužtenka. Šie žmonės aktyviai lankosi parodose, pardavimo vietose, stebi vietinių rinkų ypatumus ir tendencijas. Jie dirba šešiuose didžiausiuose „Sujunk ir plėtok“ centruose (angl. *hub*) Kinijoje, Indijoje, Japonijoje, Vakarų Europoje, Lotynų Amerikoje ir JAV. Kiekvienas centras specializuojasi tam tikrų inovacijų, būdingų tai vietai, paieška, pvz., Kinijoje ieškoma naujų aukštos kokybės medžiagų ir sąnaudų inovacijų, Indijoje – talentų ir mokslinių problemų sprendimų, pvz., taikant kompiuterinio modeliavimo sistemas. Šie žmonės jau identifikavo daugiau kaip 10 000 produktų ir idėjų (Huston 2004).

Tiekėjai. Kitas svarbus tinklas yra tiekėjai. Penkiolika pagrindinių P&G tiekėjų turi apie 50 000 tyrimų ir plėtros darbuotojų. Todėl naudoti šiuos išteklius yra labai svarbu. Kompanija sukūrė saugią IT platformą, kuri padeda operatyviai keistis idėjomis ir problemų sprendimų paieška. Rengiami ir aukščiausio lygio susitikimai, kurių metų stiprinami santykiai, generuojamos idėjos.

Atviri tinklai. Kaip papildomą idėjų ir sprendimų šaltinį įmonė naudoja atvirus inovacinius tinklus. Pagrindiniai ir sėkmingiausi yra šie „NineSigma“, „InnoCentive“, „YourEncore“, „Yet2.com“. Šie tinklai jungia didelę dalį potencialių taikomojo mokslo darbuotojų, kurie kompanijai gali pasiūlyti nestandartinių sprendimų.

Kaip rodo trumpas P&G inovacijų kūrimo sistemos pavyzdys, įmonė aktyviai naudoja išorinius išteklius naujų idėjų paieškai. Tačiau nereikia pamiršti, kad pirmiausia įmonė išnaudoja savo vidinį mokslinį potencialą ir paskui stengiasi optimizuoti išorinius ryšius ir papildyti savo kompetenciją iš išorės. Bet pats galutinis produkto kūrimas rinkai lieka įmonės viduje.

Sėkmingos inovacijos dėl kompleksiskumo, neapibrėžtumo ir pokyčių gali būti pasiektos tik taikant bendradarbiavimo modelius, kurie apima vidines ir išorines žinias

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad įmonės dažnai į vartotojus žvelgia kaip į pasyvius žmones, kuriems reikia aktyviai siūlyti produktus. Tačiau tai nėra teisingas požiūris. Žvelgiant į istorinę perspektyvą, dauguma inovacijų buvo pasiektos dėl aktyvaus vartotojų dalyvavimo inovaciniame procese.

Kuriant inovacijas labai įdomus ir vertingas vartotojų segmentas yra pirmaujantys vartotojai – tai vartotojai, kurie yra daug daugiau pažengę ir besidomintys nei likusi rinkos dalis. Šių vartotojų poreikių tenkinimas gali padėti sukurti inovacijas, galiosiančias keliolika metų.

Empiriniai tyrimai rodo, kad 10–40 proc. vartotojų ištraukia į naujų produktų kūrimą arba tobulinimą (Hippel 2010). Šiems vartotojams būdingos pirmaujančių vartotojų savybės. Tai reiškia, kad jie yra vartotojų daugumos priešakyje, atsižvelgia į svarbias rinkos tendencijas ir tikisi gauti didelę naudą iš sprendimo, patenkinsiančio poreikius, su kuriais susidūrė. Kadangi pirmaujantys vartotojai yra susiję su rinkos tendencijomis, galima spėti, kad daugelis naujų produktų, kuriuos jie sukuria pagal savo poreikius, taip pat patrauks ir kitus vartotojus, dėl to gamintojai gali panorėti tuos produktus komercializuoti.

Tradiciškai produktų kūrimo procesai pradedami nuo rinkos tyrimų, kuriais bandoma nustatyti, kokie tam tikro rinkos segmento vartotojų poreikiai yra nepatenkinti. Vėliau informacija apie poreikius perduodama įmonės produktų kūrėjams, kuriems duodama užduotis patenkinti poreikius. Tačiau šis procesas yra tradicinis ir dažniausiai jo metu sukuriamos nuoseklios inovacijos. Norint pasiekti inovacijas, reikia atkreipti dėmesį į ekstremaliose terpėse veikiančius vartotojus.

E. von Hippel (2010) pateikia pavyzdį. Panagrinėkime, kuo skiriasi vartotojų, besinaudojančių įprastiniais automobiliais (pavadinkime tai tiksline rinka) ir pilotuojančių didelius komercinius lėktuvus, kurie leidžiasi oro uostų kilimo ir tūpimo takuose (pavadinkime tai pažangių analogų rinka), stabdymo funkcijų poreikiai. Akivaizdu, kad didelių lėktuvų reikalavimai stabdymo funkcijoms yra kur kas išskirtinesni. Lėktuvai yra gerokai sunkesni nei automobiliai ir juda daug didesniu greičiu: jų stabdžiai turi sunaudoti šimtus kartų daugiau energijos stabdydami transporto priemonę. Taip pat skiriasi ir situacinės kliūtys. Pvz., automobilių vairuotojams žiemą padeda stabdyti druskos ir smėlio mišiniai, barstomi ant slidžių kelių. Šios priemonės negali būti naudojamos lėktuvų nusileidimo takams: druska pažeistų lėktuvų korpusą, smėlis, patekęs į variklius, juos sugadintų. Atsižvelgus į išskirtinius poreikius ir papildomas kliūtis, lėktuvams skirta neblokuojanti (ratų) stabdymo sistema (ABS). Automobilių kompanijos, ieškančios pirmaujančių vartotojų sukurtų inovacijų automatinio stabdymo srityje, rado nemažai informacijos apie šią ne automobilių srities inovaciją ir pritaikė ją automobiliams – šiandien ji yra plačiai paplitusi. Prieš kurdami sistemą automobiliams, jų gamintojai galėjo plačiau pasidomėti vartotojų, turinčių didelį poreikį kontroliuoti slydimą stabdymo metu (pvz., automobilių lenktynių komandų) patirtimi. Šie vartotojai, mėgindami išvengti slydimo, išmoka po truputį spausti stabdžius nedideliais intervalais. Tačiau automobilių gamintojai pirmiausia analizavo pažangių analogų variantus, sukurtus oreivystės srityje.

Kitas pavyzdys – vartotojų tyrimai „Hyunday“ kompanijoje (Klutter *et al.* 2007). 2007 m. kompanija „Hyunday“, kurdama antros kartos modelį „Santa Fe“, taikė visiškai naują metodą. Produkto kūrimo pradžioje produktų vystymo, dizaino ir inžinerinės komandos nuvyko į ledo ringą. Pagrindinis tikslas buvo pračiuožti ledu „grakščiai ir greitai“. Buvo stebimas olimpinio medalininko Rusty Smith pasirodymas, kuris aiškiai suformavo

naujo automobilio dizaino tikslą. R. Smith pademonstravo čiuožimo techniką, šio sporto grakštumą ir greitį. Užuoat praleidę ilgas valandas prie *Power Point* prezentacijų ir susitikimų, komandos nariai labai aiškiai iškomunikavo savo pagrindinę dizaino metaforą „Atkaklus grakštumas“. Nuo šio taško prasidėjo ilgas renginių ciklas, pavadinimu „Prisiliesk prie rinkos“, kurių metų „Hyunday“ tarpdalykinės komandos keliavo aplink pasaulį. Tikslas, kurį turėjo komanda, buvo labai aiškus – kaip galime sukurti geresnius automobilius, kurie labiau patenkintų vartotojų poreikius?

Įmonės tikslas buvo iš arti prisiliesti prie vartotojų. Įmonė nuo pat pradžių užsibrėžė siaurą rinkos segmentą – „Kerinti mama“ (angl. *Glamour mum*). Tai buvo netikėtas ir įdomus automobilių gamintojo sprendimas. Norėdama kuo geriau suprasti šias mamas, įmonė keliavo ten, kur jos gyveno – į jų namus. Įmonė norėjo suprasti, kas joms rūpi, kuo jos gyvena. Šio tyrimo tikslas – suprasti tai, ko žmonės nepasako. Komandos nariai ne tik lankėsi žmonių namuose, bet ir dalyvavo šių mamų apsipirkimo sesijose. Pagrindinės išvalgos skatinamieji veiksniai, kurie buvo gauti apsipirkimo tyrimo metu, buvo šie:

- *Patvarumas*. Moterys rinkosi geros odos rankines dėl jų ilgaamžiškumo. Kartais jos naudojamos iki trejų metų, o tai labai svarbu dirbančioms moterims.
- *Universalumas*. Daug juodos spalvos, nes tai lengvai pritaikoma ir suderinama su turimais drabužiais.
- *Unikalios pabrėžiančios detalės*. Raudonas telefono dėklas buvo pasirinktas dėl išskirtinumo rankinėje.
- *Geras aptarnavimas / išmanantys pardavėjai*. Pasirinkimas apsipirkti brangesnėse parduotuvėse dėl geresnio aptarnavimo.
- *Unikalūs produkto pranašumai dėl funkcionalumo ir stiliaus*. Prekės ženklas nėra toks svarbus kaip šie elementai.
- *Vaikams patrauklios apsipirkimo erdvės*. Domina apsipirkimo vietos, kuriose vaikai gali žaisti ir personalas yra draugiškas.

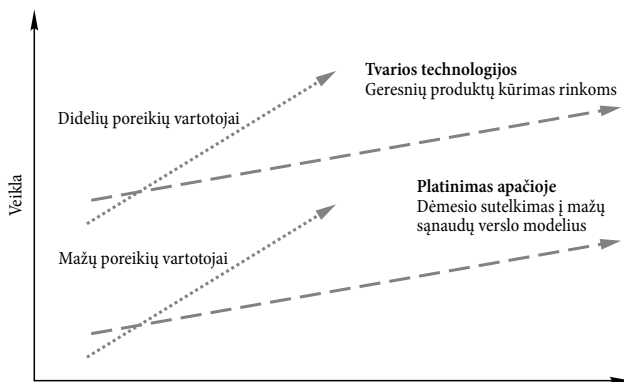
Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, automobilio kūrimas tapo visiškai nauja dizainerių ir inžinierių patirtimi. Tai nebuvo tradiciniai rinkos tyrimai, kuriuos atlieka įmonės nuolatos. Tai buvo nuodugnesni vartotojo suvokimo tyrimai.

C. K. Prahalad identifikavo, kad 80 % pasaulio gyventojų gyvena piramidės apačioje, t. y. žemiau skurdo ribos – mažiau nei 2 \$ per dieną (Prahalad

2004). Tai atveria labai daug galimybių ir potencialo inovuoti, nes šios vartotojų grupės poreikiams patenkinti neužtenka tradicinio verslo modelio. Šių vartotojų poreikių tenkinimas yra didelis iššūkis, nes sėkmingai produktų plėtrai reikia pasiekti masto ekonomiją ir mažas kainas. Daugelis verslo įmonių ieško silpnų signalų besivystančiose rinkose, nes sėkmės atveju galima pasiekti stulbinamą mastą ir idėjas perkelti į išsivysčiusio pasaulio šalis.

Inovacijų kūrimo procese pirmiausia reikia atkreipti dėmesį į tai, kad ne visi vartotojai yra panašūs, t. y. esti poreikių įvairovė. Tai sukuria daugelį galimybių inovacijoms ir naujiems produktams rasti 2003 m. Chesbrough (2003) aprašyta griauančių inovacijų (angl. *Disruptive innovation*) koncepcija atkreipia dėmesį į vartotojų grupes, kurių poreikiai nėra patenkinti, šie poreikiai nepatenka į masinių (t. y. priskiriamų didelėms grupėms) poreikių kategoriją ir nėra laikomi svarbiais. Taip gali atsirasti erdvė inovacijoms, kurios atkreipia dėmesį į šiuos poreikius ir laikui bėgant tampa patrauklūs masiniam vartotojui, dėl to sugriaunamas nusistovėjęs poreikių tenkinimo ciklas. Atsiranda naujų nišų, naujų inovatyvių verslų ir įvyksta pramonės transformacija (2.2 pav.).

Dar vienas pavyzdys. Tarp jaunimo populiarus svetainė „YouTube“ 2005 m. atsirado kaip platinimo apačioje modelis. Tuo metu pagrindinė laisvalaikio priemonė buvo televizija ir jos transliuojami filmai. Sukurta svetainė greitai tapo labai patraukli vartotojams, kurie įkeldavo mėgėjiškus filmuotus vaizdelius ir dalijosi jais su draugais. Tačiau 2011 m. šis kanalas paskelbė apie ketinimus kurti naują kokybišką autorinį turinį. Buvo pasi-



2.2 pav. Griaunančių inovacijų pavyzdys pagal Chesbrouh (2006)

rašyti ketinimai kurti „Wall Street Journal“ ekonominį kanalą, naujus „Disney“ serialus. Taigi šis kanalas iš nemokamo mėgėjų kanalo tapo klasikinių televizijų konkurentu. Žymiausias praėjusio dešimtmečio muzikinis kanalas MTV jau atsisakė muzikos savo eteryje, o populiarus ir nemokamas VEVO kanalas transliuoja naujausią muziką. Šis pavyzdys rodo, kad inovacijos gali sugriauti esamas pramonės šakas.

Pramonės šakose ar tam tikrose produktų grupėse laikui bėgant įsigali tam tikra tvarka. Įmonės stengiasi kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, inovacijos tobulinamos nuolatos gerinant produktus, jų ypatybes, kuriamos vis sudėtingesnės versijos. Tačiau tuo pat metu pamirštami vartotojai, kuriems reikia paprastesnių, pigesnių produktų. Tai sukuria naujų iššūkių ir galimybių, nes atsiranda naujas inovatyvios veiklos laukas. Kurdamos produktus šioms rinkos grupėms, įmonės dažniausiai diegia inovacijas vadybos ir veiklos procesuose, t. y. kuriami nauji produktų gamybos procesai, kurie padeda mažinti kainą. Tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kad galimas ir priešingas vystymosi scenarijus – pokyčiai gali įvykti dėl per daug inovatyvių pokyčių, t. y. įmonės naudoja itin inovatyvias technologijas ir sugriaua nusistovėjusias pramonės šakos technologijas.

Kaip parodė kompanijos IKEA pavyzdys, naujas požiūris į vertės kūrimą ir verslo inovacijas leidžia sukurti išskirtinį konkurencinį pranašumą ir užsitikrinti didelį pelningumą. Esamas pavyzdys ir rinkų bei visuomenės pokyčiai verčia ieškoti naujų vertės kūrimo formų ir galimybių, kurios atspindėtų milžiniškus pokyčius. Pats svarbiausias pokytis vyksta įmonės viduje – kur į įmonę nukreiptas vertės kūrimas turi užleisti vietą naujiems, inovatyviems vertės kūrimo modeliams, įtraukiant išorinius veikėjus į vertės kūrimo grandinę. Kitaip tariant, pramoninėje visuomenėje naudotas modelis netinka šiuolaikinėmis sąlygomis. Šiame kontekste tikslinga kalbėti apie bendradarbiavimą kuriant vertę (angl. *co-creation of value*) (Prahalad 2004). Naujų vertės kūrimo modelių atsiradimas pirmiausia yra veikiamas sparčiai kintančių vartotojo galimybių ir įpročių. Prieš atsirandant internetui įmonės galėjo pasirinkti produktų medžiagas, suprojektuoti gamybą, paruošti rinkodaros priemones, kontroliuoti pardavimo kanalus be jokių įsikišimų. Dabar vartotojai naudojami galimybe daryti įtaką bet kokiam verslo procesui. Tačiau įmonės turi sveikinti, o ne priešintis pagrindinėms vartotojo galioms (Prahalad 2002):

1. *Informacijos prieinamumas.* Kiekvienas vartotojas turi galimybę prieiti prie bet kokios informacijos ir tai daro poveikį jo pirkimo sprendimams. Daugiau kaip 70 mln. JAV gyventojų naudoja internetą norėdami daugiau sužinoti apie ligas ir jų gydymą. Taip pat jie vis labiau dalyvauja diskusijose su gydytojais dėl reikiamų vaistų parinkimo. Šis aspektas tiesiogiai veikia farmacijos kompanijų verslo praktiką, kurios vis labiau įtraukia eilinius vartotojus.
2. *Globalus požiūris.* Internetas – vienintelis informacijos šaltinis, prieinamas vartotojams 24 valandas per parą. Vartotojai gali aiškiai pamatyti tarptautinių kompanijų kainodaros skirtumus įvairiuose regionuose ir tai skatina šias kompanijas siekti tos pačios kokybės ir kainodaros visuose regionuose. Įmonių veikla tampa globali ir mažos įmonės gali lengvai įsitraukti į tarptautinę prekybą. Pavyzdžiui, neturtingi menininkai iš Radžastano, Indijos, gali parduoti aukštos kokybės staltiesę internete JAV už 10 \$, t. y. 1/10 kainos, kuri yra JAV, ir pateikti prekę per savaitę.
3. *Tinklaveika.* Vartotojai natūraliai jungiasi į tinklus pagal įgūdžius, interesus ir patirtį. Internetas suteikia neribotų galimybių minimaliomis išlaidomis tenkinti bendravimo poreikius. Pastaruoju metu sparčiai plečiasi vadinamieji socialiniai tinklai. Socialinis tinklas yra socialinė struktūra, sudaryta iš elementų (individo ar organizacijų), susijusių savitais tarpusavio ryšiais, t. y. vertybėmis, vizijomis, idėjomis, draugyste, prekyba ir pan. Šios struktūros yra kompleksinės. Dalyvavimas socialiniuose tinkluose jų nariams suteikia galimybę bendrauti ir keistis bet kokios srities informacija. Tai suteikia įmonėms naujų galimybių įtraukti į savo veiklą natūraliai suformuotus vartotojų klasterius.
4. *Eksperimentavimas.* Vartotojai, naudodami internetą, gali eksperimentuoti kurdami produktus, ypač skaitmeninius. Pavyzdžiui, atsiradus naujam MP3 muzikos archyvavimo standartui, muzikos mėgėjai pradėjo masinį muzikinių bylų judėjimą, dėl to senoji įrašų pramonė turėjo pasikeisti ir priimti naujas žaidimo taisykles. Kūrybinis bendradarbiavimas tarp programinės įrangos kūrėjų padėjo sukurti ir vystyti „Linux“ operacinę sistemą. Be abejo, internetas stimuliuoja žinių dalijimąsi ir neskaitmeninėje erdvėje: dalijamasi kulinariniais receptais, sodininkai dalijasi patarimais, kaip auginti ekologiškas daržoves. Vartotojų tinklai leidžia eksperimentuoti ir mokytis iš kitų.

5. *Agitavimas*. Kai žmonės mokosi, jie gali priimti geresnius sprendimus ir kaip vienas tinklas ragina kalbėti ir dalytis savo patirtimi. Internetu galima rasti begales puslapių, skirtų tam tikroms kompanijoms ar prekės ženklams propaguoti. Sparčiai plintantys internetiniai dienoraščiai suteikia saviraiškos ir diskusijų laisvę. Internetas – puiki terpė įvairioms interesų grupėms siekti valstybės ar kompanijų dėmesio.

Pasikeitęs vartotojų vaidmuo įmonėms jau nebeleidžia autonomiškai kurti produktų, plėtoti gamybos procesų, vykdyti rinkodaros veiklą ir kontroliuoti pardavimo kanalus be vartotojų įsikišimo. Vartotojai patys ieško galimybių daryti įtaką visiems verslo procesams. C. K. Prahalad ir V. Ramaswamy aprašo vertės kūrimo transformaciją, kuri įgauna naujų dimensijų (2.2 lentelė).

2.2 lentelė. Vertės kūrimo proceso transformacija pagal C. K. Prahalad ir V. Ramaswamy (2002)

	Į įmonę ir produktus orientuotas vertės kūrimas	Į asmenis ir jų patirtį orientuotas vertės kūrimas bendradarbiaujant
Požiūris į vertę	Vertė siejama su įmonės pasiūlymais. Konkurencinė aplinką sudaro įmonės produktai ir paslaugos	Vertė siejama su patirtimi; produktai ir paslaugos palengvina pakitusią vartotojų ir bendruomenės patirtį. Konkurencinė aplinka veikia aplink vartotojo patirtį
Įmonės vaidmuo	Apibrėžti ir sukurti vertę vartotojams	Įtraukti vartotojus apibrėžiant ir kuriant bendrą unikalią vertę
Vartotojo vaidmuo	Pasyvi įmonių siūlomų sprendimų paklausa	Vartotojai yra aktyvūs dalyviai, ieško, kuria ir naudoja vertę
Požiūris į vertės kūrimą	Vertę kuria įmonė; vartotojas gali pasirinkti atsižvelgdamas į įmonės pasiūlymus	Vartotojas kuria vertę kartu su įmone ir kitais vartotojais

Naujas vertės kūrimo procesas, konkurencinės sąlygos, aplinkos pokyčiai skatina įmones kurti naujus produktus, naujus veiklos modelius. Įmonės stengiasi padidinti savo sėkmę nuolat augdamos. Yra daug galimybių, kurios leidžia plėstis:

- esamų įmonės technologijų ir unikalių gebėjimų (*unique skills*) naudojimas kurti naujus produktus esamiems vartotojams;

- esamų produktų platformų naudojimas siekiant išplėsti rinkas arba įeiti į naujas rinkas išlaikant tas pačias savybes;
- paskirstymo kanalų naudojimas įeinant į naujas rinkas ir rinkas, turinčias panašių vartojimo savybių;
- rinkos dalies išplėtimas siekiant sumažinti gamybos ir pridėtinės išlaidas.

Augimas visada tiesiogiai siejasi su inovacijomis, tačiau skiriasi laukiamas naujumo laipsnis ir rizikos laipsnis.

2.1.3. Idėjų vertinimas

Kaip minėta, idėjų generavimo procesas turi būti atskiras nuo idėjų vertinimo etapo. Kiekviename versle egzistuoja ribotas išteklių kiekis, todėl labai svarbu tinkamai atrinkti naujų produktų idėjas. Idėjų atrankos procese yra du svarbūs iššūkiai:

1. Jeigu tai yra tradicinis verslas, didžioji dalis inovacinių projektų netinkami komercializuoti. Dauguma jų yra silpni, turėję būti atmesti daug anksčiau.
2. Atrodo, kad yra daug daugiau naujų produktų galimybių nei turimi ištekliai jiems komercializuoti. Dažnai įmonės patenka į spąstus ir pradeda vienu metu plėtoti daug projektų turėdamos ribotų išteklių. Rezultatas dažniausiai yra per ilgi projektai, daug projektų dar laukia.

Šiems iššūkiams spręsti R. Cooper siūlo tris naujų produktų idėjų atrankos metodus (Cooper, 2001).

1. *Naudos vertinimo technika*. Metodui realizuoti reikia sukurti gerai informuotą vadovų grupę, kurie įvertintų projektus remdamiesi įvairiomis charakteristikomis. Šio metodo taikymas remiasi ne ekonominiais rodikliais, bet strateginių kriterijų subjektyviu įvertinimu, tokių kaip:
 - atitiktis įmonės strategijai;
 - konkurencinis pranašumas;
 - rinkos patrauklumas.

Šis metodas grindžiamas ne prognozuojama finansine, ekonomine informacija, o jau esamomis įmonės žiniomis. Metodas naudingas ankstyvuose idėjų generavimo etapuose, kai atrenkamos potencialios idėjos ir netgi prieš produkto vystymo etapą.

2. *Finansiniai ir ekonominiai modeliai*. Šie modeliai naujų produktų idėjas vertina per tradicinę investavimo prizmę. Šiame etape skaičiuojami tokie rodikliai:

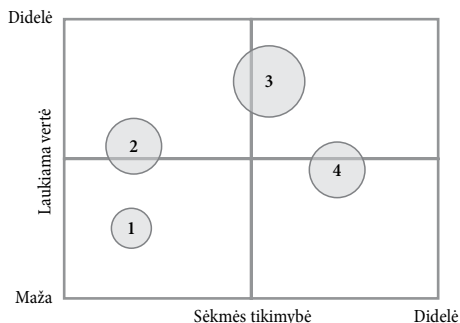
- atsipirkimo laikotarpis;
- lūžio taško analizė;
- investicijų atsipirkimas;
- diskontuotuos gryniosios įplaukos.

Šio metodo trūkumas – nepakankamai patikimi rodikliai ir parametrai. Taip pat taikant šį modelį, projektai vertinami izoliuotai ir nematomas visas vaizdas įmonės lygmeniu. Tačiau šis metodas leidžia iš anksto identifikuoti ir eliminuoti nesėkmingus projektus

3. *Projektų portfelio valdymo metodika*. Šie metodai tinkami sprendimui priimti vertinant išteklių paskirstymą. Dažniausiai sudaroma matricos vertinimo forma, vertinanti riziką ir atsipirkimą (2.3 pav.).

Šiuo atveju apskritimų dydis rodo reikalingus išteklius (finansinius) projektui vystyti. Nauji produktai yra pozicionuojami matricoje ir priimamas sprendimas dėl tolesnio jų vystymo. Toks vertinimo metodas labai gerai atskleidžia projekto santykį su kitais projektais įmonės kontekste. Taip pat portfelio matricai kurti įmonės gali naudoti skirtingus kriterijus. Galima vertinti technologinius poreikius, rinkos augimą ir pan. Šiuo atveju įmonė renka kriterijus, kurie yra labai svarbūs jos sprendimų priėmimui. Projektai gali būti pozicionuojami ir pagal inovatyvumo lygį.

Labai svarbu idėjų atrankos procese atsisakyti autorystės, nes tai veikia idėjų atrankos procesą, mat kiekvienas stengiasi savo idėją labiau propaguoti, o tai nėra objektyvu. Kompanija IDEO pabrėžia, kad praktinių idėjų



2.3 pav. Projekto portfelio valdymas (Tidd, Bessant 2009)

atranka yra nuoseklių inovacijų šaltinis. Jeigu įmonės siekia radikalių rinkos pokyčių, dažnai jos turi rinktis nepraktiškas rizikingas idėjas. Atrankos procesas labai priklauso nuo kiekvienos įmonės vidinių poreikių ir situacijos.

Vertinant potencialias idėjas, labai svarbu atkreipti dėmesį į vartotojų segmentą, kuriame idėja taps inovacija – naujais ar patobulintais produktais ar paslaugomis. Vartotojų segmentai pasižymi skirtingais inovacijų adaptavimo lygiais, todėl jiems bus reikalingos atitinkamos inovacijų sklaidos priemonės.

Ryan ir Gross segmentų klasifikavimas (Tidd, Bessant 2009) (2.4 pav.):

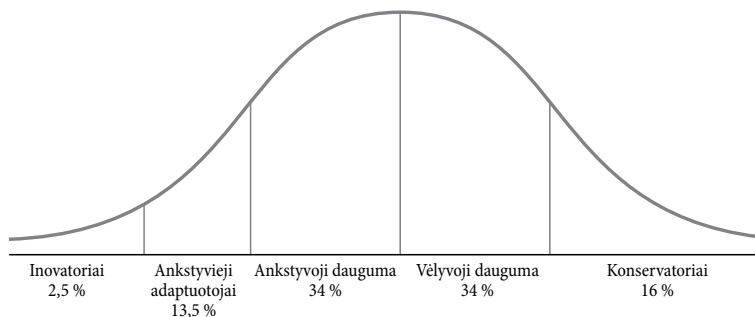
Novatoriai – drąsūs žmonės, ieškantys pokyčių ir turintys atitinkamų išteklių inovatyviems produktams įsigyti. Jie yra verslūs, veržlūs, drąsūs, mėgsta riziką, turi gebėjimų suprasti ir pritaikyti kompleksines žinias, geba susidoroti su dideliu neapibrėžtumu.

Ankstyvieji adaptuotojai – gerbiami žmonės, nuomonių lyderiai, išbando naujas idėjas, tačiau atsargiai. Jie yra kaip elgesio modeliai tam tikrai visuomenės daliai.

Ankstyvoji dauguma – mąstantys žmonės ir pokyčius priimančios greičiau negu vidurkis. Jie bendrauja, retai užima nuomonės lyderio poziciją, gerai apgalvoja prieš priimdami naują idėją.

Vėlyvoji dauguma – skeptiški žmonės, naudojantys naujas idėjas ir produktus tik tuomet, kai jas naudoja dauguma. Jie jaučia spaudimą iš aplinkinių, jų elgesį veikia ekonominė būtinybė. Jie yra atsargūs ir skeptiški.

Konservatoriai – tradiciniai žmonės, kurie elgiasi įprastu būdu, yra labai kritiškai naujų idėjų atžvilgiu, jas priims tik tuomet, kai jos paplis ar net taps tradicijomis.



2.4 pav. Inovacijų sklaidos segmentai (Tidd, Bessant 2009)

Nuo šių tipų priklauso inovacijų sklaidos greitis. Imliausi inovacijoms yra pirmieji du tipai. Įmonės, kurios nori paskleisti inovacijas, turi labiausiai komunikuoti su šiomis grupėmis. Kompanija „Apple“ jau daug metų į savo produktų pristatymus kviečia novatorius, kuriems pristato naujausius produktus. Šie savo ruožtu toliau pasakoja apie šiuos produktus ir daro nemokamą produktų sklaidą. Dauguma, išgirdę naujienas apie produktus, daug greičiau priima sprendimus, nes yra veikiami lyderių nuomonių. Kartais atsitinka taip, kad inovacijos nepereina iš ankstyvųjų adaptuotojų į daugumos rinkas, tuomet galima teigti, kad inovacija nepasiteisino. Šis taškas tarp ankstyvųjų adaptuotojų ir daugumos dažnai vadinamas mirties slėniu, nes, nepavykus jo pereiti, produktas žlunga.

2.2. Derybos ir dalykinis bendradarbiavimas versle

2.2.1. Derybos – verslo idėjos įgyvendinimo priemonė

Derybų sąvokos apibrėžimų literatūroje yra įvairių. Iš būdingesnių ir dažniausiai pasitaikančių apibūdinimų galima išskirti šiuos. Derybos – tai:

- bendravimo procesas, kurio metu partneriai, remdamiesi skirtingais tikslais ir pozicijomis, siekia rasti šalis tenkinantį sprendimą;
- komunikavimo procesas, kurio metu skirtingų nuostatų ir tikslų partneriai stengiasi rasti optimalų ir visiems derybų dalyviams priimtina sprendimą. Tai kiekvieno mūsų kasdienio gyvenimo dalis;
- diskusijų procesas, kuriame dalyvauja dvi ar daugiau suinteresuotų šalių, siekiančių savų tikslų. Svarbiausias derybų tikslas – priimti naudingą sprendimą, suderinantį abiejų šalių interesus.

Derybų sėkmingumo kriterijus – derybų veiksmingumas ir partneriškas bendradarbiavimas, kuris suprantamas kaip vienas kito pozicijų papildymas, pagrįstas pozityviais partnerių siūlymais ir minimaliomis nuolaidomis. Sėkmingo partneriško bendradarbiavimo psichologinis kriterijus – derybų partnerių pasitenkinimas derybų procesu ir puikiu sprendimu (Kasiulis, Barvydienė 2001).

Skiriami tokie derybų tipai:

- kasdieninės, valdymo derybos: jos – tai tarsi vidinės įmonės derybos, skirtos vidaus problemoms spręsti ir santykiams derinti. Čia gali būti tariamasi dėl vidinių įmonės organizacinių klausimų, atsakomybių ir atlyginimo;

- verslo derybos – tai derybos, vykstančios tarp skirtingų įmonių atstovų. Pagrindinis tokių derybų tikslas – ryšių sukūrimas, bendras darbas ir iš to gaunamas pelnas;
- teisinės derybos skiriamos į oficialias ir teisiškai įpareigojančias. Jos skirtos teisiniams klausimams aptarti.

Derybos susideda iš trijų pagrindinių etapų: pasirengimo, eigos, rezultatų analizės ir vykdymo.

Pasirengimas deryboms yra esminis derybų etapas, todėl jam bus skirta daugiausia dėmesio derybų analizėje. Būtent šiame etape suformuluojami esminiai argumentai, kurie ir nulemia derybų baigtį, tad būtina atkreipti dėmesį į šį etapą. Ne veltui sakoma, kad derybos yra laimimos arba pralaimimos dar joms neprasidėjus. Pasirengimas deryboms apima pasirengimą dalykiniu požiūriu, t. y. derybų turinio sudarymą, taip pat organizacinių klausimų sprendimą.

Pasirengimo etape parengiama derybų strategija ir suformuluojami tikslai – ką derybininkai tikisi pasiekti derybų proceso metu. Tam pasiekti sudaromas derybų eigos planas, kurio turėtų būti laikomasi norint pasiekti išskeltus derybinius tikslus. Žinoma, patį plano sudarymą, jo reikalingumą ir jo laikymąsi dažnai lemia kultūrinė aplinka, tačiau bet kokiose derybose yra žinoma, kokių tikslu susirenka žmonės ir kokių derybinių rezultatų tikimasi. Kaip juos pasiekti, dažnai priklauso nuo daugelio veiksnių.

Pasirengimo etape stengiamasi kuo aiškiau nusibrėžti galimų veiksmų planą ir reakciją į pašnekovų veiksmus (Kasiulis, Barvydienė 2001).

Išskiriami šie pagrindiniai pasirengimo deryboms žingsniai:

- pagrindinių interesų ir poreikių nustatymas;
- siekiamų tikslų ir galimų nuolaidų įvardijimas;
- poziciją sustiprinančių argumentų paieška;
- galimų prieštaraivimų numatymas ir nagrinėjimas;
- skatinimas priimti sprendimą;
- asmeninių partnerio ypatumų analizė;
- galimų nesklandumų ir pavojų analizė bei jų įveikimo būdai.

Taigi kiekvienas derybininkas jau turi turėti suformuluotus derybinius tikslus ir turi būti numatęs strategiją, kaip juos pasiekti.

Organizacinis pasirengimas deryboms apima tokius žingsnius:

- derybų delegacijos sudarymą;

- derybų vadovo paskyrimą;
- derybų laiko ir vietos nustatymą.

Derybų vadovas parenkamas dažniausiai vadovaujantis rangų ir patirtimi, tačiau tai stipriai priklauso ir nuo kultūrinės terpės. Jei derybų partneriai atstovauja neformaliai kultūrai, pasirinktas derybų vadovas nėra tiek aktualus, nes derybininkai vis tiek su visais stengsis bendrauti kaip su lygiais ir derybų vadovo pozicijos nesureikšmina. Tačiau bendraudamas su formalia bei vienplane kultūra, derybų vadovas privalo būti ne žemesnio laipsnio kaip aukščiausiasis derybų partnerių asmuo. Oficialus bendravimas su žemesnio rango atstovais gali būti suvoktas kaip pažeminimas, todėl iš anksto reikia žinoti atvykstančios delegacijos vadovo ir narių pareigas. Tai tik dar labiau patvirtina, kad rengiantis deryboms būtina atkreipti dėmesį į kultūrinį partnerių kontekstą.

Ruošiantis deryboms svarbu atkreipti dėmesį į laiką ir vietą. Bendravimo aplinka yra svarbi derybų sėkmei, tačiau skirtingų kultūrų atstovai jai skiria nevienodą dėmesį. Į tarpusavio santykius orientuotos kultūros labiau kreipia dėmesį į pasirinktą vietą, vaišingumą, dalyvius, vietos išradingumą, o į dalykinius reikalus daugiau orientuotos kultūros koncentruojasi į derybų objektą ir derybų aplinkai skiria kur kas mažiau dėmesio.

Taigi akivaizdu, kad organizuojant ir rengiantis deryboms labai svarbu atkreipti dėmesį ne tik į formalų derybų korektiškumą, bet ir atsižvelgti į kultūrinę derybininkų aplinką bei su ja susijusius veiksnius.

Pasirengus deryboms ir įvykdžius visus šiai sričiai keliamus reikalavimus pereinama prie derybų eigos. Tai jau pats derybų procesas, kuris apima šiuos etapus (Kasiulis, Barvydienė 2001):

- orientacijos;
- situacijos išsiaiškinimo;
- pozicijos išdėstymo;
- prieštaravimų nagrinėjimo;
- sprendimų priėmimo.

Orientacijos etape paprastai apibrėžiami derybų tikslai, aptariama derybų eiga ir procedūros, trukmė, dalyvių vaidmenys ir funkcijos. Šiuo etapu visi derybų dalyviai įtraukiami į derybų procesą bei užtikrinama, kad kiekvienas dalyvis tiksliai suprastų derybų objektą ir užduotis.

Išsiaiškinant situaciją kolegos ir partneriai skatinami išanalizuoti savo interesus ir aiškiai suprasti bendradarbiavimo sferą. Šioje dalyje pateikiama

daug klausimų stengiantis kuo geriau suvokti partnerių pozicijas ir būdus, kaip būtų galima pasiekti derybų objektą. Natūralu, kad, derantis su priešingos kultūros atstovu, situacijos išsiaiškinimo fazė gali būti skirta asmeniniams ryšiams užmegzti, ypač tada, jei derybų partneris yra labiau orientuotas į santykių formavimą. Ir priešingai, jei deramasi su labai formalios kultūros atstovais, griežtai orientuotais į dalykinius santykius, greičiausiai situacijos ilgai aiškintis nereikės, nes partneriai puikiai žinos ne tik savo, bet ir aplinkinių pozicijas derybų klausimu.

Pozicijos išdėstymas dažniausiai skirtas ne kam kitam, o konkrečiam pasiūlymui pateikti, atsižvelgiant į prieš tai surinktą informaciją. Paprastai teikiami keli pasiūlymo variantai ir yra pasirenkamas geriausiai atitinkantis abiejų pusių interesus.

Prieštaravimai taip pat nagrinėjami, sukonkretinami, ieškoma būdų, kaip juos apeiti ar išspręsti jų priežastis. Šioje fazėje vengiama tiesioginės kovos, nes jeigu pavyksta pašalinti visus prieštaravimus, iš esmės nebelieka kliūčių priimti teigiamą sprendimą.

Sprendimo priėmimo etape neskubama, stengiamasi aptarti visas detales ir užsitikrinti, kad sprendimas ištis yra palankus abiem pusėms. Jos turi pastebėti realią derybų naudą, o net ir nepasiekus visų užsibrėžtų derybinių tikslų situacija išnaudojama ateities kontaktams. Sprendimas dažniausiai patvirtinamas raštišku susitarimu.

Pažymėtina, kad, priimant sprendimus, beveik visada yra ieškoma kompromisų norint rasti sprendimą, kuris tenkina abi besiderančias puses. Tarpkultūrinis kompromisų priėmimas taip pat yra įvairus.

Kultūriniu aspektu požiūris į sutartis taip pat labai skiriasi. Tai, kaip įvairių kultūrų žmonės vertina sutartis, atspindi skirtingus etninius požiūrius ir etalonus.

Derybų pabaigoje rekomenduojama atlikti derybų analizę, nustatant:

- kokie veiksmai nulėmė derybų sėkmę (nesėkmę);
- kokių buvo sunkumų ir kaip jie buvo įveikti;
- kaip elgėsi partneriai;
- ką reikėtų keisti kitų derybų metu.

Išanalizavus derybas akivaizdžiai atsiskleidžia praėjusių derybų privatumai ir trūkumai, yra pastebimi komandos narių veiksmai bei indėlis į derybų rezultatą. Rezultato etape stengiamasi suprasti dalykus, kurie nutiko derybų metu, ir juos suponavusias priežastis.

Derybas labai stipriai veikia kultūrinis kontekstas: tai liečia ir derybų stilių, jų konstrukciją, etapus, derybų dalyvių pasiruošimą ir poziciją derybų metu. Juk natūralu, kad visiškai į santykius orientuotos, daugiaplanės, polichroniškos kultūros atstovo neįmanoma įvilkti į formalų, monochronišką ir dalykinį kiautą. Bet dažniausia tokio poreikio ir nebūna. Juk derybos – tai pirmiausia bendro sprendimo radimas. Vadovaujantis tuo, derybiniai abiejų šalių tikslai patenkinami, o tai yra absoliučiai neįmanoma nors kiek neprišiderinant prie skirtingų kultūrinių terpių. Taigi tiesiausias kelias į derybų sėkmę eina per kultūrinės aplinkos analizę ir pažinimą, o tai traktuojama kaip neatsiejama kiekvieno tarptautinio derybininko išsilavinimo dalis.

Į derybų kultūras, kaip ir į pačią kultūrą, yra nemažai skirtingų požiūrių, tačiau skirtingų derybinių paradigmų nėra daug. Skirtingi autoriai yra išdėstę ir derybinių kultūrų klasifikacijas, kurios nurodo, kaip derybiniai vienos ar kitos kultūros ypatumai priklauso nuo vienokios ar kitokios kultūrinės terpės. Iš esmės klasifikacijos kartojasi, nes dažniausiai remiamasi geografiniu principu, kuris, be abejo, yra plačiai susijęs su kultūriniais ypatumais. Žinoma, taip yra lengviausia klasifikuoti ir skirstyti derybų kultūras, naudojantis dar ir sodraus ar blankaus konteksto skirstymu, priskiriant derybų kultūras prie vienos ar kitos paradigmos.

Raymond Cohen (1991) išskiria dvi derybų paradigmas: amerikietiskąją ir rytietiskąją. *Amerikietiškoji* derybų kultūra pagrįsta verbaliniu, aiškiu, žemo konteksto komunikaciniu stiliumi. Ši derybų paradigma remiasi principais „Galiu padaryti“ bei „Duok ir imk“. Derybų metu šios derybų paradigmos atstovai, iš esmės matydami davimo ir ėmimo naudą, gali sukurti daugybę procesų, kurie visai nebuvo numatyti derybų dienotvarkėje, susitarti dėl visai kitų dalykų nei buvo numatyta. Vykstant deryboms čia nuolat ieškoma sprendimų kartu su derybų partneriu, nes manoma, kad, remiantis davimu ir gavimu, abi pusės turi būti motyvuotos prisidėti prie problemų sprendimo lygiai taip pat, kaip abi pusės buvo motyvuotos gauti pelno. Svarbu pažymėti, kad šioje derybų paradigmoje derybininkai ir jų elgesys yra dalis visų kilusių problemų ir būtent jie jas sprendžia, tačiau jų egzistencija savaime problemų nepanaikina, kas būdinga kitai derybinei paradigmai. Kiekviena problema traktuojama kaip atskiras vienetas ir sprendžiama atskirai. Tikslų pasiekimas motyvuojamas ir apibrėžiamas ne moralinio, o materialinio pasitenkinimo aspektu.

Rytietiškoji derybų paradigma pagrįsta kitomis derybinėmis ypatybėmis. Čia dominuoja vidinis, plataus konteksto, neverbalinis komunikacinis stilius. Derybos vyksta ir sprendimai priimami remiantis daugiau bendra kolektyvo nuomone nei asmeninėmis nuostatomis. Asmeninių ryšių užmezgimas bei įtvirtinimas derybų metu traktuojamas kaip labai svarbus derybų aspektas. Ši derybų paradigma buvo suformuota pradėjus lyginti amerikietiškąją paradigmą su derybų ypatybėmis kitose pasaulio šalyse. Derybų metu vyrauja komandinė derybų atmosfera, o kiekvienu nenumatytu klausimu diskutuojama nenoriai. Amerikietiškosios derybų paradigmos atstovai dažnai būna nuvilti, kad rytiečiai dažnai atsisako iš karto atskleisti savo poziciją, dažnai prašo daug informacijos ir ilgai ją apdoroja. Pagal rytietiškąją derybų paradigmą derybų metu skiriama didelė svarba istorijai, susitikimo eigai, atmosferai, kantrumui ir pakantumui, tad natūralu, kad šiuos derybininkus stebina partnerių siekimas kuo greičiau individualiai pereiti prie derybų tikslo ir pasiekti susitarimą. Susitarimas pasiekiamas tik sukūrus gerus tarpusavio santykius ir pamažu priėjus prie derybų pabaigos (Cohen 1991).

Casse, Deol (1985) išskyrė platesnę derybų kultūrų klasifikaciją – tris derybų paradigmas: japoniškąją, šiaurės amerikiečių ir lotynų amerikiečių. Teigiama, kad šios trys derybų paradigmos apima visus pasaulio derybininkus ir visus juos galima priskirti vienam ar kitam tipui (Gibson 2000).

Japoniškąją derybų paradigmą iš dalies galėtų būti rytietiškosios paradigmos atitikmuo iš R. Cohen klasifikacijos. Derybų metu su šio tipo derybininkais iš tiesų pirmiausia kuriami tarpusavio santykiai, atmosfera, pažinimas ir tik tada judama derybų objekto link. Emocijos yra vertinamos, tačiau slepiamos, nenorint derybų metu atskleisti kortų. Tai taip pat komandinis derybų stilius, tad galia paskirstoma kiekvienam derybų dalyviui, o pat svarbiausias sprendimų priėmėjas derybose dažniausiai iš viso nedalyvauja. Jei derybų metu priimamas sprendimas, jis vienareikšmiškai yra grupinis. Socialiniu aspektu svarbu pastebėti, kad socialinio statuso išlaikymas bei jo nesusigadinimas yra vienas iš esminių veiksnių, kurie padeda sukurti gerus tarpusavio santykius, taip pat ir nutiesti kelią sprendimo link. Taigi koncentruojamasi į procesą, o ne į rezultatą.

Šiaurės amerikiečių derybų paradigma yra traktuojama kaip visiškai priešinga. Pirma ir vienintelė derybinė orientacija yra derybų objektas bei išsikeltų tikslų pasiekimo būdai. Emocijos nėra vertinamos ir reikalingos

ties, kiek tai būtina norint išraiškingiau perteikti mintis derybų metu, tačiau bendras emocionalumo lygis yra žemas. Derybų metu aiškiai yra pabrėžiama, kas yra už ką atsakingas, bei daugiausia galios turintis derybininkas yra lengvai nustatomas. Sprendinių priėmimas taip pat yra grįstas individualiomis pastangomis, o sprendimų privalumai bei trūkumai yra tiesioginė vieno asmens atsakomybė. Derybinė komanda prisideda prie sprendimo poveikio proceso, tačiau galutinis sprendimas yra griežtai individualizuojamas. Kadangi čia taip pat remiamasi „duok – imk“ taktika, sprendimo pobūdis dažniausia yra nulemtas kainos bei pelno santykio. Derybų metu kiekvienas žingsnis bei sprendimas yra aiškiai argumentuojamas bei pagrįdžiamas, vengiama emocinio pagrindo. Taigi orientuojamasi į rezultatą, o ne į procesą.

Lotynų amerikiečių derybinė paradigma yra išties įdomus ir nagrinėtinas vidurio taškas. Derybos su šios derybų paradigmos atstovais visada yra pagrįstos emocijomis, kurios yra aiškiai rodomos ir turi labai didelę reikšmę. Remiantis emocijomis derybų eiga gali būti plačiai kintanti, taip pat turėti ir didelį reikšmę pačiam derybų rezultatui. Su tuo susijęs ir kitas aspektas, kad šioje derybų paradigmoje yra labai vertinama galia bei jos rodymas, tad derybų metu stengiamasi parodyti, kas nuo ko priklausomas ir tuo išreikšti galią. Sprendimų priėmimo procese dalyvauja visa komanda, tačiau galutinis sprendimas priimamas ne nustatyto asmens kaip pagal amerikietiškąją paradigmą, o didžiausią galią turinčio žmogaus. Nors lotynų amerikiečių derybų paradigmos atstovai suinteresuoti pasiekti derybų rezultatą, vis dėlto skiriama daug dėmesio atmosferai, santykiams ir ypač garbei. Būtent garbės ir asmeninio orumo išlaikymas derybų metu, tai stengiantis priderinti prie derybinių partnerio tikslų ir tokiu būdu sukurti teigiamą atmosferą, gali gerokai priartinti prie sėkmingų rezultatų. Taigi derantis būtina orientotis tiek į rezultatą, tiek į patį procesą.

Tai yra pagrindinės derybų paradigmos, kuriomis remiantis ir yra tiriamos įvairios derybos. Pažymėtina, kad išskiriamos klasifikacijos yra iš tiesų plačios ir priskirti vieną ar kitą šalį, o juo labiau išryškinti vienokius ar kitokius derybų ypatumus yra sudėtinga.

R. Gesteland (1997) išskyrė derybų tipų klasifikaciją pagal pagrindinių derybų aspektų (laiko, formalumo, dalykiškumo ir emocionalumo) traktavimą. Ji leidžia lanksčiai pažiūrėti į šalies ar regiono derybų savybes, nepriši-

rišant tik prie geografinio skirstymo. Tai labai svarbu kalbant apie Lietuvos derybines ypatybes, kai šalies tiek ekonominis, tiek geografinis mastas yra labai kuklus, o priskyrimas didelei kategorijai pasmerktų šalies derybinių ypatumų analizę paskęsti bendrybių ir universalių derybų taisyklių jūroje.

Derybų paradigmos veiksmingai nurodo esminius vienos ar kitos kultūrinės terpės skirtumus bei savybes, taip pat nusako būdus, kaip reikėtų siekti derybinio tikslo. Tai labai svarbu bendraujant su kitos kultūros atstovais, nes būtent bendro supratimo sukūrimas ir plėtotė traktuojamas kaip vienas svarbiausių veiksmų, vedančių derybų sėkmės link. Bet kokių atveju išlaikyti asmeninį kultūrinį identitetą taip pat yra labai svarbu, tad vadovavimąsi derybų paradigmomis galima būtų pavadinti kompromiso tarp skirtingų kultūrinių terpių ieškojimu, o jo radimas ir atveria duris naudingiems ir laukiamiems sprendimams.

2.2.2. Verslo komunikacija: tarptautinio dalykinio bendradarbiavimo ypatumai

Dažna verslo idėja peržengia nacionalines valstybių sienas: ar per tiekimo grandinę, ar per rinkodaros grandinę ir pan. Vertinant verslo idėjos efektyvumą, reikia atsižvelgti į kultūrinius ypatumus, pasireiškiančius atskirose šalyse. Į kultūrinius ypatumus būtina atsižvelgti įvairiais komunikacijų plėtojant verslą atvejais. Ypač pažymėtina kultūrinių ypatumų įvertinimo svarba tokioje gana specifinėje srityje, kaip *dalykinis bendravimas*.

Kaip žinoma, dalykinis bendravimas gali būti suvokiamas kaip prasminga dviejų žmonių sąveika. Tokio bendravimo prigimtį nusako žmogaus saviraiška, jo sugebėjimas perduoti kitiems žmonėms tai, ką galvojame, jaučiame, kokiais matome save ir supančią aplinką. Bendraudami žmonės ne tik sąveikauja, bet ir pažįsta vienas kitą. Asmuo, bendraujantis su kitu asmeniu ir siekiantis geriau suprasti pašnekovą ar svarstomą problemą, pats atsiveria, net ir rizikuodamas. Tik taip atsivėrus bendravimas įgyja prasmę.

Prasmingai bendraujant reikia prisiminti tris principus. Pirmiausia empatiją – gebėjimą įsijausti į kito žmogaus vidinį pasaulį, pagyventi jo emocijomis, pažvelgti jo akimis į aplinką ir į save. Taigi svarbiausia – kito žmogaus supratimas, jį gerbiant nuoširdus noras jam padėti. Tai padaryti padeda antrasis autentiškumo principas – nuostata kiekviename dalykinio bendravimo etape likti savimi, tikruoju „aš“, nesidangstančiu jokiais kau-

kėmis. Bendravimas tampa lygiavertis, kai neužmirštame trečio, labai svarbaus principo – visuminio kito žmogaus priėmimo, stengiantis jį pasitikti kaip vertą visokeriopos pagarbos subjektą, be išankstinių nuostatų ir prietarų, kad galėtume kitą adekvačiai suvokti ir formuoti tapatų kito vaizdą. Taigi dalykinis bendravimas atsiskleidžia ne tik kaip tikslo siekimas, bet ir kaip vertybė, praturtinanti abi bendraujančias puses, padedanti pasirinkti tinkamus bendravimo būdus.

Dalykinis ir asmeninis žmonių bendravimas pasireiškia dviem formomis:

- verbaline kalba;
- neverbaline kalba.

Verbalinis bendravimas – tai tarpusavio sąveika vartojant kalbos ženklus tarp dviejų ar daugiau žmonių.

Neverbalinio bendravimo metu informacija perduodama ne kalba, o kitais ženklais – veido išraiška, intonacija, kūno kalba, atstumu ar poza.

Neverbalinė kalba mūsų dalykiniam bendravimui turi nemažą įtaką. Ji padeda geriau išreikšti tai, ką norime pasakyti. Ji padeda tada, kai žodžiai nedaro pakankamo efekto.

Bendravimo stilius taip pat turi įtakos bendravimui. Stiliaus skirtumai yra susiję su formalumo laipsniu tam tikroje situacijoje. Stilius skiriasi priklausomai nuo to, su kuo bendraujame.

Svarbiausia nepamiršti, kad bendravimas yra abipusis procesas. Jame privalo dalyvauti abi pusės. Turi būti informacijos teikėjas ir gavėjas, kalbėtojas ir klausytojas. Jei bent viena iš pusių blogai funkcionuos, dalykinis bendravimas sutriks. Pastebėta, kad dauguma žmonių, kuriems nesiseka bendrauti, pirmiausia yra prasti klausytojai. Jie mėgsta kalbėti, tačiau nemėgsta klausytis, o kai nesiklausoma, nesugebama suteikti būtino pašneko-vui atgalinio ryšio. Šias bendravimo problemas patiriantys žmonės nemoka savo kūnui suteikti besiklausančiojo išvaizdos, nemoka naudoti kūno kalbos, nepakankamai žiūri pašnekovui į akis, per retai šypsosi, neišreiškia savo susidomėjimo.

Dalykinio bendravimo meistriškumas kaip ir visi tokio pobūdžio įgūdžiai neateina savaime, o reikalauja praktikos. Mokydamiesi bendrauti patiriame didelį malonumą, nes kasdien išmokstame naujų dalykų ir giliname žinias. Kuo geriau įsisavinsime dalykinio bendravimo meistriškumą, tuo labiau įvertinsime jo naudą bendraudami su įvairių kultūrų žmonėmis.

Vertinant atskiroms šalims būdingus kultūros ypatumus ypač pažymėtini tie, kurie laikytini *išskirtiniais*. Tokie ypatumai yra detaliai apibūdinami įvairiuosiuose literatūros šaltiniuose (Wrede-Grischkat 1996; Gesteland 1997).

Airija. Airijoje susitikimus planuoti gana paprasta praktiškai visais organizaciniais lygmenimis. Airių verslininkai daug keliauja, todėl susitikimus su jais reikėtų derinti gerokai iš anksto. Tartis dėl susitikimo telefonu, faksu ir elektroniniu paštu reikėtų prieš dvi savaites, paprastu paštu – prieš mėnesį.

Airių požiūris į laiką yra daugiamatis. Jie jį nukelia į antrą planą ir dažnai Airija laikoma viena iš labiausiai atsipalaidavusių šalių laiko atžvilgiu. Į kviestinius pietus galima (iš tikrųjų reikia) atvykti pavėlavus bent penketą ar dešimt minučių, turint omenyje, kad airis – verslo partneris – taip pat vėluos. Kalbant apie dalykinį susitikimą gali būti, kad vėlavimo į svarbų susitikimą niekas nepastebės ar nesusieksmės. Tačiau gali atsitikti ir taip, kad vėlavimas bus suprastas kaip neatsakingumas. Airiams užsienio šalių atstovai kelia įtarimą, tad kad imtų pasitikėti verslo partneriu turi praeiti šiek tiek laiko.

Prieš susitikimo pradžią dažniausiai būna trumpas pokalbis, su susitikimu visiškai nesusijęs. Airiai jį naudoja kaip nuotaikos pagerinimą, įtampos išsklaidymą, jaukios aplinkos sukūrimą ir pan. Taip stengiamasi užmegzti tarpusavio ryšį, kas jiems yra labai svarbu, ir sukurti neoficialaus bendravimo atmosferą. Šiame įžanginiame pokalbyje kalbama apie orą, transportą, kelionę į Airiją ir kt. Tyla visuomet bus suprasta kaip šiurkštumas, todėl gali sudaryti įspūdį, kad susitikimas šaltas ir nedraugiškas.

Į verslo susitikimus airiai ateina labai kruopščiai pasiruošę, to paties jie tikisi ir iš partnerių. Produkto ar pasiūlymo pristatymas susitikimo metu turi būti kruopščiai parengtas ir paremtas faktais. Patys klausydamiesi būna mandagūs, atidūs ir retai išreiškia nepritarimą. Į klausimus atsako gana plačiai, bet kartkartėmis dviprasmiškai ar net vingriai.

Darbotvarkės jie griežtai nesilaiko ir gimus įdomiai idėjai entuziastingai nuo jos nukrypsta. Idėjos jiems yra neabejotinai reikšmingesnės nei pliki faktai. Airiai labai linkę į tai, kas abstraktu, naujoviška, teoriška, jie yra nešabloniški žmonės ir priešinasi spaudžiamiems rėmams ar rutinai. Mėgsta hiperbolizuoti ir neretai pagražina tiesą, todėl gali pasirodyti per daug malonūs ir draugiški.

Kai ryšys jau sukurtas ir bendradarbiavimas yra akivaizdžiai naudingas abiem pusėms, airiai gali aiškiai pasakyti, ką apie tai galvoja, bet niekada nesiels nesupratingai ir retai – priešiška. Vis dėlto santykių nustatymo derybose periodu svarbu leisti airiams tirti, pažinti ir išsiaiškinti pasiūlymą tiek, kiek jie nori ir turi tam laiko. Airiai nepasitiki autoritetinga kalbėsena ir žmonėmis, kurie mano esą geresni už juos, tad reikėtų išlikti kukliam, kalbėti laisvai ir tikėtis, kad visa, kas išsakyta, bus suprantama pažodžiui. O tai, ką sako airis, reikėtų interpretuoti pagal jo kalbėjimo toną. Ne visada jų pažadai būna išpildyti. Tad ir tiesūs klausimai ne visada sulaukia tiesių atsakymų. Cinizmas ir ironija – dar vienas airių bruožas, ir jis vyrauja gana dažnai. Per daug entuziazmo ir perdėti faktai gali būti priimti su pajuoka. Airiai vadovaujasi asmeniniais ryšiais ir pasitikėjimu, tad siūlymas jiems bus tuo patrauklesnis ir svaresnis, kuo labiau airiai jaus teigiamą požiūrį savo ir Airijos atžvilgiu, netgi projekto detalės gali rūpėti mažiau.

Airijoje, kaip ir Jungtinėje Karalystėje, žodinis susitarimas laikomas įpareigojančiu, tačiau jį vėliau rekomenduojama patvirtinti raštu. Tik svarbios sutartys įforminamos pagal teisinius reikalavimus.

Verslo dovanos Airijoje nėra paplitusios. Tačiau jei dovanojama, geriausia tinka suvenyrai apie atstovaujamą šalį.

Po susitikimo airiai gali pakviesti kartu papietauti ar bent jau išgerti kavos. Airiai mėgsta neformalų bendravimą – taip jie stengiasi dar labiau pažinti savo verslo partnerius. Nuo to gali priklausyti, ar jie norės toliau bendradarbiauti. Apskritai airiai mėgsta užmegzti naujus ryšius – tai Airijos versle yra labai svarbu.

Austrija. Labiau nei Vokietija, Austrija yra susijusi su tradicijomis. Vadovavimas verslui yra autokratinis ir autoritarinis. Čia esti klasių sistema, o hierarchijos yra galingos ir paprastai paslėptos. Sprendimai dažniausiai priimami už uždarytų durų. Narystė tam tikrame visuomenės sluoksnyje nulemia kiekvieno gyvenimą, atsidavimą savo grupei ir jos veiklos būdams ir yra galinga austrų elgsenos jėga. Šeimos ryšiai ir asmeninės pažintys yra itin reikšmingos.

Punktualumas yra svarbu, tačiau išskirtinis austrų bruožas – domėjimasis praeitimi. Ateitimi mažai tikima, o su ydinga dabartimi susitaikoma. Austrai dirba remdamiesi tuo, ką jau yra pasiekę, nebūtinai tikėdami sukurti geresnį ir šviesesnį rytojų. Iš esmės Austrijoje šiandien egzistuoja formalesnė, struktūriškesnė ir konservatyvesnė kultūra nei Vokietijoje, ji yra mažiau lanksti, pagrįsta ritualais.

Austrams būdingas puikus humoro jausmas. Kitų erzinimas gali būti suprastas kaip pažeminimas. Nors austrai paprastai esti santūrūs ir formulūs, tačiau gali būti ir labai emocionalūs, jeigu jų tvarkos, organizuotumo ir normalios padėties jausmas yra pažeidžiamas.

Austrai moka bendrauti ir yra geri pašnekovai. Jie mėgsta kalbėti monologais, yra puikūs pasakotojai ir savo istorijas vaizdingai padailina. Per diskusijas verslo klausimais dažnai įsileidžia į padrikas, įmantrias kalbas, manydami turį pateikti platų kontekstą. Susitikimuose elgiasi oficialiai ir kreipiasi vartodami titulus, bet dažnai įsileidžia į asmeniškumus. Su dauguma pasiūlymų jie sutinka, bet rytojaus dieną pareiškimus gali pakeisti. Austrai linkę žadėti daugiau nei gali ištesėti. Kiek įmanydami vengia konfrotacijos ir veikiau nusileidžia nei priima tvirtus sprendimus.

Belgija. Tartis dėl susitikimų Belgijoje geriausia telefonu arba raštu ne vėliau kaip prieš savaitę. Pirmas susitikimas su belgų verslininkais paprastai būna tik pažintinis. Prieš pradedant kalbėti apie verslą belgams labai svarbu sužinoti apie partnerį kuo daugiau. Su belgais galimi du bendravimo variantai. Dažnai belgai būna atviri ir paprasti pašnekovai, tačiau kartais, ypač jei pašnekovas užima aukštas pareigas ar padėtį, jie būna uždari ir atsargūs. Neformalumas ir spontaniškumas yra toleruojamas tik tarp asmenų, užimančių tą pačią padėtį, o hierarchija egzistuoja netgi esant artimiems santykiams (pavyzdžiui, tarp tėvo ir sūnaus), svarbu laikytis įprastų ir tinkamų taisyklių.

Belgijoje, kitaip nei daugelyje Europos šalių, atsidūrus nepažįstamų žmonių draugijoje, kai nėra kam pristatyti, reikėtų prisistatyti pačiam. Pristatant ir atsisveikinant derėtų paduoti ranką kiekvienam individualiai grupėje. Bučiuojasi sveikindamiesi tik geri pažįstami, po kartą į kiekvieną žandą, bučinytis turi būti lengvas, orinis. Rankos paspaudimas Belgijoje yra įprastas dalykas, jis yra lengvas ir minkštas, tačiau energingas. Nežodinės komunikavimo priemonės nebūtinai turi lydėti rankos paspaudimą, jei žmonės iki to nebuvo pažįstami, tačiau būtina žiūrėti į akis. Neformalus judesiai, tokie, kaip tapšnojimas per nugarą, nėra priimtini per pirmą susitikimą. Bendraujant su atsitiktiniais žmonėmis patartina vartoti atitinkamą pagarbumo kreipinį, o įstaigose ir kitose viešose vietose derėtų pasisveikinti ir atsisveikinti.

Belgijos kultūra ypač bijo rizikos, tad, prieš imdamiesi kokios veiklos, belgai viską gerai išsiaiškina, o sprendimą priims aukščiausias hierarchijos

narys. Jų įtarus požiūris į naujoves dažnai atima daug laiko, kol reikiama informacija keliauja nuo žemiausio lygio iki aukščiausio. Belgijos gyventojai mėgsta viską gerai apgalvoti ir suplanuoti, o tai, jų manymu, leis kontroliuoti ateitį ir žengti pažangos keliu.

Lingvistinis flamandų ir prancūzų kalbų susikirtimas Belgijoje padėjo anglų kalbai tapti neutralia verslininkų bendravimo priemone. Prancūziškai kalbantiems užsienio verslininkams patariama geriau vartoti anglų kalbą. Rekomenduojama, kad viena vizitinės kortelės pusė būtų anglų kalba, o kita – prancūzų arba flamandų, priklausomai nuo to, kokiam regionui atstovauja verslo partneris.

Požiūris į laiką ir punctualumą skiriasi Belgijos šiaurėje ir pietuose. Antverpene, flamandų centre, paisoma tikslaus laiko ir punctualumo, o Briuselyje ir Brizgėje tai nėra taip svarbu. Tačiau į dalykinius susitikimus patartina nevēluoti, ypač šiaurinėje šalies dalyje. Jei vėluojama 15 minučių, būtina apie tai pranešti verslo partneriams ar šeimnininkams. Pavėlavus būtina pateikti rimtą priežastį, kodėl taip nutiko.

Čekija. Čekai – individualistai. Nors šeimos nariai ir patikimi draugai sudaro socialinį branduolį, žmogus pats yra atsakingas už savo užduotis ir veikia savarankiškai. Atlygį gauna, kai savarankiška jo veikla atneša sėkmę ir turi priimti atsakomybę už nesėkmes. Juo aukštesnė žmogaus padėtis, juo labiau turi veikti savarankiškai, bet veikla neturi kenkti kitiems. Čekijoje esti didelė tolerancija ne savo rato žmonėms, bet įtvirtinti santykiams reikia laiko ir pasitikėjimo. Manoma, kad laisvė gali būti pasiekama įstatymais, darbo tvarka ir taisyklėmis.

Čekų derybininkai mąslūs, praktiški ir racionalūs. Jie nemėgsta priešpriešos ir didžiuojasi savo lankstumu ir gebėjimu prisitaikyti. Problemas sprendžia pamažu. Sprendimas gali būti atidėtas iki rytojaus, bet ne neribotam laikui, todėl nereikėtų daryti didelio spaudimo. Paprastai čekai pasiūlo tai, ką tikisi gauti ir dažnai neleidžia jokių alternatyvų. Yra rimti, net moralistai, bet kartais blykstelį kūrybingumu ir yra nenusipėjami.

Čekai ne itin mėgsta lytėjimą, viešai apsikabinama ar bučiuojamasi retai. Sveikinantis ir atsisveikinant privaloma paspausti ranką. Atstumas kalbant – gerokai didesnis nei vienas metras. Kalba negarsiai, ramiai ir pamąstydami. Jie nepuola stačia galva į ginčus ir retai priima skubius sprendimus.

Čekai paprastai sako, ką galvoja, ir bendraudami su kitais tiesiai ir aiškiai reiškia savo nuomonę, bet nebūna tiesmuki ir atsižvelgia į kitų jausmus.

Todėl net sunkius ir ginčytinus klausimus aptaria neaštriai. Čekai yra pareigingi klausytojai, visada mandagūs ir pagarbūs. Jie retai įsiterpia ir stengiasi neparodyti, ką mano. Kadangi yra kryptingo mąstymo, nesmagiai jaučiasi, kai pokalbis nukrypsta nuo temos ar kalbama apylankomis, kaip nemėgsta ir dviprasmybių.

Danija. Danų gyvenimo pagrindas yra sąžiningumas, švarumas, darbo etika, visuotinė lygybė, socialinis teisingumas, lygios moterų teisės. Danų požiūris į laiką yra grynai vienmatis, turbūt labiau nei kitų skandinavų. Punktualumas labai svarbus, todėl jo danai siekia net socialinėse išvykose.

Dėl vizitų laiko reikia tartis iš anksto, prieš dvi ar tris savaites. Užsienio verslininkai turi laiku atvažiuoti į susitikimus, kurie paprastai vyksta pagal raštu išdėstytą darbotvarkę. Danai puikiai kalba angliškai, todėl ir vizitinės kortelės gali būti išspausdintos anglų kalba. Derybose linkę greitai pereiti prie verslo reikalų aptarimo, negaišdami laiko ilgoms įžangoms. Jie palankiau reaguoja į dokumentus ir faktais paremtą kalbą, be jokių pagražintų teiginių. Danams priimtinas elgesys pagal universitetines taisykles nei atsižvelgiant į konkrečią situaciją, o subjektyvūs jausmai prasmės derybose neturi. Todėl sprendimai teisingi, pragmatiški ir kryptingi. Iš visų skandinavų jie šnekiausi, tačiau neįkūrūs.

Danai, nors ir vertina skandinaviškąsias savo šaknis, save laiko didesniais europiečiais nei kiti skandinavai giminaičiai. Pasižymi tam tikra elegancija ir subtilumu, suteikiančiu jų gyvenimo būdai paprastumo ir malonaus ramumo. Iš visų skandinavų danai, ko gero, mažiausiai oficialūs, nors derybų metu gali pasirodyti nedraugiški ir nerūpestingi, jų humoro jausmas labai panašus į kitų europiečių. Jie negarsėja tyliu mąslumu, santūria kūno, emocijų ir žodine išraiška, paprastai siejama su kitomis šiaurės šalių kultūromis.

Danijoje labiau nei kur kitur pabrėžiamas pavienio žmogaus vaidmuo platesnėje socialinėje sistemoje. Yra įsigalėjusi socialinės apsaugos sistema, o pavienio žmogaus sistema veikia todėl, kad kiekvienas atlieka savo pareigą visuomenėje. Šalyje įsitvirtinusios tam tikros elgesio normos, vadinamos Janteloven. Pagrindinės „Jante įstatymo“ nuostatos teigia, kad niekas negali laikyti savęs geresniu, protingesniu ir turtingesniu už kitą, t. y. vyrauja absoliuti žmonių lygybė.

Danų santykiai su kitais palyginti neoficialūs. Net svarstant dalykinius klausimus jie būna paprastai, maloniai ir neskubiai nusiteikę. Gana greitai gali imti vadinti vardu ir paprastai būna ne tokie oficialūs kaip kiti šiaurie-

čiai. Labiau linkę leisti į atviras diskusijas; ir nors nesibaido priešpriešos ar konfliktų, į nepritariamą reaguoja mandagiai.

Estija. Estai iš esmės priklauso nuo kitų labiau nei jų giminaičiai šiauriečiai. Niekas nėra daroma be aiškaus visų dalyvių sutarimo, nors sprendimą paprastai priima pripažintas įtakingas asmuo. Ryšiai čia turi daug reikšmės, o taisyklės paliekamos antroje eilėje.

Požiūris į laiką daugiamatis ir lankstus pagal neapibrėžtus ir kintančius kasdienybės reikalavimus, kuriuos dažnai lemia vadovų poreikiai, netikėtos, žmonėms nepavaldžios situacijos. Reikia būti pasiruošusiam laukti, nes vėluoti čia įprasta ir daug kas – nuo dalykinių priešpiečių iki galutinių terminų bei sprendimų – užtrunka ilgiau nei galima tikėtis.

Estai bendrauja remdamiesi gana plačiu kontekstu ir atsiveria tik pasikliaudami ilgalaikiais santykiais; į naujus ryšius žiūri atsargiai, net kalbėseną atskleidžia jų svyravimus. Patartina užsitikrinti, kad buvote teisingai supratas. Vienaip ar kitaip reikėtų atkartoti idėją, o tikrąją estų išsakytą prasmę perskaityti tarp eilučių. Estai kalba lėtai, pratęsdami – jie neskuba reikšti savo nuomonės. Prieš atsakydami ilgokai patyli, kol suformuluoja atsakymą. Patys estai įsitikinę, kad į klausimus atsakyti reikia tiesiai ir apibendrintai, nepateikti jokios papildomos informacijos. Estai klausosi atidžiai ir kalbėtojo nepertraukia. Įgimtas cinizmas pridengiamas gražiu elgesiu. Išklaušę dažniausiai beveik neatsiliepia. Tyla gali būti ir teigiama, ir neigiama. Čia svarbu turėti patikimą patarėją, padedantį išsiaiškinti bendros informacijos prasmę. Ramūs, šaltakraujiški estai didžiuojasi savitvarda, ypač kai yra nepatenkinti įvykių eiga. Tvirtai laikosi savo argumentų, faktais ir skaičiais atremdami emocingus įrodinėjimus. Pasirašius sutartis, jie stebina stropumu ir įsipareigojimų vykdymu.

Estai ypač nemėgsta prisilietimų. Jiems reikia asmeninės erdvės, nepakenčia kito žmogaus artumo. Nepriimta apsikabinti ar bučiuotis viešumoje, daugių daugiausia galima paspausti ranką.

Visuomenės gyvenime, kaip ir versle, estai yra tvarkingi ir savarankiški. Gražus elgesys, švara ir tvarkingumas yra visiems privalomi. Estai iš esmės yra spontaniški ir itin reaguoja į esamą padėtį, tačiau laikosi senų tradicijų.

Apie estus sukurta daug anekdotų, negailestingai pašiepiančių nacionalinius šios tautos bruožus (nelankstumą, flegmatiskumą, uždaramą ir pan.). Iš tiesų save gerbiantis estas visada apgalvoja žodžius prieš atsakydamas į bet kokią klausimą, o tai ne tik neįžeidžia, bet ir sukelia pasitikėjimą. Galbūt

ši ypatybė padėjo estų tautai pralenkti savo temperamentingesnes Baltijos seseris daugeliu atžvilgių.

Estai yra tvarkingi, taupūs ir racionalūs, religija taip pat skatina kuklumą, santūrumą ir reiklumą. Jie yra realistai, nelabai mėgsta perdėti ir siekia dirbti profesionaliai.

Graikija. Graikų kultūroje vienintelis pastovus dalykas yra jos dvilypumas. Teiginiai apie vienapusį jų elgesį būtų tokie pat teisingi ir kalbant apie priešingą jų elgesį. Ir vis dėlto iš šios prieštaringos kultūros išryškėja elgesio taisyklės ir etiketas, kurių reikia laikytis. Visų svarbiausia Graikijoje – šeima ir draugai: grupė, su kuria palaikomi ryšiai, lemia akiratį ir reikalauja visiškos ištikimybės, o pašalinės grupės vengtinės, prirėkus išardytinos. Šiuo atžvilgiu graikai nepaprastai priklausomi nuo aplinkinių. Jiems būtinas socialumas: joks graikas negali egzistuoti vienas ir veikti be kitų pagalbos. Tačiau už asmeninį gyvenimą atsako tik jis pats. Ir šiuo atžvilgiu graikų kultūroje teikiamas pirmumas individui. Tai tik vienas iš daugelio graikų dvilypumo pavyzdžių.

Graikų kultūroje laikomasi labai griežtos hierarchijos: jauni žmonės gerbia senus, žmona gerbia vyrą, pavaldiniai klauso viršininko ir t. t. Tačiau, kita vertus, graikai nesvyruodami suabejoja kitų autoritetais, laužo taisykles ar rėžia tiesiai, ką jie jaučia bet kam, kai tik tokia proga pasitaiko. Toks elgesys yra jei ne toleruojamas, tai bent suprantamas ir todėl į jį žiūrima pro pirštus. Pagrindinės nerašytos socialinio gyvenimo taisyklės yra gana neformalios ir nors jos turi tokią pat tvirtą galią, jų nedaug ir jų privalu paisyti.

Susitarti dėl susitikimo su partneriais graikais iš anksto nėra būtinas dalykas. Graikams labiau patinka susitikimai „akis į akį“, negu reikalų aptarimas telefonu ar raštu. Į susitikimą visai tinka vėluoti pusvalandį, jei tik yra tinkamas pateisinimas. Naujokams dera atvykti laiku, tačiau jie turi būti pasirengę laukti. Graikijoje požiūris į laiką itin daugiamatis, o laikrodis – tai tik bendros laiko gairės. Susitikimai vyksta gana lėtai, sprendimai priimami vilkinant, o planai dažnai žlugdomi. Visa tai vyksta dažniausiai todėl, kad kliudo įvairūs trukdžiai – prasta infrastruktūra, nesklandus eismas gatvėse ir painus biurokratizmas. Nors vietiniai dažnai vėluoja bent pusvalandį, iš atvykėlių tikimasi punktualumo. Graikai nukrypsta nuo darbotvarkės. Į ją žiūri kaip į pradžios tašką, o diskusijas pamažu nuveda iki kito logiško taško.

Graikai dažnai prisistato labai žaismingai, bet yra rimti derybininkai. Graikų verslininkai mano, kad detalių ignoravimas yra išsisukinėjimas, todėl pasitikėjimas partneriais gerokai sumažės. Praleisti daug laiko prie kiekvienos smulkmenos čia laikoma teigiamu bruožu. Tad čia labiau vertinamos išplėstinės diskusijos. Graikai įžvalgūs, turi didelį patyrimą ir nedaug nusileidžia, tiesūs ir daugeliu atvejų sako tai, kai jaučia. Kalba su patosu, pakiliai, bendraujant akių kontaktas stipresnis nei kitų europiečių. Jų debatai, logika, retorika pagrįsta senovės Graikijos švietimu ir filosofija. Tačiau, kita vertus, jie gali būti ir nepermatomi, neiškalbūs ir tylūs, jei tik jiems tai naudinga. Graikai yra neformalūs, spontaniški, beveik nenusipėjami. Jie nemėgsta formalizmo, pasipūtimo. Linkę kalbėti garsiai, dažnai keisti veido išraiškas, daug gestikuliuoti, linkę pertraukti partnerį, jei suvokia, apie ką šis kalbės.

Graikijos rinkos žinovai sako, kad, norint pasiekti sėkmę šioje šalyje, reikia žinoti du svarbius dalykus. Pirma, būtina turėti tinkamą pažinčių, antra, įtvirtinti su pažįstamais artimus asmeninius ryšius. Asmeninių santykių užmezgimas ir įtvirtinimas – laiko ir kantrybės reikalaujantis procesas. Valgymas kartu – puikus būdas artimiau susipažinti ir plėtoti tarpusavio santykius.

Ispanija. Dėl didelės katalikybės įtakos Ispanijoje žmonių elgesys itin priklausomas nuo aplinkinių požiūrio. Ispanai nepakenčia tiesioginės konfrontacijos. Tokį elgesį jie laiko orumo įžeidimu. Todėl jie vengia prieštarauti ar kritikuoti. Žmonės dažnai patyli bijodami, kad nepasitenkinimo pareiškimas gali būti supastas kaip kritika, kuri sutrikdytų kitą pusę.

Ispanijoje susitarti dėl susitikimo laiko galima prieš savaitę ar dvi. Tartis geriausiai laiškais arba telefonu. Nepatartina su verslininkais susirašinėti elektroniniu paštu, nes į tokias žinutes jie atsakinėja itin nepareigingai. Susirašinėti geriausia ispanų kalba. Kadangi jie dažnai atsilieka nuo tvarkaraščio, ispanai neretai vėluoja, todėl įprasta laukti susitikimo 15–30 minučių. Vis dėlto užsieniečiai turėtų atvykti laiku, kad parodytų savo gerus ketinimus. Pažintys šioje rinkoje labai svarbios. Prieš kalbėdami apie verslą, Ispanijos verslininkai nori partnerį kuo geriau pažinti, tačiau lengviems pašnekesiams skirtas laikas trumpesnis negu kai kuriose kitose šalyse. Dažnai verslo ryšius pradeda vyresnieji administratoriai, o vyriausieji vadovai pakviečiami vėliau. Ispanai nemėgsta planų nenumatytiems atvejams – alternatyvių veikimo būdų, jei reikalai klostosi ne taip. Retai praranda savitvardą dalykinėje aplinkoje, ko negalima pasakyti esant jiems neformalioje aplinkoje. Mėgsta

primesti savo nuomonę, jie gyvi, iškalbingi, pakiliai reiškia savo mintis ir nesivaržo kalbėti emocingai. Šios šalies specialistams būdingas atvirumas, ekspresyvumas, demokratiškumas, humoro jausmas. Ispanai galantiški, su jais lengva bendrauti. Gali pertraukinėti kolegas užsieniečius neketindami įžeisti, o nesutikdami gali pakelti balsą. Jie nelinkę keisti savo nuomonės, nes tai laikoma silpnumo ženklu. Dauguma informacijos apdorojama subjektyviai ir galutiniams sprendimas, terminams ir pristatymo datoms neskiriama tiek dėmesio.

Dauguma ispanų bendraudami atsižvelgia į platesnį kontekstą: atitinkamai pagal dalyvių pareigas, statusą ir situaciją ispanai apdairiau atrenka, ką ir kaip sakyti, negu panašioje padėtyje atsidūrę daugelis šiauriečių. Hierarchijos svarba ir priklausymas nuo kitų reikalauja atidžiai parinkti žodžius; savo nuomonę, ypač darbe išsako labai atsargiai – atviresni būna nebent siaurame šeimos ar patikimų draugų rate. Ispanai, kaip dauguma romanų, mėgsta sklandžius darbinis tarpusavio santykius, juo labiau su pašaliečiais, ir iš paskutiniųjų tikina, kad viskas gerai, net jei taip ir nėra. Nenori apgauti, bet būtinai stengiasi atrodyti pajėgūs partneriai ir neprarasti gero vardo akyse žmonių iš valstybių su dideliais ištekiais. Todėl nepaprastai svarbu nuolat pasitvirtinti informaciją, turėti nepriklausomą ir patikimų šaltinių patikslinti tai, kas buvo pasakyta.

Ispanijoje, be abejo, veikimo būdai vertinami kaip „teisingi“ ir „neteisingi“, o tai formalizuoja tiek draugiškus, tiek verslo žmonių santykius. Ispanai yra formalios kultūros žmonės. Kai kurios asmeninio pobūdžio žinios, kuriomis kituose kraštuose noriai keičiamasi, Ispanijoje laikoma labai privačiu dalyku. Ispanai viešai neaptarinėja savo šeimos gyvenimo ar religinių įsitikinimų, savo darbo. Šeimos nariai vienas su kitu bendrauja pagal formalias taisykles, išreiškiančias pagarbą tradiciniams vaidmenims šeimoje. Be galo svarbu garbė ir asmeninis orumas, o tai reikalauja truputį didesnio oficialumo. Šioje šalyje derybų partneriai paprastai nekviečiami į namus.

Italija. Italai pirmiausia yra priklausomi nuo aplinkinių nuomonės, bet pasižymi individualiu ar asmeniniu atsakingumu ir noru gerai atrodyti kitų akyse. Gilesnė tokios nuostatos prasmė ta, kad toks žmogus prisideda prie visuomenės kaip visumos teisingumo ir gerumo. Atsidavimas šeimai, draugams, artimiesiems, kaimynams reiškia, kad visomis aplinkybėmis stengiamasi elgtis teisingai. Žmogus sugeba ir turi būti toks protingas, kad pasirūpintų savimi ir savaisiais, bet galiausiai jam privalu kitų akimis atrodyti

teisingam. Italijoje didelė pagarba rodoma amžiui ir galiai, o vyrai versle ar darbe savaime viršesni už moteris.

Italijoje tartis dėl susitikimų reikėtų iš anksto, geriausia tai daryti laiškais. Pirmą korespondenciją geriausia rašyti itališkai, tačiau jei atsakoma angliškai, toliau bendraujama anglų kalba. Italų kalbos vartojimas vertinamas kaip mandagumas, todėl į itališkai parašytą paklausimą galima tikėtis kur kas greitesnio atsakymo. Italijos verslininkai vertina greitus atsakymus į visas užklausas.

Toliau didžiųjų miestų šiaurėje laikas eina ratu ir yra itin daugiamatis. Labiausiai vienmatis požiūris būdingas Milanui, bet piečiau seni agrariški papročiai giliai įsišakniję. Kuo toliau į pietus, tuo laikas eina lėčiau.

Žmonės čia nelinkę rizikuoti – gal tai vienas stimulų sukurti struktūras ir hierarchijas. Ši tendencija ypač ryški šalies pietuose. Neapolyje sprendimai gali būti priimami lėtai ir nuobodžiai, o Milane greičiau, bet ir čia tariamasi su visais hierarchijos lygmenimis, su informacija supažindinami daugelis, o galiausiai ji pasiekia sprendimą priimančią asmenį, kuris išklauso patarimus ir priima galutinį sprendimą. Nors daug diskutuojama, argumentai už alternatyvius požiūrius turi atitikti subjektyvius lūkesčius – antraip jie vis vien bus neįtikinami. Net asmenys, įgalioti priimti sprendimą, gali delsti priimti paskutinį sprendimą.

Italai derybininkai yra draugiški, šnekūs ir nepaprastai paslankūs. Jie ne tokie tiesmuki ir dažnai atrodo, kad šneka užuolankomis. Tačiau iš esmės yra pesimistai; ir nors Italijos praeitis šlovinga didžiuliais kultūros laimėjimais, jos nesiilgima. Ateitis nelaukiama, o dėl bendro pesimistiško požiūrio į galimybę valdyti būsimus įvykius vyrauja nuostata, kad reikia stengtis kuo geriau gyventi čia ir dabar.

Italijoje ką nors galima atlikti „teisingai“ ir „neteisingai“, o tai žmonių santykius daro formalesnius tiek draugiškoje, tiek dabartinėje aplinkoje. Šeimos nariai vienas su kitu bendrauja pagal formalias taisykles, išreiškiančias pagarbą tradiciniams šeimos vaidmenims. Ir tai nėra daroma dirbtinai ar įmantriai, o ištis su meile ir spontaniškai, tačiau pagarbiai ir pagal formalumus.

Italai energingesni ir aktyvesni užmegzdami verslo ir kitokius ryšius, greit priimdami alternatyvius sprendimus. Draugiški, ekspresyvūs italai prastai jaučiasi bendraudami per ištiestą ranką. Svarbius reikalus siekia spręsti akis į akį, o ne telefonu ar paštu.

Šioje šalyje labai vertinami neformalūs santykiai – italai pirmiausia nori pažinti. Jie pageidauja iš pradžių įtvirtinti asmeninius santykius ir tik paskui imasi reikalo. Beje, susipažinimas su partneriu Italijoje užtrunka gerokai ilgiau. Šioje šalyje valgymas ir gėrimas – viena svarbiausių verslo žaidimo dalių. Manoma, kad neoficiali aplinka padeda išvengti galimų nesutarimų, suteikia galimybę kritikuoti nerizikuojant sukelti partnerių nepasitenkinimo. Italai yra energingi, entuziastingi kalbėtojai. Jie greitai mąsto ir gali nuspėti, kas bus pasakyta dar nebaigus minties. Apskritai italai labai reiklūs etiketo taisyklėms – tai derėtų prisiminti organizuojant ir vedant derybas. Italijoje tiesioginis akių kontaktas reiškia, kad domimasi pašnekovo žodžiais, o nepastovus akių kontaktas įspėja apie susidomėjimo stoką.

Jungtinė Karalystė. Klasų sistema Jungtinėje Karalystėje vis dar tebėra griežta ir gana konservatyvi, atpažįstama pagal savo standartus. Apie priklausomumą vienai ar kitai klasei sprendžiama iš profesijos, kalbos, elgesio manierų. Todėl į verslo kelionę Jungtinėje Karalystėje patartina vykti vyresnio amžiaus verslo atstovams. Čia jie labiau gerbiami nei jauni žmonės. Ryšius su britų verslininkais patartina užmegzti pasitelkiant trečiuosius asmenis, vėliau reikalai gali būti tvarkomi tiesiogiai. Vizitus suplanuoti reikia mažiausiai prieš kelias dienas ir, atvykus į Jungtinę Karalystę, pasitikslinti vizitų laiką. Britai telefoną laiko mažiau tinkama bendravimo priemone nei pašta. Įprasta, kad laišku tariamasi dėl dalykinio susitikimo, nes tai britams padeda lanksčiau planuoti savo laiką.

Į susitikimus vėluoti tiesiog nedera. Gerai jaučiasi su kitais angliškai kalbančių tautų atstovais, su kuriais nesunkiai gali užmegzti ramius, bet veiksmingus santykius. Derybų metu britai dažniausiai nerodo savo emocijų, todėl taip pat patariama emocijas vengti reikšti. Žodinis susitarimas laikomas įpareigojančiu, tačiau jį vėliau rekomenduojama patvirtinti raštu.

Anglijoje vertinamas individualistas, t. y. žmogus, kuris ugdo asmenybės identitetą grupės viduje, neperžengdamas tam tikrų ribų. Dėmesys telkiamas į tai, kaip žmogus elgiasi su kitu žmogumi, ir visada nuo pat pradžių juntamas nepasitikėjimas.

Anglai santūrūs, tarpusavio bendravimo modeliams būdingas nutylėjimas, numanymas, neapibrėžta kalba. Tradiciškai anglai vaizduojami kaip pabrėžtinai mandagūs su nepažįstamais žmonėmis.

Visas anglų mąstymas orientuotas į patirtį ir precedentą. Labiau saistomi tradicijų britai taip pat veikiau pasitiki intuicija nei logika, tačiau būna

atsargesni. Kaip reikia elgtis, nulemta praktiškos sėkmės, patirtos praeityje. Anglai praktiški, empiriški ir į rezultatą orientuoti žmonės. Jeigu jie būna patenkinti pasiektu rezultatu ir juo džiaugiasi, jokia nauja logika ar tikimybė pasiekti dar geresnių rezultatų neišmuš jų iš vėžių. Pasitelkdami žavesį, nepibbrėžtumą, humorą, santūrumą, britų derybininkai gali šypsotis, bet ilgai būti nepalenkiami. Jie visada turi atsarginę išeitį, kurią kuo ilgiau dangsto.

Anglijoje vyrauja konservatyvi kultūra, atsargiai ir skeptiškai vertinamos naujos idėjos, tačiau britai, pasitikėdami savimi, nepaprastai ramiai elgiasi rizikingose situacijose. Universalumas ir pasitikėjimas nustatytomis taisyklėmis suteikia jiems tvirtumo, kai patenkama į chaotišką situaciją. Britai mėgsta riziką, tačiau vengia pasikeitimų.

Tai „neliečiama“ kultūra, kitaip sakant, vyrai neplekšnoja vienas kito per petį ir nesiglėbesčiuoja; gerai pažįstamos moterys gali pakštelėti viena kitą į skruostą, tačiau tai daroma retai. Britanijoje žvilgsnių kontaktas pokalbio metu būna minimalus, nebent kalbama apie labai konkretų dalyką su konkrečiu asmeniu – tuomet įdėmus žvilgsnis būtinas.

Nusistovėjus tarpusavio santykiams, kai pasidaro aišku, kad bendras darbas gali atnešti vaisių, britai gali būti labai tiesmuki, atviri, neslėpti, ką galvoja. Tačiau iki tol, kol dar kuriami tarpusavio santykiai, britams reikia duoti laiko įvertinti bendravimo naudą ir pasiūlymą.

Bene ryškiausias nacionalinis anglų ypatumas – jų charakterio pastovumas. Britų moralė skatina žmogų atitverti savo privatų gyvenimą nuo išorinio pasaulio. Ši šalis – privataus gyvenimo viešpatija ir asmens gyvenimas aklinai užsklęstas nuo pašalinių. Jie sako: „Mano namai – mano tvirtovė.“ Britai dažniausiai laikosi taisyklės per pokalbį pačiam nesireikšti, nekalbėti apie save, profesijos reikalus.

Savikontrolė, savigarba, sąžiningumas, ištikimybė, padorumas ir teismo jausmas – tai klasikinės britų tautos savybės.

Kipras. Kipriečiai – talentingi derybininkai ir mėgsta susitikimus akis į akį labiau negu susitarimus telefonu ar raštu, kurie jiems yra labai neasmeniniai. Gali prireikti laiko, kol santykiai išsiplėtos. Sutvirtinti verslo ryšius jie mėgsta biuruose, per dalykinius pietus, priešpiečius ir socialines išvykas. Jei pavyko santykius išplėtoti, tai kipriečiai bus daugiau lojalūs asmeniškai, o ne atstovaujančiai organizacijai. Asmeniniai santykiai čia sėkmingų dalykinių santykių pagrindas. Jei keičiami atstovai, tai santykiai turės būti kuriami iš

naujo, nes žmonės, su kuriais susipažįstate, gali būti daug svarbesni nei tai, ką žinote. Pasitikėjimas ir asmeniniai santykiai formuoja Kipro verslo šerdį.

Latvija. Latvijos nacionalinis protokolas orientuojasi į Europos Sąjungos šalių protokolo taisykles. Todėl bendraujant su minėtosios kaimyninės šalies specialistais patariama laikytis bendrųjų etiketo normų. Latvijoje puoselėjama tautos etninė savimonė, stengiamasi nepamiršti ir perduoti kitoms kartoms senuosius papročius. Ypač gyvą liaudies dvasią rodo šventės ir svečių priėmimo papročiai.

Latviai nelinkę viešai rodyti jausmų, su svečiais yra santūrūs ir ne itin mėgsta būti liečiami. Į paskirtus susitikimus paprastai atvyksta punktualiai. Su partneriais kalba ne tik rimtai, tiksliai ir apgalvotai, bet ir itin mandagiai. Gražbyliauti nepriimtina, ir net išorinis jausmų reiškimas ar lengvabūdiškumas gali būti kliuvinytis pasitikėjimui. Jie mėgsta pajuokauti, tik paprastai pirma leidžia tai daryti partneriams. Susitikimuose dažniausiai neskuoba teikti informacijos. Latvijoje dažnai sakoma: „Mes matuojame devynis kartus, kerpame dešimtą.“ Latviai nelinkę pertraukti kalbėtojo. Jie klausosi atidžiai ir neišsiduoda, ką apie tai mano.

Latvių verslininkai nėra labai santūrūs ir uždari. Nors atrodo nuolaidūs (nemėgsta prieštarauti), bet gali būti ir užsispyrę. Pirmąkart susitikę su nepažįstamais žmonėmis jie gali būti šalti, tačiau susipažinus iš arčiau tampa nuoširdesni ir atviresni. Kartais pasiduooda jausmingumui ar svajingai melancholijai. Nelinkę skubėti, turi pagalvoti ir pasvarstyti. Kartais jie leidžia suprasti, kad sutinka, nors iš tikrųjų taip nėra, ir ne visada yra lengvai perkalbami ar įtikinami.

Latviai stengiasi daryti viską teisingai, legaliai ir techniškai, todėl per daug akcentuoja patį procesą, nesistengdami ieškoti kūrybinių idėjų.

Lenkija. Iš visų katalikiškų slavų kraštų Lenkijoje religija turi neproporcingai didelę reikšmę. Lenkai nuolatos rėmėsi Romos katalikų bažnyčios galia ir dabar naudojasi religija kaip tapatybės šaltiniu. Tačiau religinė tolerancija nuo amžių buvo intelektualinės laisvės išraiška.

Išdidūs ir užsispyrę lenkai verslo reikaluose pasirodo esą lankstūs ir nuolaidūs, kai su jais elgiamasi draugiškai ir nešališkai. Meilumas yra atvirai reiškiamas ne tik savo šeimai, bet ir visiems, kurie įrodo savo draugiškumą ir ypač lojalumą. Lenkų kalbos vartojimas susitikimuose yra priimamas kaip draugiškumo ženklas. Lenkai dažniausiai kalba ramiai ir švelniu tonu, todėl garsus ir agresyvus elgesys nepriimtinas. Lenkai yra mandagūs ir re-

tai pertraukia kalbėtoją, klausosi ramiai, bet ir skeptiškai, nepasitikėdami oficialiais pranešimais. Jie greitai pastebi menkiausią neapykantą. Ramus būdas ir atviras požiūrių išdėstymas bus geriamas. Susitikimų metu reikėtų užmegzti akių kontaktą, kuris padeda sukurti pasitikėjimą. Jie nebijo konfrontuoti ir spaudžiami gali būti net aštrūs, griežtai kritikuojami ar įžeidžiami gali pateisinti savo agresyvumą.

Pasisveikinimo tradicija yra rankų paspaudimas. Tas pats galioja atsisveikinimui. Apsikabinimai ir pasibučiavimai nepriimtini, pokalbio partneriai išlaiko pagarbų atstumą. Tvarkydami reikalus lenkai mėgsta kreiptis ne tiesiogiai, o per trečią asmenį.

Pokalbių metu reikėtų užmegzti akių kontaktą su pašnekovu. Lenkai yra labai atidūs kūno kalbai. Palankiai žiūri į pokalbius labai plačiomis temomis, tokiomis kaip viešasis gyvenimas, šeima ar karjera. Komplimentai yra priimami nuoširdžiai, tačiau nereikėtų persistengti, kad komplimentų adresatas nepasijustų nepatogiai.

Lenkai laisviau elgiasi su laiku, bet nėra nepunktualūs. Susitikimai prasideda 15–20 minučių vėliau už paskirtą laiką. Į neoficialų susitikimą galima atvykti 15 minučių vėliau nei nurodyta, bet ne daugiau nei 30 minučių. Susitikimus sekmadieniais reiktų atidėti, nes ši diena lenkams skirta praleisti su šeima ir jokiais būdais ne darbui.

Lenkijoje derybos paprastai vyksta labai taktiškai ir santūriai. Tylos tarpai derybų metu nėra neįprastas dalykas, todėl nereikia užpildyti kalbėjimu. Lenkijoje sprendimai priimami kiek lėčiau. Gali prireikti kelių susitikimų, kol galiausiai bus priimtas galutinis sprendimas. Nors verslo susitikimai prasideda laiku, tačiau dažnai užtrunka ilgiau nei numatyta. Tokiu atveju nereikėtų raginti baigti susitikimo ir palaukti, kol šeimininkai paskelbs susitikimo pabaigą. Lenkai yra lankstūs, todėl jie ramiai reaguoja į susitikimų atidėjimą ar noriai sutinka pakeisti susitikimų laiką.

Kalbant apie lenkų charakterio ypatumus, pabrėžtinas jų patriotizmas ir nacionalinis orumas. Šios šalies žmonės ypač vertina tautos garbę ir Lenkijos nacionalinio įvaizdžio stiprinimą.

Lietuva. Plataus mąstymo trūkumas, nemokėjimas bendrauti lietuviams trukdo bendrauti ir bendradarbiauti su kitų šalių partneriais. Vakarų Europos sociologai teigia, kad niekas mūsų taip neskiria nuo pasaulio, kaip nemokėjimas bendrauti. Per amžius susiformavęs valstietiškas lietuvių mentalitetas pasižymi siauru požiūriu į viską, kas yra aplinkui. Šis bruožas suformavo ir silpnesniojo sindromą.

Užkariautojų įskiepytas silpnesciojo pojūtis tebėra gajus ir šiandien. Daugelyje sričių Lietuvos specialistai tikrai ne blogesni už Vakarų valstybių specialistus, tačiau dažnai savais nepasitikima, daugeliui darbų atlikti kviečiami užsieniečiai. Nepakankamas pasitikėjimas savo jėgomis, savęs nuvertinimas daro neigiamą įtaką ir tarptautiniam bendravimui.

Nepasitikėjimas kitais jaučiamas ir organizuojant verslus, ir siekiant konkurencingumo pasirinktoje veikloje. Šis bruožas ryškus ir santykiuose tarp pačių lietuvių, ir santykiuose su užsieniečiais. Taigi lietuviai pasikliauja tik ilgalaikiais santykiais ir į naujus ryšius žiūri atsargiai, nepatikliai. Ir pati jų kalbos maniera atskleidžia tokius svyravimus. Bendraujant su lietuviais reikia patvirtinti, kad buvote teisingai supastas, neprieštarauti ir nesiginčijant pakartoti. Daliai lietuvių būdingas paklusnumas, kuris ne visada vertintinas neigiamai.

Paklusnumas vadovo ir vyresniojo nurodymams yra teigiamas dalykas. Žinoma, teigiamas tik tuo atveju, kai nurodymai yra teisingi. Priešingu atveju besąlygiškas paklusnumas yra neigiamas bruožas. Manoma, kad paklusnumo bruožą lietuviams išugdė krikščioniškosios nuostatos, katalikybė formavo uždarą jų charakterį.

Lietuviai yra uždaro būdo. Atspėti, ką galvoja lietuvis ir kaip jis pasielgs vienoje ar kitoje situacijoje, gana sudėtinga.

Liuksemburgas. Susitarimai susitikti Liuksemburge yra privalomi ir dėl jų reikia susitarti prieš 1–2 savaites telefonu arba prieš mėnesį, jei rašomas laiškas. Punktualumas – labai svarbus susitikimuose, o vėlavimas gali pasirodyti kaip nepatikimumas. Liuksemburgiečiams patinka žinoti, jog susitikimai yra deramai suplanuoti ir tvirtai laikomasi griežtų darbotvarkių. Nors pristatymai pasitelkus trečiąjį asmenį nebūtini, bet rekomenduojami.

Susirinkimai pradami labai trumpu pokalbiu. Jei jau susitikimas prasidėjo, jis tęsis iki galo be jokių pertraukinėjimų. Kalbant akių kontaktas būtinas. Reikėtų vengti hiperbolių ir perdėtų tvirtinimų. Tai hierarchinė kultūra, todėl verslo partneriams reikia rodyti tinkamą pagarbą. Liuksemburgiečiai vertina labiau subtilumą nei atvirumą, jiems patinka logiškas ir paremtas priežastinis bendravimas. Sprendimą priima įmonės vadovai ir tai daro konfidencialiai ir labai lėtai. Verslo reikalai taip pat vyksta lėtai. Liuksemburgiečiai itin laikosi protokolo taisyklių. Nereikėtų rodyti per daug draugiškumo, nes liuksemburgiečiai atskiria savo verslo ir asmeninius gyvenimus. Anot liuksemburgiečių, emocijoms ir jausmams versle ne vieta.

Malta. Į verslo partnerius Maltoje derėtų kreiptis formaliais titulais (su mokslinių laipsnių pavadinimais) ir pavardėmis. Pirmo susitikimo metu dažnai jie kreipiasi vardu, bet nepatartina skubėti atsakyti tuo pačiu. Patočiausia, kai tokia iniciatyva priklauso patiems maltiečiams. Verslo susitikimams Maltoje itin naudingos vizitinės kortelės.

Į susitikimus nederėtų vėluoti. Verslo reikalai tvarkomi gana lėtai. Nereiktų apsivilkti kasdieniškai, ryškiai ir įžūliai, verslo susitikimuose stilius yra neįdomus ir prislopintas.

Portugalija. Kaip ir visose šio regiono šalyse, portugalų elgesį galima laikyti itin priklausomą nuo aplinkos bei situacijos. Dauguma žmonių, prieš darydami ar sakydami, stengiasi sužinoti šeimos, draugų ir bendradarbių nuomonę bei pelnyti jų paramą. Žmonės smagiausiai jaučiasi kitų „prieglobstyje“ ir pavienis žmogus paprasčiausiai nėra visuomenės dalis, jei nepriklauso grupės, apylinkės, miesto ar darbo organizacijai. Todėl pašaliečiams čia rodomas didžiulis pasipriešinimas. Šioje kultūroje mesti dėmę kieno nors geram vardui, sutrikdyti, viešai pajuokti ar kritikuoti yra didžiausias įžeidimas; tai, ką kiti apie tave mano, čia ko gero, yra vienas svarbiausių rūpesčių gyvenime.

Portugalija yra neabejotinai ryšiais grindžiamos kultūros šalis ir nors svarbu gerbti įstatymą, tikrasis variklis yra ryšiai.

Portugalijoje kone visais atvejais laikas yra antraeilis dalykas. Tai nepaprastai polichroniška kultūra, ypač krintanti į akis išsąmoninusioje laiko svarbą Europoje. Portugalijoje niekur neskubama. Oficialūs pietūs vėluoja pusvalandžiu ar valanda ir tęsiasi visą vakarą; susitikimai prasideda ir baigiasi, kai pasako priimantieji sprendimus. Portugalai pradeda bendrauti turėdami aiškią nuostatą, kad partneriai vienas kitu absoliučiai pasitiki. Klientai laikomi draugais, kitaip jie negalėtų būti klientais. Portugalai yra bene geriausi derybininkai ir nepaprasti oratoriai, tačiau mėgsta tvarkyti reikalus ir raštu. Jų manymu, gerai surašyti dokumentai padeda išvengti netikrumo ir dviprasmybių.

Portugalija nėra išimtis ir kalbant apie polinkį į riziką. Sprendimai čia priimami ilgai ir nuobodžiai, nes reikia pasitarti įvairias hierarchijos lygmenimis, o su informacija turi susipažinti daugelis. Čia nuosekliai rūpinamasi detalėmis ir tikslumu.

Portugalijoje ne tiek ilgimasi praeities, kiek baiminamasi dėl ateities: praeitis tegul ir nebuvo puiki, bet neaiški ateitis kupina netikrumo. Čia geriausia gyventi dabartimi – čia ir dabar.

Portugalai dažniausiai bendrauja neišleisdami iš akių platesnio konteksto: turėdami galvoje dalyvaujančiųjų pareigas, statusą ir situaciją, jie labiau saugosi, ką sako ir kaip sako. Kai hierarchija yra svarbi, nuomonė, ypač darbe, išsakoma atsargiai ir atsiveriama tik šeimos ar patikimų draugų rate.

Prancūzija. Prancūzų revoliucijos moto „Laisvė, lygybė, brolybė“ gana iškalbingai nusako prancūzų požiūrį į individų tarpusavio bendravimą visuomenėje. Prancūzai tvirtai tiki, kad visuomenė tarnauja individui. Valdžia egzistuoja tam, kad pasirūpintų žmonėmis, o individai laimi tada, kai visuomenė yra teisingai organizuota, tad individo poreikių tenkinimas daugeliu atžvilgių priklauso nuo tinkamos visuomeninės santvarkos.

Prancūzai – viena originaliausių tautų Europos žemyne, turinti turinįgą istoriją ir kultūrą. Praeityje Prancūzija darė didelę įtaką diplomatinio protokolo ir etiketo formavimuisi. Ilgą laiką prancūzų kalba buvo diplomatinio bendravimo kalba. Visa tai turėjo įtakos nacionaliniam charakteriui ir šiuolaikiniam prancūzų dalykinio bendravimo stiliui.

Dėl susitikimo Prancūzijoje reikėtų susitarti iš anksto. Laiškas su prašymu apie susitikimą turėtų būti parašytas nepriekaištinga prancūzų verslo kalba. Vėlavimas į susitikimą 10 minučių yra visiškai normalus ir priimtinas dalykas. Derybose prancūzai remiasi logika, todėl visi diskutuojami klausimai turi būti nuodugnai svarstomi, tad susitikimas esti ilgas, daug kalbama. Savo reikalavimų prancūzai nepateikia pradžioje, bet veda prie jų rūpestingai pagrįsdami argumentais. Didžiuojasi esą greitos orientacijos, tačiau nemėgsta skubotų sprendimų. Jiems derybos nėra greita procedūra. Prancūzai retai priima sprendimus per derybų susitikimą, nes dažniausiai neturi „atsarginio“ varianto. Svarbiausias jų derybininkas yra kitur. Derėdamiesi nedaro nuolaidų, nebent būtų sugriauta jų logika. Diskusijose prancūzai ekspresyvūs, tad polemikos atmosfera gali įkaisti. Jie nuovokūs ir prisitaikantys, tačiau išlieka atsargūs iki pat derybų pabaigos.

Dalykiniam prancūzų gyvenimui labai svarbu asmeniniai ryšiai ir pažintys. Naujų partnerių ieškoma per draugus ar šeimos narius.

Išsilavinimas, kilmė ir turtas lemia statusą Prancūzijoje. Sąvoka „vadyba“ prancūzams reiškia „meisteriškai dirbantys darbą tarp žmonių“. Prancūzijoje verslo vadovai intuicija pasikliauja labiau nei vadybos procedūromis

ir nuolat įsitraukia į derybas su socialiniais partneriais. Intuicija veikloje ir mažai formalumo, lyderiavimas ir socialinis dialogas – šie bruožai yra prancūziškos vadybos ypatumas.

Čia tylėdamas žmogus žudo pats save. Prancūzai labiau galantiški nei mandagūs, skeptiški ir apdairūs, gudrūs ir išradingi. Tačiau kartu jie patiklūs ir atviraširdžiai, kilniaširdžiai ir tikslūs bei neįkylūs.

Rumunija. Rumunai kalba romanų kalba, daugelių atžvilgiu gimininga italų ir prancūzų kalboms. Dažniausiai antroji rumunų kalba yra prancūzų, nes daugelis išsilavinusių rumunų mokėsi užsienyje, daugiausia Prancūzijoje. Anglų kalba vartojama mažai. Netoli Austrijos esančiuose regionuose kalbama vokiškai, o netoli Vengrijos – vengriškai. Rytiniuose rajonuose gali būti vartojama ir rusų kalba. Nors daugelis gyventojų ją moka, bet ja kalbėti vengia. Rumunai apskritai yra punktualūs, bet jiems būdingos stiprios rinktinės punktualumo tendencijos. Svarbu atvykti laiku, bet gali tekti ir palaukti. Punktualumas vertinamas, bet retai pavyksta jo laikytis. Kiekvieno rumuno darbinė apranga rodo jo rangą ir titulą, tad vertėtų atidžiai pasirinkti dalykinį aprangos stilių, verslo susitikimų metu rekomenduotina rengtis formaliai. Patartina dovanoti suvenyrus, knygas apie savo šalį, alkoholinius gėrimus.

Slovakija. Slovakai vakariečiams stengiasi pasirodyti esą pasitikintys savimi ir kompetentingi, todėl kartais duoda pažadų, kurių nepajėgia ištesėti.

Visų svarbiausia – privatumas ir individualus savo užduočių atlikimas. Rezultatas gali užtrukti ir jo tobulinimui gali tekti padėti daug pastangų, tačiau svarbu palaikyti tinkamus ryšius su vadovu.

Į dalykinius ir draugiškus susitikimus slovakai dažnai vėluoja ir ne visuomet laikosi savo pačių darbotvarkės. Todėl nenuostabu, kad gali tekti palaukti, tačiau dėl to bus atsiprašyta.

Verslo susitikimų metu slovakų elgesys gali keistis: iš pradžių slovakai atrodo santūrūs ir oficialūs, bet, didėjant pasitikėjimui, tampa atviri arba gali kone trykšti noru bendradarbiauti. Susitikimų metu gali būti atsargūs, savo nuomonę reikšti netiesiogiai, asociatyviai, tačiau derybų pabaigoje jie gali tapti kone tiesmuki. Antruoju atveju jie neabejotinai atviriau kalbės ir rutulios derybas.

Slovakams sutartys yra svarbios ir turi būti aiškos, išsamios, parašytos anglų kalba ir išverstos į gimtąją kalbą. Tačiau vėliau jos gali tapti ketinimų protokolais, tad situacijai keičiantis tikėtina, jog verslo partneriai prisitaikys

prie pasikeitusių antrosios pusės poreikių. Derybų metu reikėtų stengtis būti lankstiems dėl susitarimo sąlygų ir terminų.

Rizikingose situacijose pasireiškia slaviškas dvilypumas: slovakai stengiasi pasinaudoti susiklosčiusia situacija. Todėl vienais atvejais greitai rizikuoja, kitais – nusiteikia lėtai ir sunkiai triūsti dėl tikslo. Su šiomis nuostatomis galima susidurti visur, o ypač darbe. Įvairiu metu galima patirti abu požiūrius, tad reikia būti tinkamai pasirengusiam reaguoti į nekantraujančius slovakus, negalinčius patikėti, kad tokia gera proga gali pasitaikyti, bei reikalaujančius vis daugiau informacijos.

Slovakai kalba negarsiai, pamažu ir ramiai. Pakeltas tonas reiškia nepagarbą ir neišauklėjimą. Moterys ypač neturi būti triukšmingos ir kategoriškos, nes Slovakijoje vis dar ryškus tradicinis moters kaip vaikų auklėtojos vaidmuo. Bendraujant gali pasitaikyti tylos valandėlių. Jos priklauso nuo to, kokios yra aplinkybės, aptariamų temų ir kokie užsimezgę asmeniniai santykiai, todėl jų užpildyti nėra būtina. Slovakai rankomis mažai gestikuluoja. Be priežasties nesišypsoma: viešose vietose besišypsantis nepažįstamas žmogus gali atrodyti keistai, net pasisveikinant nusišypsoti yra neįprasta.

Slovakijoje kone visą laiką žiūrima tiesiai į akis – tai pagarbos ženklas. Nukreiptos į šalį akys rodo nesusidomėjimą ir nuobodulį, nesuinteresuotumą. Jeigu du nepažįstami žmonės susitinka akimis ir jų nenuleidžia, tai rodo romantišką susidomėjimą. Moterys ypač turėtų būti atsargios, susižvalgydamos su vyrais. Slovakai su svetimtaučiais jausmus reiškia gana santūriai. Tik savame rate jie atviriau reiškia emocijas, nors ir tarp gerai pažįstamų žmonių jausmai viešumoje rodomi retai.

Slovėnija. Slovėnijoje bendraujama labai panašiai kaip Austrijoje ir Vokietijoje. Daugelis verslininkų didžiuosiuose miestuose gerai kalba angliškai, laisvai – vokiškai ir itališkai.

Dėl susitikimo su slovėnais reikėtų tartis iš anksto faksu arba laišku. Rekomenduojama vengti dalykinių susitikimų liepos–rugpjūčio mėnesiais ir nacionalinių švenčių metu. Derybos gali būti surengtos biure arba per priešpiečius, arba pietus. Rankos paspaudimas privalomas prieš ir po susitikimo. Derybose su slovėnais yra būtinas akių kontaktas. Pirmo susitikimo metu reikėtų būti atidiems slovėnų organizaciniam statusui, būtina atkreipti dėmesį į profesines pareigas ir titulus. Tradiciškai prie šeiminių vardų dera pridėti „Doctor“, „Professor“ ir kt. Susirinkimo pradžioje po rankos paspaudimo slovėnai pasikeičia vizitinėmis kortelėmis, todėl reikia

būti pasiruošusiam turėti reikiamą jų skaičių. Prieš susitikimą reikia iki galo išsiaiškinti susirinkimo ar prezentacijos tikslus, paaiškinti svarbius ir sunkius punktus bei koncepcijas. Dirbant su slovėnais grupėje, reikia įsitikinti, kad vienu metu kalbės būtent vienas žmogus. Analizė dažniausiai užtrunka dar ilgiau negu originali kalba. Pati kalba turėtų būti lėta ir aiški su reguliariomis pauzėmis, be ilgų ir sudėtingų sakinių, žargono, juokelių ir linksmy istorijų, idiomų, ironiškų posakių. Nederėtų pašnekovo pertraukti, nes slovėnai tai gali suprasti kaip sutrikimą.

Kalbėti reikia „aktyviai“, o ne „pasyviai“, pabrėžti reikiamas mintis savo balso tonu. Kaip ir kitose Europos šalyse, verslo ir socialinės taisyklės Slovėnijoje yra panašios. Nėra jokių reikalavimų moterims verslininkėms. Madinga dalykinė apranga yra normalus dalykas ir moterims, ir vyrams. Vyrams patartina dėvėti dalykinį kostiumą, moterims – madingai, bet ne įžūliai.

Suomija. Šaltas klimatas išugdė šaltakraujus, sveikus ir atsparius žmones, turinčius nepaprastą gebėjimą pasikliauti savimi ir stiprų išlikimo instinktą. Skirtingai nuo savo kaimynų skandinavų, suomiai kilę iš rytų, tačiau jie ne slavai. Šalyje vyrauja liuteronų religija, skatinanti santūrumą ir kuklumą. Suomiai nuo seno pasižymi reiklumu sau ir kitiems, yra tvarkingi ir siekia geros darbo kokybės.

Verslininkų kvalifikacija gana aukšta, todėl ir verslo partnerių profesionalumas labai vertinamas. Dėl susitikimų su suomiais reikėtų tartis iš anksto, geriausia tai daryti telefonu arba elektroniniu paštu prieš dvi ar tris savaites. Korespondenciją geriausia rašyti angliškai, tačiau daugelis suomių verslininkų moka rusų ir švedų kalbas. Per pirmąjį susitikimą suomiai elgiasi gana santūriai. Susipažinus artimiau, santūrumas dažniausiai dingsta. Į suomių reikia kreiptis pavardėmis ir akademiniiais titulais tol, kol pašnekovas pasiūlys vadinti vienas kitą vardu. Punktualumas Suomijoje labai svarbus verslo ir kitose situacijose. Vertinamos pokalbio temos – politika, darbovietė ir pinigai. Suomiai – nekalbūs. Paprastai jie kalba gana tyliai ir nemėgsta viešai rodyti emocijų. Jie mėgsta iš anksto išnagrinėti pasiūlymus ir alternatyvas, kad ramiai išanalizavę juos galėtų pateikti išvadas. Sprendimų priėmimas Suomijoje – metodiškas, apgalvotas. Jis gali užimti kiek daugiau laiko. Nors prie stalo suomiai gana formalūs, tai nereiškia, kad jie manieringi ar nedraugiški. Suomiai – malonūs ir vaišingi šeimnininkai. Verslo susitikimų metu apranga gali būti laisva, o alkoholiniai gėrimai Suomijoje yra tinkama dovana.

Švedija. Plačiajame pasaulyje, ir ypač angliškai kalbančiuose kraštuose, švedai, atrodo, visur mėgstami. Ryškūs teigiami jų bruožai – sąžiningi, rūpestingi, sumanūs ir stropūs – labai tinkami versle. Švedų verslininkų kvalifikacijos lygis gana aukštas. Susitarti dėl susitikimų Švedijoje reikia prieš dvi savaites. Patartina visada būti punktualiam tiek verslo, tiek neoficialiuose susitikimuose. Nepavykus laiku nuvykti, reikėtų bent telefonu apie tai informuoti, gerokai iš anksto pranešti ir apie dalyvavimą susitikime bei pasiruošimą jam. Švedijoje nepriimtina, jei keičiama susitikimo vieta ir laikas. Dauguma švedų kalba keliomis užsienio kalbomis (dažniausiai anglų ir vokiečių).

Verslo susitikimuose švedai linkę pradėti kalbėti tiesiai apie reikalą, be jokių įžanginių kalbų. Pirmasis susitikimas gali būti labai dalykiškas ir neentuziastingas – taip švedai stengiasi įvertinti organizaciją ir idėjas. Kol visos detalės ir visi klausimai bus išsiaiškinti, gali prireikti kelių susitikimų.

Švedų kultūra ne taktilinė, todėl nereikėtų prisitarti per daug arti. Derybose nepatartina rodyti savo emocijų, reikėtų būti tiksliai ir konkrečiam, o humoras nepageidaujamas. Švedai apskritai laikomi rimtais žmonėmis, o versle jie gali pasirodyti tiesiog sausi ir griežti. Pokalbių metu atsiradusių pauzių nereikia stengtis kaip nors užpildyti, nes švedams tyla yra priimtina. Jie gerbia tuos, kurie ateina turėdami reikiamą žinių ir patirties. Nesvarbių detalių nebūna, todėl tam, kad švedai pritartų naujai idėjai iš šalies, reikia pateikti kruopščiai apgalvotą ir logiškai išdėstytą pasiūlymą. Patys nemėgsta prieštarauti kolegai. Kai sprendimai priimti, juos reikia patvirtinti raštu, bet susitarimus galima laikyti jau galiojančiais.

Vengrija. Susipažįstant Vengrijoje vadovaujamasi paplitusia nuostata: „Visada palaukite, kol jus pristatys nepažįstamiesiems, o ne prisistatinėkite patys. Visuomet pirmiausia jus pristatys moterims, tada vyrams – nuo vyriausio iki jauniausio.“ Vengrai primygtinai reikalauja, kad, kai tik įmanoma, pristatytų nepažįstamiesiems tretieji asmenys, todėl reikėtų palaukti, kol jus pristatys naujai grupei. Dažniausiai netenka ilgai laukti, kol atsiras asmuo, galintis jus pristatyti. Kai kažkas įeina į kambarį, moterims nebūtina atsistoti, tačiau vyrai visada atsistoja, nesvarbu, kas įėjo – vyras ar moteris.

Rankų paspaudimas yra įprastas, formalus ir griežtas. Rankų paspaudimą lydi atitinkamas pasisveikinimas. Spaudžiant ranką, ne visada būtina šypsotis ar naudoti kitas nežodinio bendravimo priemones, ypač jeigu žmonės nebuvo anksčiau susitikę. Kaip ir kitose valstybėse, Vengrijoje vyrai turi

palaukti, kol moteris išties ranką, o moterų valia – tiesti ranką ar ne, ypač jeigu tai vyresnė moteris. Kadangi prisistatant yra labai svarbus žvilgsnis, jo negalima nusukti, kol žmogus su jumis kalbasi.

Vengrijoje labai svarbus statuso aiškumas: „Vengrai nori žinoti, kas jūs.“ Ne mažiau svarbu už anksčiau minėtus pageidaujamo Vengrijoje elgesio aspektus – būti savimi, demonstruoti Vengrijos papročių ir protokolo išmanymą.

Asmeniškai bendraudami vengrai sėdi ar stovi arti vienas kito. Apskritai vengrai yra punktualūs. Kartais jie gali šiek tiek vėluoti, nes vengrams nėra svarbu viską daryti laiku, labiau akcentuojamas darbotvarkių ir tvarkaraščių tikslumas. Svarbu nepamiršti, kad privaloma laiku atvykti į kviestinius pietus ar kitą visuomeninį įvykį; vėluoti penkias ar dešimt minučių tikrai nepriimtina. Šis reikalavimas griežtai taikomas į Vengriją atvykstantiems kitų šalių atstovams. Nors dėl tokio vienmatiškumo laikrodį įprasta naudoti kasdien, tačiau projektai ir planavimas gali tęstis neribotą laiką. Į susitikimus vengrai per daug nevėluoja, todėl neteks ilgai laukti susirinkimo pradžios, tačiau gali tekti užtrukti, kol bus priimtas sprendimas arba bus imamasi kokių veiksmų. Įsitraukę į gyvą pokalbį, vengrai nepaiso laiko. Tuo jie panašūs į romanų kilmės žmones, savo elgesį ir veiklą reguliuoja ne pagal laikrodį, o pagal psichologinius pokalbio reikalavimus. Pasikalbėjimas yra menas. Vengrai mėgsta pasakoti, nestokoja ir humoro, dėl to tolesni susitikimai vėluoja arba visai neįvyksta. Prasidėjus diskusijai, vengrai proto argumentus keičia emocijomis, logiką – retorika. Jie lygiai iškalbingi kaip ir protingi, puikiai valdo žodį ir dažnai nuslepia tikrąją mintį. Kartais atsiranda dviprasmybių ir perlenkimų, stilingai įpinamas meilikavimas. Tačiau tas jų lengvumas gali greitai virsti kritiškumu. Jie labai mėgsta skųstis. Staigiai pasireiškęs pesimizmas ir melancholija gali smarkiai sutrikdyti. Klausytis vengrams sunku, reikia pasitelkti įvairių priemonių jiems sudominti. Dėrėtis čia įprasta ilgai ir karštai. Dažnai nepajėgia įvykdyti savo pažadų, bet meistriškai improvizuoja.

Vokietija. Kaip ir daugelis šiaurės europiečių, versle vokiečiai orientuojasi į reikalus. Šiaurės amerikiečių ir australų nuomone, vokiečiai gana formalūs, pietų europiečiai juos laiko santūriais, o azijiečiai – labai tiesmukais. Pagrindinis vokiečių verslo kultūros bruožas yra vienkryptis požiūris į laiką, tai yra noras pirma užbaigti vienų darbų grandį ir tik paskui imtis kitos grandies, tvirtas įsitikinimas, kad jie yra sąžiningi, tiesūs derybinin-

kai ir polinkis būti tiesmukiems, nesutikimą reikšti atvirai, o nesidangstyti mandagumu ar diplomatija. Tiems, kam teko pažinti šios tautos nacionalinį charakterį, pabrėžia vokiečių tvarkingumą. Susitikimai visada yra varžomi instrukcijų, sistemos ir hierarchinės tvarkos. Hierarchija čia privaloma, tačiau jos pasekmė – perdėta pagarba tiesioginiam vadovui.

Planuojant verslo kelionę į Vokietiją, susitikimus organizuoti reikėtų labai kruopščiai. Tartis dėl susitikimų telefonu reiktų prieš dvi savaites, paštu – prieš mėnesį. Tvarkaraščių ir dienotvarkių šioje šalyje laikomasi itin griežtai. Atvykimas laiku iš tikrųjų reiškia, kad reikia atvykti pora minučių anksčiau, o vėlavimas traktuojamas kaip partnerio nepatikimumas.

Rankos spaudžiamos susitikus ir atsisveikinant, tačiau nebūtinai su plačia šypsena. Daug vokiečių šypsenas taupo draugams ir šeimai, nes mano, kad šypsojimasis nepažįstamam tėra paikas, netgi dirbtinis manieringumas. Sveikinantis ir atsisveikinant rankos spaudžiamos tvirtai, kartu žiūrint tiesiai į akis, nes kai kurie vokiečiai įsitikinę, jog švelnus rankos spustelėjimas reiškia silpnumą, o klaidžiojantis žvilgsnis – nepastovumą, nepatikimumą ar netgi nesąžiningumą.

Normalus atstumas tarp asmenų verslo pokalbiuose yra per ištiestos rankos ilgis. Vokietijoje yra nedidelio fizinio kontakto kultūra, todėl liečiamasi tiksliai paduodant ranką. Rankų gestai santūrūs. Jeigu vokietis, žiūrėdamas staiga pakelia antakius, tai greičiausia pagyrimas už puikią mintį ar protingą pastabą. Susitikimų metu vokiečiai bendrauja santūriai, nerodydami emocijų. Vokiečiai taupūs, todėl jie veda derybas racionaliai, paisydami laiko ir išlaidų. Jie vengia plačių gestų, įvairių mimikų, nepertraukia pašnekovo. Savo poziciją gina logiškais, svariais argumentais. Paprastai jau būna apgalvoję galimus kontrargumentus ir pasirengę gynybai. Vokiečiai linkę viską nuspręsti susitikimo metu, bet visada būna atsargūs. Kompetencija, o ne naudingos pažintys yra pagrindinis kelias į sėkmę Vokietijoje.

Daugelis vokiečių stengiasi aiškiai atskirti profesinį ir asmeninį gyvenimą. Jie gali būti svetingi šeiminkai, tačiau skiria mažai dėmesio svečių vaišinimui.

2.3. Technologinė pažanga ir informacinės technologijos: nauji iššūkiai verslui

2.3.1. Technologinė pažanga verslo sistemoje

Senovės verslo ryšius visada ribojo geografinės kliūtys, susijusios su technologinėmis, sausumos ir jūrų transporto galimybėmis. Todėl nenuostabu, kad Australija, Šiaurės ir Pietų Amerika likdavo už Eurazijos ir Afrikos prekybos tinklą. Šiaurės ir Pietų Amerikoje buvo naudojamas upių transportas ir kanojos, tačiau nebuvo ratinių transporto priemonių, o tai ribojo prekybą.

Eurazijoje dėl tobulėjančių kinkymo technologijų, kelių statybos, laivų, kartografijos technologijų tobulinimo tarpžemyninė ir tarpregioninė prekyba tapo prieinamesnė. Dideliu atstumu prabangos prekės ir žaliavos buvo gabenamos tiek jūra, tiek sausumos karavanų keliais. Technologinės naujovės, navigacijos patobulinimas ir geresnis prekybos organizavimas mažino gabenimo išlaidas, todėl tapo pelninga prekiauti įvairesnėmis prekėmis.

Garų jėgos naudojimas geležinkeliuose ir laivuose smarkiai pagerino tarptautinį transportą. Krovinių gabenimo išlaidos nuolat mažėjo ir 10-ojo amžiaus pradžioje sudarė tik pusę XIX a. 8-ojo dešimtmečio išlaidų. Pokario laikotarpiu transporto išlaidos mažėjo dėl technologinės pažangos, konteinerių naudojimo ir pigaus kuro. 1930 m. atsirado transatlantinis telefono ryšys ir oro transportas. Nuo 1930 m. iki 1990 m. oro transportas atpigė šešis kartus, jūrų transportas – du kartus, o transatlantinis telefono ryšys – 80 kartų. Nepaprasta ryšių technologijos pažanga skatino prekybą, o prekybos poslinkį globalinių rinkų link palengvino pasaulinių transporto ir ryšių infrastruktūrų susiformavimas (Held 2004).

Technikos pažanga sudarė sąlygas kurti itin dideles ir galingas transporto priemones. Neseniai savo kelionę po pasaulio vandenį pradėjo didžiausias pasaulyje konteinerinis laivas, kuris gali vienu metu transportuoti 50 mln. mobiliųjų telefonų arba 1,3 mln. 29 colių skersmens televizorių.

Lėktuvų ir oro uostų tendencijos analogiškos. Lėktuvų talpa didėja, sukuriami lėktuvai, galintys gabenti 150 tonų apmokestinamojo svorio, o šiuolaikinių oro uostų krovinių apyvarta siekia 3,6 mln. tonų (Brekys 2006).

Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad technologinė pažanga skatina didinti prekybos apimtį: dėl technologinės pažangos įmonės taiko pažangesnes technologijas, tobulėja gamybos ir prekybos organizavimo metodai,

mažėja gamybos ir prekybos sąnaudos, įmonės gamina ir parduoda konkurencingą produkciją.

Ekonomistai mano, kad technologinė pažanga yra ekonominės veiklos svyravimų priežastis. Literatūroje teigiama, kad ekonominės veiklos pakilimą sukelia svarbiausių technologijų plitimas, kuris vyksta kas 50–60 metų. Ir kad tai dėsningai vykstantis procesas.

Pažymėtina, kad naujų technologijų atsiradimas ir jų plitimas (kai tam pasitelkiamos investicijos) anksčiau ar vėliau lemia ekonominės veiklos augimą (Lipsey *et al.* 1992). Stoneman (2002) teigia, kad augimą lemia „bendro pobūdžio technologijos“, tokios kaip garo jėgos, geležinkelių (Solomou 1998), elektros, informacinių technologijų pasirodymas ir sklaida. Nell (1998) mano, kad ekonominės veiklos augimui įtaką daro produktyvumą didinančių technologijų (masinės gamybos ir transporto technologijų) pasirodymas. Carbaugh (2008) nuomone, technologijų pasirodymas lemia naujų gamybos ir prekybos metodų atsiradimą bei jų patobulinimą.

Cikliškumui būdingos tam tikros ypatybės. Ciklai gali būti skirtingos trukmės ir amplitudės (Lipsey *et al.* 1992). Literatūroje teigiama, kad praktikoje egzistuoja labai trumpi ciklai, kurie trunka iki 4,5 metų, ir labai ilgi ciklai, kurie trunka 50 metų ir ilgiau (Hugill 1995; Solomou 1998).

N. Kondratjevas iškėlė hipotezę, kad industrinė plėtra yra ciklinė. Mokslininkai teigia, kad pažangios technologijos didina ūkio subjektų galimybes gaminti konkurencingą produkciją ir taip išsilaikyti rinkoje. Technologijų kopijavimo strategija padeda technologijoms išplisti visoje pramonės šakoje, o padidėjusi bankų kreditų paklausa ir investicijos lemia ekonominės veiklos pakilimą. Technologijoms plačiau paplitus jų teikiamas konkurencinis pranašumas dingsta, mažėja ūkio subjektų investicijos, prasideda nuosmukis. J. Schumpeteris mano, kad nenutrūkstama mokslo ir technikos pažanga sukelia technologinius šokus. J. Schumpeteris teigia, kad pirmąją ilgai trunkančią pakilimo bangą sukėlė mašinų naudojimas pramonėje, antrąją – geležinkelių tiesimas, trečiąją – elektros energijos ir automobilių gamybos plėtra, vidaus degimo variklių taikymas pramonėje, ketvirtąją – intensyvus informatikos ir biotechnologijos mokslų rezultatų naudojimas ūkinėje veikloje. Planuojama, kad penktąją ilgai trunkančią pakilimo bangą sukels perėjimas prie išteklius tausojančių technologijų (Skominas 2006).

Neoklasikiniame ekonomikos augimo modelyje (Solow-Swan) – teigiama, kad nuolatinė pusiausvyra iš esmės priklauso nuo technologinės

pažangos lygio, nuolatinių investicijų į technologijas apimčių. Didėjant investicijoms į technologijas prasideda pakilimas – pereinamasis laikotarpis, kuriam būdingas fizinio kapitalo kaupimas ir naujų technologijų įsisavinimas (Marelli *et al.* 2010). Pakilimo metu didėja bendroji gamybos apimtis ir gamybinių pajėgumų apkrova. Po jo pasiekama pusiausvyra, kuriai būdinga maksimali gamybinių pajėgumų apkrova arba jų stygius.

Technologinė pažanga lemia tiek gamybos, tiek prekybos plėtojimo perspektyvas. Nemažai technologijų, iki tol naudotų daugiausia karo pramonėje, sparčiai plinta tarp įmonių ir vartotojų. Nedidėjant technologijų vartotojų kainoms, sparčiai plėtojama technologijų infrastruktūra, technologijų galinumas, jų priežiūrai keliama aukštesni reikalavimai. Technologijų pažangos sąlygomis įgyvendinamos naujos ir tobulinamos senos technologijos: plėtojamos ir kuriamos automatizacijos, robotų naudojimu grindžiamų, modernių prekybos technologijų galimybės. Sėkminga technologijų pažanga – tai didesnė naujų technologijų įvairovė, aktyvesnis jų taikymas, geresnės technologijų tarpusavio integravimo galimybės.

XXI a. būdinga labai sparti technologijų plėtra, pasireiškianti šiuolaikinėje ekonomikoje. Kadangi per paskutinį dešimtmetį naujų technologijų skaičius padvigubėjo, jų buvimo laikas rinkoje pasidarė gerokai trumpesnis nei anksčiau, svarbus tapo technologijų perdavimo greitis.

Technologija – tai žinios, kurias naudojant prekių gamyboje taikoma patentinė teisė, mokslo žinios, tyrimų ir sukūrimų rezultatai. Technologija gali būti materializuota ir nematerializuota. Nematerializuota technologija suprantama kaip konstruktyvieji sprendimai, metodai, procesai. Materializuota technologija – tai mašinos, įrengimai ir kt.

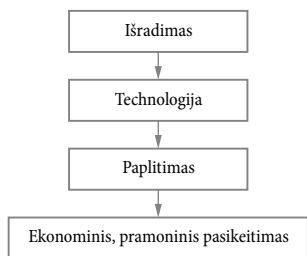
Skiriami keturi technologinių produktų tipai:

- žemųjų technologijų produktai remiasi gerai įsitvirtinusiomis technologijomis;
- vidutinių technologijų produktai – tai esamų produktų patobulinimai, apimantys keletą naujų savybių, požymių, tačiau jų pagrindą sudaro esamos technologijos;
- aukštųjų technologijų produktai remiasi neseniai išvystytomis technologijomis. Tai siejama su dideliu neapibrėžtumu, rizika ir investicijomis (jų pavyzdžiu gali būti pažangios gynybos sistemos, satelitai, informacinės technologijos, robotai). Šios technologijos leidžia greičiau ir efektyviau surinkti duomenis, sumažinti jų perdavimo ir saugojimo

sąnaudas. Prekyba aukštųjų technologijų produktais atspindi šalies pajėgumą komercializuoti tyrimų ir eksperimentinės veiklos rezultatus.

Akivaizdus Europos Sąjungos prioritetas, siekiant padidinti Europos Sąjungos konkurencingumą pasaulyje, teikiamas aukštųjų technologijų sričiai. Europos Sąjunga skatina aukštųjų technologijų (lazerių technologijų, informacinių technologijų, nanotechnologijų, elektronikos ir kitų technologijų) kūrimą ir gamybą, investuoja į tyrimų ir eksperimentinę veiklą, diegia aukštosios technologijos plėtoti skirtas mokslo ir verslo dialogo platformas, skatina sektorių bendradarbiavimą, didina aukštųjų technologijų srities perspektyvas pasaulyje. Europos Sąjungos konkurencinis pranašumas pasaulyje realizuojamas kuriant ir parduodant geros kokybės aukštųjų technologijų arba jomis grindžiamus produktus. Integruojant lazerius ir informacines technologijas kuriamos geros kokybės automatizacijos, robotų naudojimu grindžiamos ir kitos technologijos.

Įdiegus naują technologiją dažnai tenka ilgai laukti apčiuopiamų rezultatų, kol pagerėja produktyvumas ir gyvenimo kokybė. Onyemelukwe (2005) mano, kad taip yra dėl to, kad dažnai nėra išnaudojamos visos naujos technologijos teikiamos galimybės, kai ji naudojama izoliuotai. Tačiau naujos technologijos potencialas naudojamas, kai ji yra plačiai taikoma: kai tampa visuotinai pasiekiamą, kai suformuojama technologijos palaikymo infrastruktūra; tai kartu yra tokios technologijos plataus taikymo ir priežastis, ir pasekmė. Todėl Onyemelukwe (2005) nuomone, nesvarbu, kokia ypatinga yra nauja technologija – visais atvejais apčiuopiamas poveikis įdiegus technologiją būna tik pasiekus kritinę jos naudotojų masę (Onyemelukwe 2005).



2.5 pav. Tradicinis požiūris į esminius ekonominius pokyčius (Lundgren 1995)

Amerikiečių ekonomistas R. Solou nustatė, kad 1909–1949 m. JAV daugiau, kaip 80 proc. bendrojo vidaus produkto (BVP) augimo lėmė technologijos pažanga (Balkytė *et al.* 2006). Šiuolaikiniai BVP augimo tempai taip pat yra susiję su technologiniais pakitimais: naujovėmis, mokslo ir technikos žinių tobulinimu, išradimais (Jakutis *et al.* 2005).

Visų pirma BVP augimo tempai yra susiję su technologine pažanga informacinių telekomunikacinių technologijų (ITT) srityje. Tarp BVP augimo ir ITT produkcijos apimčių egzistuoja tarpusavio priklausomybės. Lietuvos atveju šią priklausomybę galime išreikšti tokia regresine lygtimi:

$$Y = -4,08 + 12,87x, \quad (1)$$

čia Y – BVP; x – ITT produktai.

ITT galima laikyti pagrindiniu veiksnium, lemiančiu darbo organizavimą įmonėse, santykius tarp įmonių ir namų ūkių. Be to, šiuolaikinės ITT leidžia greičiau apdoroti, perduoti ir patikimiau saugoti informaciją. ITT taikymas skatina naujas verslo galimybes, leidžia analizuoti ir kaupti didelės apimties informaciją.

1901 m. Guglielmo Marconi Kanadoje priėmė pirmą belaidžiu būdu perduotą žinutę (Binder 2003). Dabar, po šimto metų, informacinių technologijų ir telekomunikacijų sukurta infrastruktūra leidžia elektronine informacija keistis vis dažniau. Be abejo, tai daro įtaką ir atveria naujų galimybių prekybai.

Tarptautinei prekybai modernizuoti būtinos technologijos. Jos padeda formuoti palankią tarptautinei prekybai skirtą aplinką, spartinami ir tobulinami tarptautinės prekybos procesai, skatinamas nenutrūkstamas tarptautinės prekybos prisitaikymas prie kintančių sąlygų ir aplinkybių. Vienos tokių technologijų yra informacinės technologijos.

Informacinių technologijų įtaka tarptautinei prekybai gali būti vertinama dvejopai: visų pirma, atsiranda tarptautinė prekyba informacinėmis technologijomis; antra, informacinių technologijų taikymas skatina įvairius pokyčius.

Tarptautinė prekyba informacinėmis technologijomis. Atkreipiamas dėmesys, kad nuo 1990 m. prekybos informacinėmis technologijomis augimo tempai buvo spartesni negu bendros prekybos (E. Business Watch 2008; OECD 2009). Pažymėtina, kad per paskutinius dvidešimt metų geografiškai keitėsi skirtingų informacinių technologijų kūrimo vietos: dalį minėtų tech-

nologijų pradėjo gaminti besivystančios ekonomikos šalys. Tačiau nepaisant to, daugiausia informacinių technologijų sukuriama Europos Sąjungos šalyse ir JAV.

Mokslinėje literatūroje prekyba informacinėmis technologijomis vadinama prekyba skaitmeninio (nematerialaus) pavidalo produktais (angl. *digital goods*) (Melnikas *et al.* 2008). Egzistuoja nemažai skirtumų tarp prekybos skaitmeninio pavidalo ir prekybos materialaus pavidalo prekėmis (Barnes *et al.* 2006). Visų pirma egzistuoja reglamentavimo skirtumai: JAV ir Japonija skaitmeninio pavidalo produktus priskiria prekių, o Europos Sąjunga – paslaugų kategorijai (Paliulis *et al.* 2007).

Materialių prekių prekyba vyksta tarp dalyvių, joje dalyvauja tiekėjai, pirkėjai, draudimo kompanijos (apdraudžiančios sandorius ir krovinius), bankai (dalyvauja pervedant pinigus), prekių transportuotojai (agentai, vežėjai).

Nematerialaus pavidalo prekių prekyba yra kur kas paprastesnė. Tokioje prekyboje dažniausiai dalyvauja pardavėjas, pirkėjas ir bankas. Tokių prekių prekyba susiformavo tada, kai tradicinėje prekyboje materialų pavidalą turinčios prekės tapo nematerialaus (skaitmeninio) pavidalo prekėmis (pavyzdžiui, muzika, žaidimai, knygos).

Prekybą informacinėmis technologijomis galima skirstyti į šias pagrindines grupes:

- prekyba licencijomis (kalbama apie laikino ir nuolatinio naudojimosi programine įranga teisės įgijimą);
- paslaugų teikimą (kalbama apie programinės įrangos diegimo, konsultavimo, verslo procesų projektavimo ir kitas paslaugas).

Mokslinėje literatūroje skiriama nemažai dėmesio prekybai paslaugomis. Dažnai informacinių technologijų paslaugos vadinamos elektroninėmis paslaugomis (jeigu gali būti teikiamos per atstumą, naudojant kompiuterinius tinklus). Kartais prekyba informacinių technologijų paslaugomis dar vadinama prekyba aukštųjų technologijų paslaugomis. Kiti autoriai informacinių technologijų paslaugas skirsto pagal turinį (Sousa *et al.* 2009): į paslaugas, kurioms keliama itin aukšti reikalavimai (pavyzdžiui, antivirusinės programinės įrangos diegimas) ir ne tokie aukšti reikalavimai (pavyzdžiui, tinklalapio apipavidalinimo paslaugos).

Pastebima, kad konkurencinį pranašumą įgyti prekyboje informacinėmis technologijomis ypač sunku (Seyoum 2007). Pavyzdžiui, 85 proc. visų

Europos Sąjungoje sukurtų paslaugų parduodama Europoje ir tik likusios paslaugos eksportuojamos toliau.

Prekybos informacinių technologijų licencijomis apimtis pasaulyje sparčiai augo (1999–2007 m. eksporto apimtis augo 2,5 kartus). Pažymėtina, kad prekyboje licencijomis dominuoja JAV, Europos Sąjunga ir Japonija; minėtos šalys eksportuoja 91 proc. visų apimčių pasaulio mastu. Pasaulio mastu aktyviausiai licencijas eksportuoja JAV (pasaulio mastu 46 proc. apimčių). Europos Sąjungoje aktyviausiai licencijas eksportuoja Jungtinė Karalystė ir Olandija. Nagrinėjant Europos Sąjungos prekybos licencijomis ypatumus, pastebėta, kad itin spartūs eksporto licencijomis augimo tempai buvo Olandijoje ir Prancūzijoje.

Mokslinėje literatūroje skiriama dėmesio studijoms, kuriose nagrinėjamas lėšų, skiriamų informacinių technologijų kūrimui ir tobulinimui, poveikis mažų ir vidutinių įmonių technologinių gebėjimų vystymui (Leem *et al.* 2008). Pavyzdžiui, Australijos įmonės teikia nemažai diegimo ir konsultavimo paslaugų, todėl jų perteklius eksportuojamas, tačiau Australijos įmonės didesnę dalį licencijų, verslo procesų projektavimo paslaugų perka iš ūkio subjektų, esančių kitose šalyse. Europos Sąjungoje yra atvirkščiai: įmonių parduodamų licencijų ir paslaugų pardavimo apimtis – panaši.

Japonija perka tris kartus daugiau paslaugų negu jų parduoda pati. Japonijoje paslaugų eksporto apimtis yra nedidelė ir pasaulio mastu sudaro tik 1 proc.

Pažymėtina, kad mokslinėje literatūroje, skirtoje prekybai paslaugomis, siūloma nagrinėti eksporto ir importo santykį (Seyoum 2007), tačiau pastebima, kad prekyboje informacinėmis technologijomis toks santykis nėra taikytas.

Išanalizavus licencijų pardavimo apimtį, nustatyta, kad JAV licencijų pardavimo apimtis yra 3,3 karto, o Japonijoje – 1,4 karto didesnės už jų pirkimo apimtį.

Pasaulio mastu daugiausia paslaugų parduoda Europos Sąjungos įmonės, o licencijų – JAV įmonės. Bendrai Europos Sąjungoje esančios įmonės daugiau parduoda informacinių technologijų negu perka pačios. Europos Sąjungos įmonėse paslaugų pardavimo apimtis yra didesnė už licencijų pardavimo apimtį, todėl ir prekybos paslaugomis augimo tempai Europos Sąjungoje yra didesni už prekybos licencijomis augimo tempus.

Pažymima, kad siekdamas padidinti informacinių technologijų eksporto apimtis, įmonės turi turėti atitinkamus technologinius gebėjimus (Lee *et al.* 2008), o jiems įgyti reikalinga atitinkama valstybės politika (Hou *et al.* 2006; Javalgi *et al.* 2004), orientuota į lėšų informacinėms technologijoms kurti ir tobulinti didinimą.

Pažymėtina, kad tarp informacinių technologijų paslaugų eksporto apimčių ir informacinėms technologijoms kurti ir tobulinti skiriamų lėšų yra vidutinio stiprumo ryšys (koreliacijos koeficientas lygus 0,61). Šis ryšys gali būti išreikštas tokia lygtimi:

$$T = -52 + 3,891z, \quad (2)$$

čia T – informacinių technologijų paslaugų eksporto apimtis; z – informacinėms technologijoms kurti ir tobulinti skiriamų lėšų apimtis.

Pažymėtina, kad tarp informacinių technologijų licencijų eksporto apimčių ir informacinėms technologijoms kurti ir tobulinti skiriamų lėšų irgi egzistuoja r vidutinio stiprumo ryšys (koreliacijos koeficientas lygus 0,65). Šis ryšys gali būti išreikštas taip:

$$A = -75 + 4,712b, \quad (3)$$

čia A – informacinių technologijų licencijų eksporto apimtis; b – informacinėms technologijoms kurti ir tobulinti skiriamų lėšų apimtis.

Vertinant informacinėms technologijoms kurti ir tobulinti skiriamų lėšų poveikį informacinių technologijų licencijų eksporto apimčiai, nustatyta, kad senbuvėse Europos Sąjungos šalyse narėse šis poveikis yra vidutinio stiprumo.

Informacinėms technologijoms taikyti daug dėmesio skiriama informacinių technologijų (Gallivan 2001; Moore *et al.* 1991) ir rinkodaros literatūroje (Moreau *et al.* 2001; Gatignon *et al.* 1989). Joje įvardijami pagrindiniai modeliai. Vienas jų skirtas technologijoms įdiegti (angl. *Technology Acceptance Model*, TAM2) (Davis 1989), kitas – veiksniams, darantiems įtaką įmonių sprendimams taikyti technologijas, paaiškinti (angl. *Technology-Organization-Environment Model*, TOE) (Rogers 1962). Šie modeliai taikomi siekiant paaiškinti įvairius klausimus, tokius kaip įmonių sprendimai taikyti technologijas, informacija apie technologijas perdavimą ir pan. Daugelyje studijų nagrinėjami būtent šie klausimai.

Technologijų diegimo įmonėse modelis (*Technology Acceptance Model, TAM2*). Modelis skirtas naujoms informacinėms technologijoms (programoms ir informacinėms sistemoms) diegti įmonėse. Šio modelio pradininkas – F. Davis (1989). Modelyje elgesio ketinimas gali būti paaiškintas siekimu naudoti technologiją ir suvokti jos naudą.

Modelį sudaro du sandai: suvokiama nauda (angl. *Perceived Usefulness, PU*) ir suvokiamas patogus naudojimas (angl. *Perceived Ease of Use, PEOU*). Suvokiama nauda, pasak F. Davis (1989), yra darbuotojų suvokimas, kad naudojant technologiją pagerės jų darbo rezultatai; patogus naudojimas reiškia, kad tam tikrai technologijai naudoti nereikės daug pastangų.

Remiantis šia hipoteze, kuo didesnė suvokiama nauda ir naudojimo patogumas, tuo geresnė darbuotojų reakcija į naują technologiją ir didesnis ketinimas ją diegti. Šis naujas modelis tapo žinomas kaip TAM2.

Technologijos–organizacijos–aplinkos modelio (angl. *Technology-Organization-Environment model, TOE*) pradininkai – Tornatzky, Fleisher (1990). Autorių teigimu, įmonių sprendimą taikyti technologijas veikia technologiniai, organizaciniai ir aplinkos veiksniai (Tornatzky *et al.* 1990):

- technologiniai veiksniai – tai vidiniai ir išoriniai technologiniai sprendimai, reikalingi įmonės plėtrai. Technologinius sprendimus įmonėje apima veiksmai, susiję su technologinių sprendimų naudojimu įmonės viduje, siekiant įdiegti naujoves ir praplėsti verslo procesus, o išoriniai technologijos sprendimai apima rinkos atstovų technologijų priėmimą ir naudojimą;
- organizaciniai veiksniai – tai įmonės ištekliai ir jos charakteristikos: įmonės dydis, struktūra, sudėtingumas vadybinių aspektų, žmogiškųjų išteklių kokybė;
- aplinkos veiksniai – tai rinkos dydis, konkurentai, tiekėjai, makroekonominiai veiksniai ir teisinis verslo procesų reglamentavimas.

Vertinant visų trijų (technologinių, organizacinių ir aplinkos) veiksnių įtaką verslo procesams ir technologijų taikymui, galima teigti, kad minėti veiksniai išryškina ne tik galimybes, bet ir apribojimus, siekiant modernias technologijas pritaikyti ne tik vietinėje prekyboje, bet ir tarptautinėje rinkoje (2.6 pav.).



2.6 pav. Modifikuotas technologijos–organizacijos–aplinkos modelis (Hart *et al.* 2010)

Hart, Barinedum, Benjamin (2010) pateikia modifikuotą technologijos–organizacijos–aplinkos modelį (TOE), kuriame siejamos technologijų diegimo modelio (TAM) ir technologijos–organizacijos–aplinkos modelio (TOE) dimensijos, turinčios įtakos pažangių sprendimų priėmimui ir taikymui.

Hart, Barinedum, Benjamin (2010) pasiūlytas modelis gali būti taikomas smulkiąjam ir vidutiniam verslui, kai orientuojamasi į verslo plėtrą, pažangių technologijų naudojimą. Požiūris į informacinių technologijų naudojimą formuojamas remiantis sistemos įvertinimu, kuris turi įtakos teigiamam požiūriui, skatinančiam aukštą vartotojų dalyvavimo lygį priimanant pažangius sprendimus. Grįžtamasis ryšys formuojamas remiantis patirtimi ir vartotojų pakartotine elgsena. Tuomet vartotojų patirtis ir žinios gali būti pritaikytos, siekiant sumažinti nepageidaujamą vartotojų elgesį.

Literatūroje aptariami modeliai, kurie gali būti taikomi vartotojų elgesiui ir požiūriui į technologijų naudojimą ir teikiamą naudą įvertinti:

- Technologijų diegimo modelis.
- Technologijų pripažinimo ir naudojimo modelis.

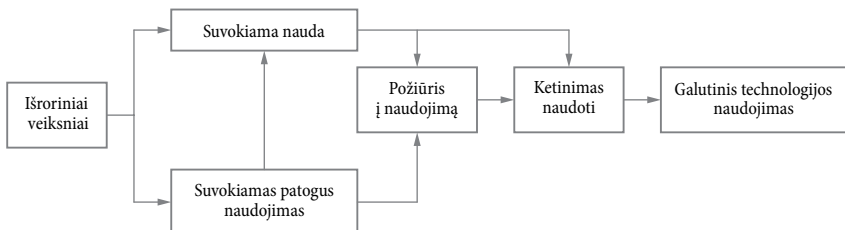
- Motyvuotų veiksmų teorinis modelis.
- Numatomos elgsenos teorinis modelis.
- Lūkesčių patvirtinimo modelis.

Technologijų diegimo modelis. Mokslinėje literatūroje galima aptikti įvairių modelių, kuriais remiantis vertinamas vartotojų požiūris į informacinių technologijų naudojimą. Labiausiai paplitęs ir vartojamas modelis – technologijų diegimo modelis. Šio modelio pradininkai – Davis, Bagozzi, Warshaw (1989). Mokslininkų nuomone, galutiniam vartotojo sprendimui naudotis informacinių technologijų teikiamais pranašumais įtakos turi suvokiama nauda (angl. *Perceived Usefulness*, PU) ir suvokiamas patogus naudojimas (angl. *Perceived Ease Of Use*, PEOU). Visi šie veiksniai turi įtakos požiūriui naudoti (angl. *Attitude Toward Using*, ATU) ir ketinimui naudoti (angl. *Behavioral Intention to Use*, BIU) informacinę technologiją, o jie – galutiniam informacinių technologijų naudojimui (angl. *Actual Use*) (Calisir *et al.* 2009) (2.7 pav.).

Suvokiama nauda. Potencialus vartotojas, suvokdamas informacinių technologijų teikiamą naudą ir informacinių technologijų priemonių teikiamus pranašumus, planuoja pirkti prekes internete. Ši dimensija apima patogų apsipirkimo būdą, produkto pasirinkimo galimybes, lengvą užsakymo procesą, laiko taupymą. Patogus naudojimas suvokiamas kaip technologijų naudojimas be papildomų pastangų. Ši dimensija apima patikimą apsipirkimą, vartotojų poreikių palaikymą, apsaugą, paslaugų pristatymą reikiamu laiku (Lee 2010).

Lee (2010) teigimu, potencialus vartotojas turi sugebėti suvokti tiek teikiamą naudą, tiek patogaus naudojimosi ypatumus.

Technologijų naudojimo modelis (TAM) yra panašus į motyvuotų veiksmų modelį (TRA), asmens įsitikinimą lemia teigiamas požiūris į technolo-



2.7 pav. Technologijų naudojimo modelis (TAM) (Davis *et al.* 1989)

gijos naudojimą, savo ruožtu požiūris gali reikšti ir ketinimą naudoti. Galiausiai tai turi įtakos sprendimui naudoti technologiją. Šiuos ryšius tiria ir jiems pritaria (Chen *et al.* 2002; Suh *et al.* 2002; Morris *et al.* 1997; Teo *et al.* 1999). Ypač tai tapo svarbu, plintant internetui ir e. komercijai, mokslininkai adaptavo ir pakoregavo TAM siekdami pademonstruoti modelio taikymo galimybes naujomis sąlygomis (t. y. atsiradus internetui) (Cheong 2005).

Dauguma mokslininkų (Ramayah, Ignatius 2005; Hernandez, Jimenez, Martí 'n 2009; Lee 2010; X. Tong 2010) taiko šį modelį siekdami įvertinti vartotojų polinkį į internetinius sprendimus ir ketinimą naudotis informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis. Visgi dauguma autorių modifikuoja šį modelį, siekdami įvertinti kitus veiksnus, turinčius įtakos galutiniam vartotojų apsisprendimui.

Nors technologijų naudojimo modelis (TAM) gali būti taikomas diegiant įvairias technologijas, jis kritikuojamas kaip neišreiškiantis daugumos vartotojų nuomonės apie technologiją (Moon *et al.* 2001). Todėl modelis turi būti išplėstas įtraukiant papildomus veiksnus. Nagrinėjant, kaip naudojama konkreti technologija, reikėtų atsižvelgti į pagrindinių technologijos naudotojų pasiūlytus papildomus veiksnus (Moon *et al.* 2001).

Ramayah, Ignatius (2005) prie jau minėtų technologijų naudojimo modelio dimensijų pateikia dar vieną dimensiją – suvokiamas malonumas. Autorių nuomone, ši dimensija taip pat turi įtakos galutiniam vartotojų sprendimui. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad suvokiamas lengvas naudojimas ir malonumas turi teigiamą įtaką vartotojų sprendimui įsigyti prekių internetu. Visa tai įrodo, kad lengvas technologijų naudojimas ir pasitenkinimo laipsnis yra veiksniai, kuriuos būtina įvertinti, siekiant sukurti ir paskatinti vartotojų polinkį įsigyti prekių internetu (Ramayah *et al.* 2005).

Hernandez, Jimenez, Martí 'n (2009) analizuoja vartotojų polinkį naudotis informacinėmis technologijomis vertinant pasitikėjimą. Pasitikėjimo suvokimas traktuojamas kaip tikėjimas savo sugebėjimais naudotis informacinėmis technologijomis. Vartotojas turi suvokti ir jausti esąs gabus ir galintis kontroliuoti informacines technologijas apsiperkant (Hernandez, Jimenez, Martín 2009). Autorių teigimu, tai turi įtakos suvokiamai naudai ir patogiam naudojimui, o visa tai formuoja galutinį elgesį.

Tong (2010) modifikavo technologijų naudojimo modelį, siekiant įvertinti suvokiamo malonumo, rizikos ir pirkimo internetu patirties įtaką sprendimui įsigyti prekių internetu. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad su-

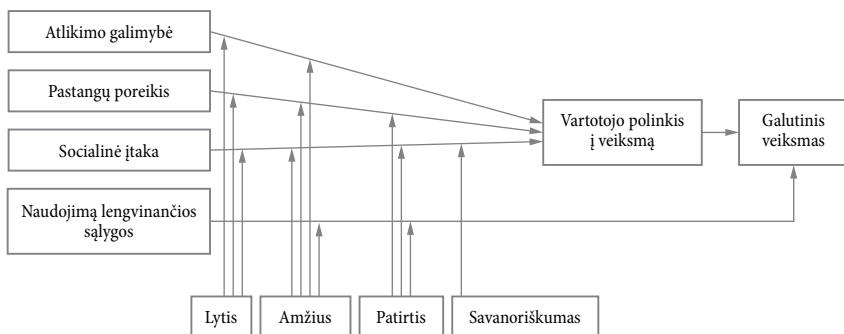
vokiama internetinės prekybos nauda, suvokiamas malonumas ir patirtis internetinėje prekyboje turi teigiamą įtaką vartotojų sprendimui įsigyti prekių internetu tiek Kinijoje, tiek JAV. Suvokiama rizika neigiamai veikia vartotojų sprendimą ir polinkį prekes įsigyti internetu.

Demografiniai veiksniai taip pat turi įtakos informacinių technologijų diegimui ir naudojimui. Užsienio autorius Lee (2010) modifikavo technologijų diegimo modelį įvertindamas demografinių veiksnių įtaką galutiniam vartotojų sprendimui naudoti informacines technologijas. Autoriaus teigimu, tam turi įtakos lytis, amžius, išsilavinimas ir pajamos. Remiantis tuo galima teigti, kad tikslinga atsižvelgti į vartotojus, rinką ir pritaikyti informacines technologijas jų poreikiams.

Technologijų pripažinimo ir naudojimo modelis remiasi technologijų pripažinimo ir naudojimo teorija (UTAUT), siekiant apibrėžti vartotojų ketinimą naudoti informacines sistemas ir pakartotiną informacinių technologijų naudojimą. Modelis apima keturias pagrindines dimensijas (atlikimo galimybę, pastangų poreikį, socialinę įtaką ir informacinių sistemų naudojimą palengvinančias sąlygas) ir jų įtaką vartotojų ketinimui naudoti informacines technologijas ir galutinei elgsenai (Venkatesh *et al.* 2003). Autoriai išskiria lyties, amžiaus, patirties ir savanoriškumo įtaką minėtoms dimensijoms (2.8 pav.).

Atlikimo galimybė yra vartotojo suvokimo apie naudojamos technologijos teikiamą naudą ir galimybę pasiekti užsibrėžtų tikslų lygmuo. Tai lemia:

- 1) suvokiama nauda (vartotojo požiūris į informacinių technologijų teikiamą naudą);



2.8 pav. Technologijų pripažinimo ir naudojimo modelis (Venkatesh *et al.* 2003)

- 2) išorinė motyvacija (suvokimas, kad elgesys turės įtakos norimiems tikslams pasiekti);
- 3) tinkamumas (elgesys pagerins vartotojų veiklą);
- 4) santykinis pranašumas (suvokimas, kad naujų technologijų naudojimas teikia didesnę naudą nei tradicinių technologijų naudojimas);
- 5) gaunamų pajamų tikimybė.

Antra dimensija, turinti įtakos technologijų naudojimui, yra pastangų poreikis. Pastangų poreikis traktuojamas kaip asmens suvokimas apie reikiamų pastangų poreikį, siekiant naudotis informacinėmis technologijomis. Šią dimensiją apibūdina suvokimas lengvas naudojimas, lengvo naudojimo patirtis ir kompleksiškas.

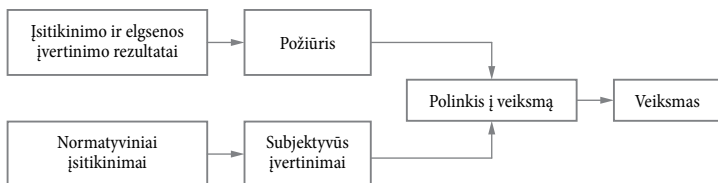
Trečia dimensija, sukelianti vartotojų polinkį naudoti naujas technologijas, yra socialinė įtaka. Socialinė įtaka apibrėžiama kaip vartotojų supančių žmonių nuomonė ir įtaka naujų technologijų naudojimui. Šią dimensiją lemia subjektyvios normos, socialiniai veiksniai ir įmonės, siūlančios taikyti technologiją, įvaizdis.

Naudojimą palengvina teigiamas vartotojų požiūris į technologinę infrastruktūrą, kuri turi būti gerai išplėtotą, technologijų suderinamumą, ir kita (pavyzdžiui, klientų aptarnavimo centrai, naudojimosi instrukcijos).

Teorinis motyvuotų veiksmų modelis remiasi motyvuotų veiksmų teorija (angl. *Theory of Reasoned Action*, TRA), kuri buvo sukurta amerikiečių mokslininkų Fishbein, Ajzen (1975). Modelis apima psichologinius procesus, kurie formuoja sąmoningą žmonių elgesį ir veiksmus, veikiančius tokią elgseną (2.9 pav.).

Ajzen, Fishbein (2005) dimensiją „požiūris“ išskiria į du komponentus:

- požiūris į fizinį objektą: internetą, kompiuterį;
- požiūris į elgesį ar atliekamą konkretų veiksmą: interneto naudojimą.



2.9 pav. Motyvuotų veiksmų teorinis modelis (Fishbein *et al.* 1975)

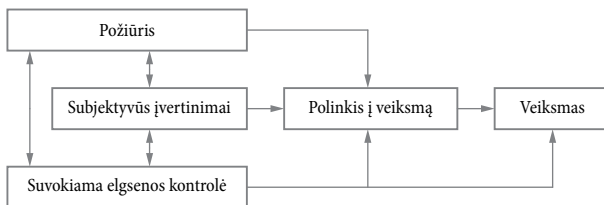
Teigiamas vartotojų požiūris tiek į fizinį objektą, tiek į atliekamą konkretų veiksma suponuoja sprendimą ir intenciją dalyvauti apsipirkimo internetu procese. Neigiamas požiūris neabejotinai paveiks pasyvų vartotojų elgesį ir neigiamą polinkį į procesus: informacijos ieškojimą, sisteminimą, dalyvavimą internetiniuose aukcionuose, užsakymo įvykdymą ir apmokėjimą.

Cao, Mokhtarian (2007) pateikia veiksnus, kurie turi įtakos įsitikinimo ir elgsenos įvertinimo rezultatui ir požiūriui:

- suvokiama produkto nauda;
- pirkimo internetu patirtis;
- klientų aptarnavimas;
- galima rizika.

Subjektyvus įvertinimas apima socialinės aplinkos įtaką asmeniui, jo elgesiui. Ši dimensija įvardija asmenį supančių žmonių grupės įtaką jo elgesiui (Gopi *et al.* 2007). Vartotojo sprendimą įsigyti norimą prekę internetu lemia jį supantys žmonės, nes jų atsiliepimai, nuomonė ir palaikymas formuoja vartotojo polinkį naudotis informacinių technologijų teikiamais privalumais.

Numatomos elgsenos teorinis modelis remiasi numatomos elgsenos teorija (angl. *Theory of Planned Behaviour*, TPB). Numatomos elgsenos teorijos pradininkas – amerikiečių mokslininkas Ajzen (1991). Teorija buvo sukurta siekiant pratęsti amerikiečių mokslininkų M. Fishbein, I. Ajzen indėlį į motyvuotų veiksmų teorinį modelį. Naujas numatomos elgsenos teorinis modelis sukurtas remiantis motyvuotų veiksmų teoriniu modeliu, papildant jo dimensijas, t. y. įterpiant dar vieną dimensiją, turinčią įtakos galutiniam vartotojų sprendimui – suvokiama elgsenos kontrolė (angl. *Perceived Behavioral Control*) (2.10 pav.).



2.10 pav. Numatomos elgsenos teorinis modelis (Ajzen 1991)

Taigi įtraukiama nauja dimensija – suvokiama elgsenos kontrolė – siekiant išspręsti situacijas, kuriose įtakos gali turėti vartotojų negebėjimas kontroliuoti savo elgesį (Gopi *et al.* 2007). Stone, Jawahar, Jennifer, Kismore (2009) teigia, kad ši dimensija buvo įtraukta siekiant nuspėti galimas situacijas, kurias veikia ribotas arba pažeidžiantis taisykles ir normas elgesys. Ši dimensija suformuoja tiek polinkį į veiksmą, tiek patį veiksmą.

Suvokiama elgsenos kontrolė sudaro du veiksniai (Baker *et al.* 2007):

- kontrolės įsitikinimai, susiję su asmens įgūdžiais, ištekliais ir galimybėmis;
- kontrolės įsitikinimai, susiję su asmens suvokimu, reikiamų įgūdžių, išteklių ir galimybių poreikio, norimam rezultatui pasiekti.

George (2004) tyrimo metu standartinis numatomos elgsenos teorijos modelis buvo modifikuotas įtraukiant tam tikras dimensijas, kurios, anot autoriaus, turi įtakos požiūriui, subjektyviam įvertinimui ir suvokiamai elgsenos kontrolei. George (2004) nuomone, teigiamam požiūriui įtakos turi interneto patikimumas ir asmeninės informacijos saugumas, subjektyvų įvertinimą lemia normatyviniai įsitikimai, o suvokiamos elgsenos kontrolę veikia proceso veiksmingumas. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad patikimumas teigiamai veikia vartotojų polinkį įsigyti prekių internetu. Vartotojai, pasitikintys technologijomis ir savo sugebėjimais, yra labiau linkę įsigyti prekių internetu nei tie vartotojai, kurie stokoja šių įgūdžių ir pasitikėjimo (George 2004).

Šio modelio pranašumas – įvertinama vartotojo suvokiama kontrolė, kuri lemia vartotojų sprendimą naudotis informacinėmis technologijomis. Tinkamas savo galimybių, įgūdžių ir pastangų įvertinimas gali suformuoti teigiamą požiūrį į interneto ir kitų informacinių technologijų teikiamas galimybes, siekiant įsigyti prekių internetu.

Modelio pritaikymo ir modifikavimo galimybės yra plačios. Baker, Al-Gahtani, Hubona (2007) pritaiko teorinį numatomo elgesio modelį, siekiant įvertinti asmenų elgesio ypatumus priklausomai nuo demografinių veiksnių: lyties, amžiaus ir išsilavinimo.

Limayem *et al.* (2000) modifikavo modelį, į jį įtraukdami dar dvi dimensijas: suvokiamą pasekmę ir suvokiamą inovatyvumą. Šie veiksniai buvo vertinami siekiant nustatyti jų įtaką tiek požiūriui, tiek galutiniam sprendimui. Jų pateiktame modelyje subjektyvus įvertinimas buvo matuojamas

mas vartotojų priimamos nuomonės šeimos narių, draugų lygiu, o elgsenos kontrolė buvo vertinama atsižvelgiant į internetinio puslapio prieinamumą, produktų informatyvumą, operacijų paprastumą, sistemos galimybes, greitį ir patogumą.

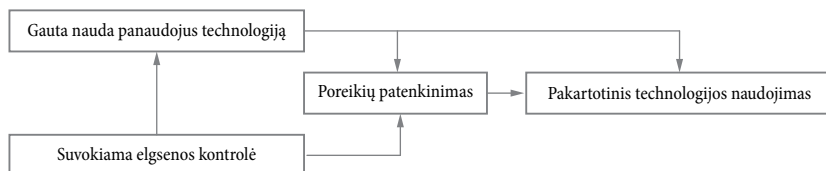
Lūkesčių patvirtinimo modelis (angl. *Expectation Confirmation Model*, ECM) sukurtas Bhattacharjee 2001 m. ir skirtas informacinių technologijų naudotojų elgesio analizei. Modelis remiasi lūkesčių patvirtinimo teorija (angl. *Expectation Confirmation Theory*, ECT), pasiūlyta Oliver 1980 m. Lūkesčių patvirtinimo teorija yra labai populiari, dažniausiai minima rinkodaros ir vartotojų elgesiui skirtoje literatūroje (Oliver 1980; Dabholkar *et al.* 2000).

Modelyje pabrėžiami lūkesčiai. Autoriai teigia, kad lūkesčiai keičiasi, todėl pirmenybė teikiama lūkesčiams, kurie patvirtinti arba ne panaudojus technologiją. Lūkesčių patvirtinimo modelį sudaro tokie sandai: pirmasis – gauta naudos panaudojus technologiją, antrasis – poreikių patenkinimo sandas (Bhattacharjee 2001), trečiasis – patvirtinimo sandas, ketvirtasis – pakartotinio technologijos naudojimo sandas (2.11 pav.).

Modelyje patvirtinimo sandas apima lūkesčius ir realią naudą (Bhattacharjee 2001). Nauda gali būti tiek laukiamoji, tiek realioji, tačiau modelio autorius daro prielaidą, kad jeigu yra patvirtinimas, tai jis apima ir laukiamos naudos įtaką.

Pastebima, kad ITT sklaida lemia šias tendencijas:

- pamažu nyksta ribos tarp prekybos ir gamybos įmonių;
- investicijos į tokias ITT, kurios grindžiamos robotų naudojimu ir didesniu automatizacijos lygiu, skatina prekybos įmones gamintis dalį prekių pačioms. Todėl jos neretai kuria gamybos padalinius ir vykdo gamybinę veiklą;



2.11 pav. Lūkesčių patvirtinimo modelis (Bhattacharjee *et al.* 2011)

- investicijos į e. komercijos (e. komercijos) technologijas taip pat lemia ir tai, kad gamybos įmonės dažai vykdo prekybą internetu ir parduoda prekes galutiniams vartotojams, t. y. be savo pagrindinės veiklos užsiima ir aktyvesne prekybine veikla;
- geografiškai keičiasi mokesčių mokėjimo vietos. Tikėtina, kad bėgant laikui tarptautinės e. parduotuvės daugiau ar mažiau pakeis tradicines vietines parduotuves, o tai dažnai reikš kitą mokesčių mokėjimo vietą OECD (2001a);
- keičiasi kitų sektorių apyvartos. OECD dokumentuose teigiama, kad augantis e. komercijos technologijų naudojimo mastas darys įtaką ITT, logistikos, finansų, prekybos ir turizmo sektorių apyvartai;
- keičiasi sąnaudų struktūra. Mažiau investuojama į ilgalaikį materialųjį turtą, mažiau patiriama darbo užmokesčio sąnaudų, daugiau lėšų skiriama ITT įsigijimui ir priežiūrai.

Pastebima, kad ITT taikymas skatina šiuos pokyčius:

- investicijos į e. komerciją lemia tai, kad įmonės imasi naujos veiklos. Pavyzdžiui, didmeninės prekybos įmonės taiko prekybą internetu galutiniams vartotojams, t. y. be savo pagrindinės veiklos, vykdo ir mažmeninės prekybos veiklą;
- robotų naudojimu grindžiamų technologijų taikymas lemia tai, kad įmonės imasi gamybos veiklos. Minėtų technologijų taikymas skatina mažmeninės prekybos įmones dalį prekių gamintis pačioms. Jos mažmeninės prekybos įmonės kuria gamybos ir pakavimo padalinius ir be savo pagrindinės veiklos vykdo gamintojo ir didmeninės prekybos veiklą;
- verslo pokyčiai, susiję su mažmeninės prekybos įmonių investicijomis į e. komerciją, automatizacijos ir robotų naudojimu grindžiamas technologijas, lemia tai, kad mažmeninės prekybos įmonės vykdo didmeninės prekybos veiklą, t. y. taiko prekybą profesionaliems vartotojams (biurams, maitinimo ir apgyvendinimo paslaugų įstaigoms).

Technologijų taikymo rezultatas – „konkurencinio pranašumo formavimas“ (Porter 1999), kuris pasižymi įmonės išsiskyrimu iš savo konkurentų, geresne pozicija rinkoje, naujų metodų taikymu. „Šių metodų esmė ta, kad įmonės siūlomos prekės ar paslaugos turi būti prieinamos rinkoje kaip universalios, o vartotojų aptarnavimas – efektyvesnis“ (Tarptautinis verslas 2008).

Šie pokyčiai daro įtaką ir bendrai tarpusavyje susijusių įmonių sistemai – paskirstymo kanalui. Remiantis šiais pokyčiais, siūloma papildyti tradicines paskirstymo kanalų sampratas.

Iki šiol paskirstymo kanalų sampratos buvo traktuojamos taip:

- išplėstinis paskirstymo kanalas, kai gamintojas patiki savo prekes didmeninės prekybos įmonei pateikti į mažmeninės prekybos įmones, kurios šias parduos galutiniam vartotojui;
- ribotas paskirstymo kanalas – antra alternatyva gamintojui, šiame paskirstymo kanale eliminuojama didmeninės prekybos įmonė;
- tiesioginis paskirstymo kanalas – trečia alternatyva gamintojui, jame eliminuojamos ir didmeninės, ir mažmeninės prekybos įmonės. Gamintojai pirkėjų paieškai taiko televiziją, spaudą ar elektroninį pašlą. Šis paskirstymo metodas dar vadinamas „Nuo durų iki durų“ (Dale *et al.* 1998).

Atsižvelgiant į pokyčius, prekybos kanalų sampratas siūloma patobulinti taip:

- riboto paskirstymo kanalo samprata turėtų apimti vienos kurios nors prekybos įmonės (arba didmeninės prekybos, arba mažmeninės prekybos įmonės) eliminavimą;
- tiesioginio paskirstymo kanalo sampratą siūloma sieti su bet kuria įmone, vykdančia gamybą (pavyzdžiui, mažmenine prekybos įmone, vykdančia gamybą); tai gali būti pagrindinė arba papildoma įmonės veikla (2.3 lentelė).

2.3 lentelė. Tradicinės paskirstymo kanalų sampratos ir nauji jų papildymai

Kanalo tipas Kanalo dalyviai	Tradicinė išplėstinio kanalo samprata	Tradicinė riboto kanalo samprata	Siūlomas riboto kanalo sampratos papildymas	Tradicinė tiesioginio kanalo samprata	Siūlomas tiesioginio kanalo sampratos papildymas
Gamintojas	x	x	x	x	
Didmeninės prekybos įmonė / Profesionalus vartotojas	x ↓		x ↓		x ↓
Mažmeninės prekybos įmonė	x ↓	x ↓			x ↓
Galutinis vartotojas	x	x	x	x	x x

Manoma, kad e. komercijos taikymo sąlygomis pokyčiai, susiję su paskirstymo kanalų taikymu, nulems aktyvesnį tiesioginio kanalo taikymą ir pasyvesnį kitų kanalų taikymą.

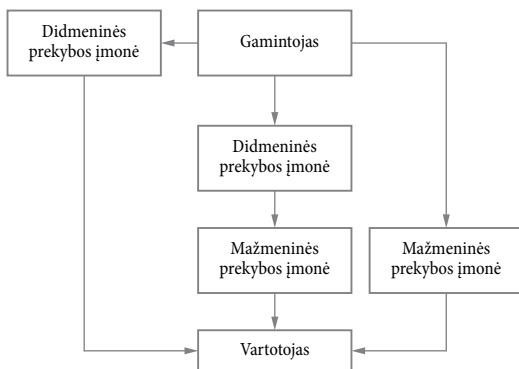
Nagrinėjant ITT įtaką paskirstymo kanalams, galima išskirti šias perspektyvas:

- perspektyvos, susijusios su paskirstymo kanalo dalyvių funkcijomis;
- perspektyvos, susijusios su prekių, informacijos ir pinigų srautais paskirstymo kanale.

Funkciniu požiūriu pripažįstama, kad nėra svarbu, kas paskirstymo kanale atliks veiksmus, svarbu, kad šie veiksmai būtų atlikti. Pavyzdžiui, vykdydama klientų užsakymus mažmeninės prekybos įmonė kaupia prekes, jas atrenka, pakuoja, gabena. Kita vertus, įmonė gali samdyti logistikos bendrovę, kuri atrinks, pakuos, gabens prekes. Šiuo atveju mažmeninės prekybos įmonė perduos užsakymą logistikos įmonei, kuris rūpinsis jo surinkimu ir pristatymu vartotojui.

Sisteminio požiūriu paskirstymo kanalas laikomas bendra tarpusavyje susijusių įmonių sistema, apimančia prekių, informacijos ir pinigų srautus, todėl į paskirstymo kanalą siūloma žvelgti kaip į integruotą sistemą (2.12 pav.): įmonės dirba kartu kurdamos vertę tam, kad produktas paskirstymo kanalu greičiau pasiektų vartotoją.

Ryšių tarp verslo partnerių analizei skirta bendra sistemų teorija (angl. *General Systems Theory*, GST). Paskirstymo kanalo partneriai – tarpusavyje susijusių įmonių sistema – dirba kartu tam, kad produktas greičiau ir ma-

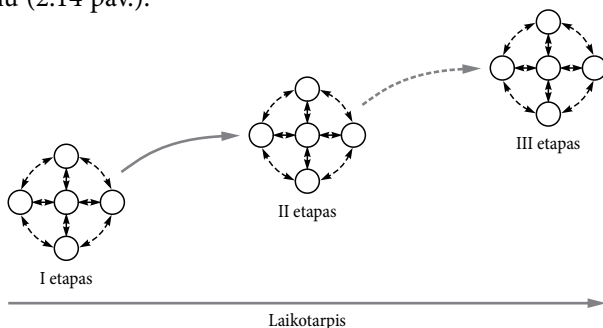


2.12 pav. Paskirstymo kanalas kaip integruota sistema

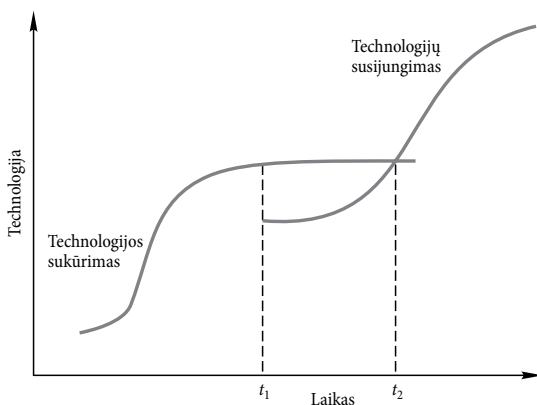
žesnėmis sąnaudomis pasiektų vartotoją. McLeod (1995) teigia, kad verslo partneriai, siekdami įvardyto tikslo, taiko pažangesnes informacines technologijas. O tai reiškia, kad taikant informacines technologijas suaktyvėja informacijos, prekių ir pinigų mainai tarp paskirstymo kanalo partnerių.

Bet kuri technologija turi prasidėti idėja ir baigtis tam tikru rezultatu. Dažnai tobulinant technologijas suformuojamas strateginis tikslas ir numatoma keletas etapų (2.13 pav.), kurių kiekvienas susiejamas su pirminiu tikslu.

Yra daug pavyzdžių, kai idėjos buvo žinomos daugelį metų, bet nebuvo išplėtos arba būdavo taikomos tik ribotai, nes joms realizuoti trūkdavo kelių veiksnių. Dažnai tokie trūkstami veiksniai siejami su kitų technologijų išsivystymu (2.14 pav.).



2.13 pav. Daugiaetapis technologijos tobulinimo procesas (Lim *et al.* 2004)



2.14 pav. Technologijų tęstinumas (Sanchez 2005)

Rinkoje esančios technologijos, atsiradus naujosioms, yra modifikuojamos arba, sujungtos su naujomis technologijomis, įgauna naują pavidalą. Tenka pažymėti, kad technologijų patobulinimai mikroelektronikos srityje sukėlė staigią pažangą kompiuterių, elektronikos komponentų ir telekomunikacijų srityse, o tai paveikė ne tik prekybą, bet ir visą ekonominę sistemą (Meliciani 2001).

Dvi perspektyvos, naudojamos siekiant suprasti, kaip naujos idėjos, procesai ir technologijos plinta tarp įmonių ir jų viduje (Niehm *et al.* 2010), yra Rogers (2003) naujovių plitimo schema ir technologijų diegimo modelis (TAM) (Davis *et al.* 1989).

Rogers naujovių plitimo schemą sudaro penki etapai: 1) susipažinimas su naujovėmis; 2) palankus požiūris į naujoves; 3) sprendimas naudoti naujovę; 4) naujovės diegimas; 5) naujovės patvirtinimas.

Remiantis naujovių plitimo schema, galima teigti, kad naujovės plis, jeigu bus sprendimas naudoti naujovę, t. y. jeigu ji yra siekimas turėti santykinį pranašumą, yra suderinamas su esamomis vertybėmis, poreikiais ir patirtimi (Rogers 2003). Neigiamas požiūris į naujoves gali būti įveiktas, jeigu naujovės suvokiama vertė turi aukštą socialinę svarbą, ją nesudėtinga prisitaikyti (Skarborou, Zimmerer 2006). Tornatzky *et al.* (1982), išanalizavę 75 publikacijas apie naujovių plitimą, nustatė, kad tik santykinis pranašumas, suderinamumas ir sudėtingumas buvo nuolat susijęs su naujovių priėmimo norma.

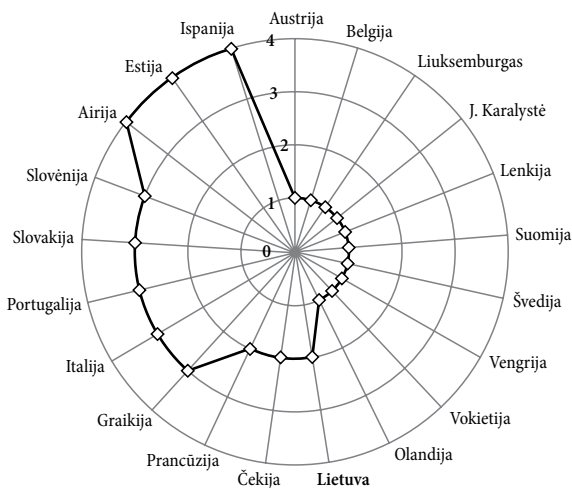
Procesas, apimantis idėjos inicijavimą, sukūrimą (parengimą), įgyvendinimą (paskleidimą), yra kompleksinis procesas. Mokslo darbuose daug dėmesio skiriama šio proceso valdymui. Įgyvendinant technologijas didelę reikšmę turi technologijų diegimas.

Technologijos diegimas – tai laiko tarpas, per kurį technologijos įdiegiamos. Technologijos gali būti diegiamos investavimo metais, po vienerių, kelių arba trejų metų. Technologijos diegimas įvairiose šalyse skiriasi:

- pirmajai grupei šalių priskiriamos šalys, kuriose technologijos diegiamos investavimo metais. Šiose šalyse technologijos diegiamos iš karto, tačiau kartais pasiektą produktyvumo lygį galima išlaikyti tik kasmet investuojant;
- antrajai grupei šalių priskiriamos šalys, kuriose technologijos diegiamos kitais metais;

- trečiajai grupei šalių priskiriamos šalys, kuriose technologijos diegiamos per kelerius metus. Šiose šalyse technologijoms įdiegti reikia daugiau laiko;
- ketvirtajai grupei šalių priskiriamos šalys, kuriose technologijos įdiegiamos per trejus metus. Šiose šalyse technologijos įdiegiamos lėtai: technologijos taikymo poveikis stipriausiai išryškėja tik trečiaisiais metais. Šiose šalyse daugiau investuojama į technologijas ir mažos skiriama tyrimų ir eksperimentinei veiklai. Disbalansas tarp tyrimų ir eksperimentinei veiklai skiriamų lėšų arba labai mažos tyrimų ir eksperimentinei veiklai skiriamos lėšos gali būti svarbia priežastimi, dėl kurios įmonėms, esančioms tokiose šalyse, reikia daugiau laiko technologijoms įdiegti ir aukštesniam produktyvumo lygiui pasiekti.

Nagrinėjant technologijų diegimo trukmę Europos Sąjungoje nustatyta, kad dažniausiai Europos Sąjungos senbuvėse šalyse technologijos diegiamos iš karto, tais pačiais metais pasiekiamas aukštesnis produktyvumo lygis. Pastebima, kad Vokietijoje pasiektą produktyvumo lygį galima išlaikyti tik kasmet investuojant. Kitose Europos Sąjungos šalyse poveikis stipriausiai pasireiškia kitais metais (pavyzdžiui, Prancūzijoje arba Čekijoje), antrais metais (Portugalijoje arba Graikijoje) ir trečiais metais (Ispanijoje arba Airijoje). Europos Sąjungos šalyse, kuriose kapitalas naudojamas lėčiau, aukštesniam produktyvumo lygiui pasiekti reikia daugiau laiko (2.15 pav.).



2.15 pav. Technologijų diegimo laikotarpis Europos Sąjungos šalyse

Nevienodi technologijų diegimo tempai šalyse leidžia atsakyti į klausimą, kodėl technologinės pažangos lygis skirtingose šalyse skiriasi.

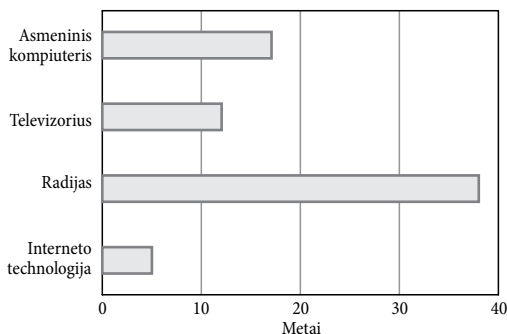
Išskiriama keletas technologijų diegimo strategijų:

- iniciatyvinė plėtojimo strategija. Strategija, reikalaujanti lyderio vaidmens rinkoje;
- atkartojamojo plėtojimo strategija. Strategija, reikalaujanti lyderio pasekėjų vaidmens rinkoje;
- pritaikomojo plėtojimo strategija. Strategija, reikalaujanti neatsilikti nuo konkurentų ir verslo partnerių ir anksčiau ar vėliau įdiegti technologiją.

Nagrinėjant skirtingų technologijų įdiegimo tempus, būtina atkreipti dėmesį į labai sparčius interneto technologijos įsisavinimo tempus. 50 mln. interneto vartotojų įsisavino interneto technologiją per penkerius metus, o kitoms technologijoms įsisavinti prireikė daugiau kaip dešimties metų (2.16 pav.).

Tokios išskirtinės interneto technologijos skvarbos pasekmės pasaulio prekyboje buvo juntamos jau po kelių metų (1997–1999 m.) (Freund *et al.* 2000).

Technologijų perdavimas, pripažinimas ir taikymas. Technologijų perdavimo šaltiniai yra labai internacionalizuoti. Technologijų perdavimo procesai turi būti nenutrūkstanti ir vykti nuosekliai. Technologijų perdavimo tikslas – perduoti technologijas maksimaliam vartotojų skaičiui per trumpiausią laikotarpį.



2.16 pav. Technologijų įsisavinimo tempai (ITU 1999)

Nors kiekvienas technologijų perdavimo atvejis yra unikalus, dažniausiai technologijoms perduoti naudojamos klasterinė ir tarptautinių įmonių vidinio perdavimo sistemos. Istoriniais laikais per technologijų perdavimo klasterinę sistemą tarp bendruomenių buvo perduodamos būsto statybos, maisto gamybos ir medžioklės technologijos.

Klasterinės sistemos atveju įmonės turi suformuoti darnią strategiją, sudarytą iš konkurencinės ir bendradarbiavimo strategijų ir skirtą strateginių partnerių pozicijoms sustiprinti ir jų konkurenciniam pranašumui užtikrinti.

Tarptautinių įmonių atveju technologijų perdavimo strategiją formuoja pagrindinė įmonė, siekianti išplatinti technologiją tarp savo filialų. Tokia technologijos perdavimo sistema gali būti vadinama tarptautinės įmonės vidinio perdavimo sistema. Šios sistemos pagrindą sudaro elektroninis tinklas, užtikrinantis keitimąsi informacija tarp filialų ir pagrindinės įmonės. Tarptautinė įmonė kaupia technologijų perdavimo ir įsisavinimo patirtį, kurią pateikia intranete.

Stambios tarptautinės įmonės yra pažangiausių technologijų taikytojos. Technologiniai pokyčiai yra svarbiausi formuojant konkurencinę tarptautinių įmonių strategiją. Turėdamos didžiulius intelektinius ir finansinius išteklius, šios įmonės gali aktyviau taikyti naujas technologijas. XX a. antroje pusėje – XX a. pabaigoje pasaulyje buvo suskaičiuojama apie 50 tūkst. tarptautinių įmonių, turinčių 300 tūkst. užsienio filialų. Vyrauja nuomonė, kad pagrindinės įmonės aktyviau taiko naujas technologijas negu tų pačių tarptautinių įmonių filialai. Todėl analizuojant technologijų taikymo perspektyvas tarptautinėse įmonėse reikėtų atskirai nagrinėti tarptautinių įmonių pagrindines įmones ir šių įmonių filialus. Tačiau pažymėtina ir tai, kad tarptautinių įmonių filialai vis tiek gerokai pranoksta nacionalinių įmonių rodiklius. Jie taiko aukštesnio lygio technologijas, kurios joms padeda įsitvirtinti vidaus rinkoje (Ramasamy *et al.* 2010).

Įmonių elgesį perduodant technologijas nagrinėja technologijų perdavimo teorija (angl. *Innovation Diffusion Theory*, IDT). Remiantis Rogers (1995), perdavimas – tai procesas, kai įmonės, naudodamos klasterinę sistemą, perduoda technologijas verslo partneriams – įmonėms, kurios siekia bendrų tikslų. Tokio proceso metu svarbūs šie elementai:

- technologija;
- komunikacija;

- laiko momentas;
- įmonės partneriai (Kettinger 1999).

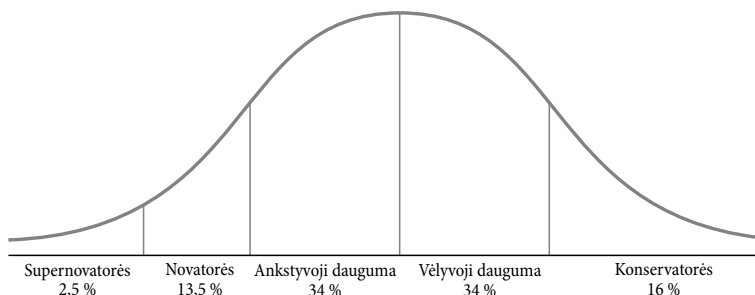
Inovacijų perdavimo teorija gali būti taikoma įvairioms technologijoms perduoti, pavyzdžiui, informacinių technologijų perdavimą. Informacinės technologijos – nematerialų pavidalą turinčios informacijos perdavimo, apdorojimo, duomenų kaupimo technologijos (kalbama apie materialaus pavidalo neturinčius konstruktyvius sprendimus).

Informacijos apie konkrečią technologiją perdavimas vadinamas komunikacija. Perduodant informaciją dalyvauja verslo įmonių atstovai. Be to, tenka pažymėti, kad informacija apie technologiją gali būti perduodama ne tik nuolatiniais, bet ir socialiniams bei technologiniams verslo partneriams. Perduodant informaciją, reikia pasirinkti tinkamą laiko momentą. Įmonės, kurios vienos pirmųjų diegia pažangiausias technologijas, tokią informaciją turėtų perduoti anksčiau, kitos įmonės – vėliau. Perduodant informaciją apie technologiją pabrėžiami jos taikymo pranašumai bei įvardijamas kompleksiskumas (Forman *et al.* 2005).

Igyvendinant technologijas didelę reikšmę turi technologijų pripažinimas.

Analizuojant technologijų pripažinimą įmonėse, išskiriami šie įmonių tipai (2.17 pav.):

- įmonės supernovatorės;
- įmonės novatorės;
- novatorių pasekėjos – ankstyvosios daugumos įmonės;
- vėlyvosios daugumos įmonės;
- įmonės konservatorės.



2.17 pav. Technologijų pripažinimo kreivė: Rogers (1962) modelis (Sanchez 2005)

Įmonės supernovatorės inovacijas diegiasi labai anksti. Tokios įmonės daro nemažą įtaką sektorių vystymuisi, nes jos gali pasidalyti bendra patirtimi su kitomis sektoriaus įmonėmis.

Įmonės novatorės dažniausiai susiduria su potencialiai didelėmis technologijos diegimo sąnaudomis ir didesniais sunkumais. Įmonę novatorę vadinysime tokią, kuri pirmą kartą vykdo pakeitimą, susijusį su technologiniais pokyčiais.

Novatorių pasekėjos ankstyvosios daugumos įmonės – tai įmonės, kurios įsidedia technologijas iš karto po įmonių novatorių. Proporcingai įmonių novatorių yra gana mažai, o ankstyvosios daugumos įmonių yra gerokai daugiau. Ankstyvosios daugumos įmonėms daugiau laiko užima išanalizuoti technologijos teikiamus pranašumus, įmonės galimybes ir technologijos įtaką įmonei.

Vėlyvosios daugumos įmonėms priklauso mažos įmonės, kurios technologijas diegia vėlai.

Įmonės konservatorės – tai atsiliekančios įmonės. Tarp sektoriaus įmonių jos technologijas diegia vėliausiai.

Tam, kad technologijas pripažintų vėlyvoji dauguma, kartais jas reikia modifikuoti taip, kad labai palengvėtų jų įsisavinimas ir taikymas.

Aptarus technologijų pripažinimą įmonėse, reikėtų panagrinėti technologijų pripažinimą visuomenėje. Green (2005) pateikia pagrindinius komponentus, sudarančius technologijų pripažinimą: technologijų sklaidą per tam tikrą laiko tarpą, technologijų naujumą, asmenų sprendimų priėmimo procesą. Visi šie komponentai, anot Green (2005), turi įtakos požiūriui į technologinius sprendimus, o tai lemia jų sklaidą visuomenėje.

Technologijų sklaida per tam tikrą laiko tarpą – tai santykinis laikas, per kurį technologijas priima socialinių kintamųjų veikiami asmenys. Sklaidos lygis yra vartotojų skaičiaus, priėmusių technologijas per tam tikrą laiką, santykis su visų vartotojų skaičiumi.

Technologijų naujumas – tai komponentas, kuris išreiškia vartotojų požiūrį į technologijas ir sprendimą taikyti technologijas kasdienėje veikloje, atsižvelgiant į jų patirtį.

Asmenų sprendimų priėmimo procesą sudaro penki žingsniai:

- 1) žinios;
- 2) įsitikinimas;
- 3) sprendimas;

- 4) atlikimas;
- 5) patvirtinimas.

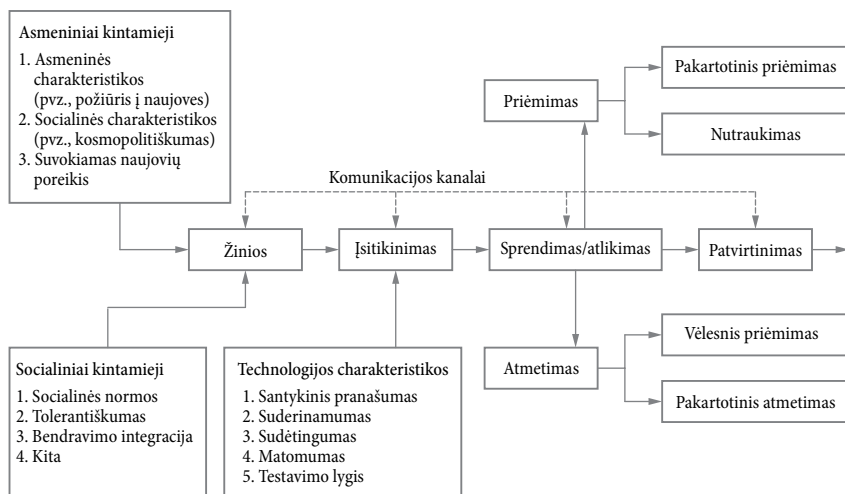
Remiantis technologijų pripažinimo modeliu, išskiriami šie veiksniai (2.18 pav.):

- asmeniniai kintamieji;
- socialinė sistema (socialiniai kintamieji);
- technologijos charakteristikos;
- komunikacijos kanalai;
- laikas.

Minėti veiksniai turi įtakos technologijų pripažinimui.

Vartotojų požiūris į technologijas, jų teikiamą naudą, svarbą turi įtakos pažangių sprendimų priėmimui ir naudojimui. Asmeniniai kintamieji – tai asmeninės, socialinės charakteristikos ir suvokiamas naujovių poreikis. Kosmopolitiškumas – vienas iš socialinių charakteristikų, turinčių įtakos vartotojų požiūriui į technologijas. Imlumas, savitas požiūris į naujoves teigiamai veikia pažangių sprendimų priėmimo lygį ir taikymą.

Antrasis veiksnys, turintis įtakos pažangių sprendimų sklaidai – socialinė sistema. Ją sudaro individualus asmuo, grupės, organizacijos ir kt. Todėl sprendimų sklaidai įtakos turi šių narių požiūris, normos, tolerancija, ben-



2.18 pav. Technologijų pripažinimo modelis (Rogers 1995)

dravimo integracija ir kiti veiksniai. Vienų narių požiūris gali turėti įtakos kitų narių sprendimui ir formuojamam požiūriui į technologinius sprendimus, t. y. socialinė sistema turi įtakos požiūrio formavimui ir žinioms, kurių reikia siekiant priimti technologinius sprendimus.

Asmeniniai ir socialiniai kintamieji turi įtakos vartotojų žinioms apie technologijas. Sahin (2006) teigimu, kritiniai klausimai, kuriais siekiama įvertinti pažangių sprendimų pritaikymo galimybes, yra kas, kaip, kodėl. Šiame etape vartotojai stengiasi suvokti technologijos esmę, jos pritaikymo galimybes ir teikiamą naudą.

Trečiasis veiksnys, turintis įtakos pažangių sprendimų sklaidai ir vartotojų įsitikinimui, yra technologijos charakteristika (Cao *et al.* 2005):

- Santykinis pranašumas. Suvokiama technologijų taikymo nauda ir galimi pranašumai padidinus konkurencinį pranašumą.
- Suderinamumas. Suvokiamas pažangių sprendimų diegimas, atsižvelgiant į turimą patirtį ir reikalavimus potencialiam vartotojui.
- Sudėtingumas. Suvokiamas sudėtingas taikomos technologijos naudojimas.
- Matomumas. Siūlomų technologijų matomumas visuomenei.
- Testavimas. Pakankamas tyrimas prieš pateikiant technologinius sprendimus visuomenei.

Santykinis pranašumas, suderinamumas, matomumas ir testavimas teigiamai veikia vartotojų polinkį priimti naujoves, o visa tai daro įtaką verslo atstovų polinkiui taikyti technologijas, siekiant patenkinti vartotojų poreikius ir padidinti įmonės veiklos efektyvumą, o technologijų diegimui ir sklaidai neigiamą įtaką daro technologijų sudėtingumas, dėl kurio pateikta technologija atmetama. Minėti veiksniai turi įtakos vartotojų įsitikinimui, kurie savo ruožtu formuoja sprendimą technologijas priimti arba atmesti.

Žinios ir jų įtaka vartotojų įsitikinimui suponuoja vartotojų sprendimą priimti arba atmesti technologijas.

Komunikacijos kanalai – ketvirtasis veiksnys, lemiantis technologijų sklaidą. Komunikacija yra procesas, kurio metu vartotojai gali dalytis informacija vieni su kitais, siekdami tarpusavio supratimo. Žiniasklaidos kanalai yra veiksmingesni kuriant informaciją, žinias apie technologijas, o tarpasmeniniai kanalai orientuoti į bendravimą ir požiūrio formulavimą, kurie skatina sprendimą naujovę priimti ar atmesti.

Komunikacijos kanalai ir laikas – veiksniai, turintys įtakos ne tik žinių ir įsitikinimo formavimui, bet ir vartotojų sprendimui taikyti technologijas.

Technologijų taikymas – pagrindinis ekonominio augimo veiksnys. Investicijos į technologijas yra susijusios ir su investicijomis į infrastruktūrą, kuri turi būti išplėtotą masto ekonomijai pasiekti. Be to, pastebima, kad ne tik infrastruktūros stoka, bet ir pablogėjusios ekonominės sąlygos mažina technologijų paklausą.

Technologijų taikymą taip pat lemia:

- verslo aplinka, kurioje įmonės veikia (tam įtakos gali turėti tiek konkurentai, tiek verslo partneriai);
- technologijų taikymo privalumai (Lee 2008);
- technologijų įsigijimo, naudojimo ir priežiūros išlaidos. Šioms išlaidoms didėjant, laukiamas pelnas mažėja, o išlaidoms mažėjant – didėja, todėl technologijų pirkimo apimtis atitinkamai didės arba mažės. Ekspertai teigia, kad kiekvieną kartą padvigubėjus diegimo apimčiai, technologijų sąnaudos sumažėja 20–30 proc.;
- lūkesčiai. Naujų technologijų taikymo lūkesčiai yra laukiamas pelnas. Laukiamą pelną verslininkai supranta kaip pelno dalį, likusią sumokėjus mokesčius;
- technologijų praktinės naudos maksimizavimo galimybės ir perspektyvos. Perspektyvos, susijusios su pačia technologija, jos išskirtinumu, lengvu diegimu, pritaikymu ir integravimu su kitomis technologijomis. Pavyzdžiui, Pietų Europos šalyse vyrauja vidutinio dydžio įmonės, todėl ne visos technologijos gali tikti tokių įmonių poreikiams.

Technologijų taikymas neatsiejamas nuo kapitalo didinimo, tačiau sprendimą investuoti į konkrečią technologiją ar ne, priima privatus ūkio subjektas. Vyrauja nuomonė, kad seną technologiją taikęs ekonomiškai stiprus ūkio subjektas konkurencinėje kovoje dažniausiai pralaimi tam subjektui, kuris taiko pažangesnę technologiją, nes technologija tobulinama santykinai produktyviau.

Norint paskatinti įmones taikyti informacines technologijas, reikia kompleksiskai investuoti į informacines technologijas, tyrimų ir eksperimentinę plėtrą. Didžiausią įtaką prekybos įmonių aktyvumui taikyti informacines technologijas turi investicijos į tyrimų ir eksperimentinę plėtrą, gamybos įmonių aktyvumui – investicijos į informacines technologijas.

Eurostat (2009) duomenys atskleidžia, kad daugiausia lėšų informacinių technologijų kūrimui ir tobulinimui skiria Japonija: investicijos į informacines technologijas sudaro 3,4 proc. BVP. Šiek tiek mažiau į minėtas technologijas investuojama JAV: investicijos į informacines technologijas Japonijoje sudaro 3,3 proc. BVP (US Census Bureau 2009). JAV daugiau informacinėms technologijoms skirtų lėšų naudojama technologinei nei programinei įrangai įsigyti. Pusę programinei įrangai skirtų lėšų išleidžiama licencijoms įsigyti ir įrangai prižiūrėti (apskaičiuota remiantis US Census Bureau duomenimis).

Europos Sąjungoje mažiau investuojama į informacines technologijas. Europos Sąjungoje daugiausia lėšų informacinėms technologijoms kurti ir tobulinti skiriama Jungtinėje Karalystėje ir Vokietijoje (remiantis Eurostat (2009) duomenimis).

Pastebima, kad šiuo metu jaučiama investicijų į informacines technologijas, vykdytų ankstesniais metais, įtaka.

2.3.2. E. komercijos technologijos ir e. verslas

E. komercijos technologijos ir jų sklaida. Šiuo metu daugiau dėmesio teikiama e. komercijos technologijų taikymui. E. komercijos technologijų taikymas vis dažniau traktuojami ne kaip konkurencinis pranašumas, bet kaip būtinybė, siekiant neatsilikti nuo konkurentų. Prekybos sektoriuje e. komercijos technologijos palengva taikomos nuo 1995 m.

Verslo procesų atžvilgiu e. komercija gali būti apibūdinama kaip elektroninių tinklų naudojimas siekiant supaprastinti ir pagreitinti prekių pirkimą ir pardavimą. E. komercija yra veikla, kai naudojami elektroniniai tinklai norint pasiekti pirkėjus, parduoti prekes bei paslaugas ir sumokėti už jas. Tokia veikla taip pat siejama su reklama ir prekių pristatymu (Bergendahl 2005).

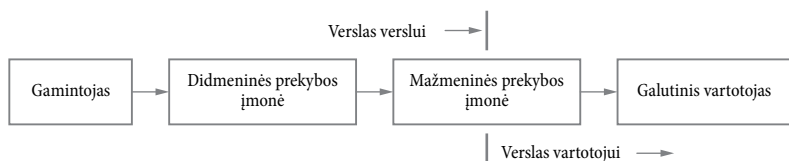
E. komercija gali būti grindžiama dviem pagrindiniais verslo modeliais:

- verslas verslui;
- verslas vartotojui (Davidavičienė *et al.* 2009).

Modelis *verslas verslui* dažnai reiškia transakcijas tarp įmonių. Pagal šį modelį kelios ar daugiau įmonių vykdo prekybą. Tai nuo pat e. komercijos technologijų atsiradimo labiausiai paplitęs e. komercijos modelis visame pasaulyje. Modelis apima sandorius tarp įmonių ir yra laikomas svarbiausiu e. komercijos plėtros stimulatoriumi (Kvainauskaitė *et al.* 2005).

Modelis *verslas verslui* taip pat atspindi didmeninės prekybos formą, kai prekės užsakomos elektroniniu būdu. Tam papildomai reikia turėti klientų duomenų bazę, kurioje saugomi duomenys apie kiekvienam klientui suteiktas kainų nuolaidas.

Verslo modelis *verslas vartotojui* apima sandorius tarp prekių pardavėjų ir galutinių vartotojų. Įmonės, naudojamos technologijas *verslas vartotojui*, įdeda daug pastangų, kad pritrauktų kuo daugiau klientų (Jovarauskienė *et al.* 2009). Svarbiausia tokio modelio forma yra elektroninė parduotuvė (Davidavičienė *et al.* 2009; Kvainauskaitė *et al.* 2005). Modelis dažniausiai atspindi mažmeninės prekybos formą (Bohlin 2004), kai prekės užsakomos internetu (2.19 pav.).



2.19 pav. E. komercijos verslo modeliai

Didžiąją dalį sandorių, sudaromų naudojant e. komercijos technologijas, sudaro *verslas verslui* sandoriai, t. y. sandoriai tarp juridinių asmenų, sudaromi internetu ar kitais elektroniniais tinklais. Visuomenei geriau yra žinomos *verslas vartotojui* technologijos (Becker 2007). Pagrindinis verslo modelio *verslas vartotojui* ypatumas – suteikti esamam ir potencialiam klientui visą prieinamą informaciją apie prekes, pasiūlyti jų užsakymą internetu, apmokėjimą ir tvarkymą (Barnes 2007).

W. Kesthong *et al.* (2007) palygino e. komercijos technologijų taikymą. Autoriai vertino dešimt elektroninių parduotuvių, tokių kaip amazon.com, eBay.com, buy.com bei kt., ir nustatė, kad e. parduotuvės pirmenybę teikia verslo modeliams *verslas verslui* ir *verslas vartotojui* (tarp jų tik eBay.com netaiko *verslas verslui*) (2.4 lentelė).

Atlikę e. komercijos technologijų taikymo palyginimą Kesthong *et al.* (2007) geriausiai įvertino amazon.com elektroninę parduotuvę (2.4 lentelė). Autoriai mano, kad kuo daugiau veiksmų pirkėjai gali atlikti, tuo pažangesnė yra elektroninė parduotuvė.

2.4 lentelė. E. komercijos technologijų taikymo palyginimas (Kesthong *et al.* 2007)

Verslo modelis	Funkcijos	amazon.com	eBay.com	priceline.com	overstock.com	drugstore.com
1	2	3	4	5	6	7
Verslas verslui	Aukciono vykdymo galimybė	x	–	–	x	x
	Galimybė vykdyti prekybą su tiekėjais, partneriais, platintojais	x	–	x	x	x
	Dokumentų (užsakymų, sąskaitų faktūrų) apskaitos sistema	x	–	x	x	x
	Skirtingomis kalbomis veikianti elektroninė parduotuvė	x	–	x	–	–
	Skirtingų mokėjimo metodų paslauga	x	–	x	x	x
	Užsakymo suformavimo ir apmokėjimo patvirtinimo, įvertinant dolerio kurso įtaką pirkimui, paslauga	x	–	N/A	x	x
	Duomenų bazės sukūrimo ir failų saugojimo paslauga	x	–	x	x	x
	Užsakymo įvykdymo valdymo paslauga	x	–	x	x	x
Verslas vartotojui	Prekių katalogas su užsakymo galimybe	x	x	x	x	x
	Informacijos apie prekes pateikimas elektronine forma	x	x	x	x	x
	Skirtingų mokėjimo metodų paslauga	x	x	x	x	x
	Naudojama saugaus mokėjimo sistema	x	x	x	x	x
	Klientų klausimų ir atsakymų paslauga, veikianti 24 valandas per parą	x	x	x	x	x
	Informacijos apie užsakymo vykdymo eigą pateikimo internete paslauga	x	–	x	x	x
	Konsoliduotos sąskaitos (perkant daugiau prekių) pateikimo paslauga	x	x	x	x	x

1	2	3	4	5	6	7
Verslas vartotojui	Skirtingomis kalbomis veikianti interneto parduotuvė	x	x	x	–	–
	Prekių ir kainų palyginimo paslauga	x	x	x	x	x
	Duomenų apie pirkėjus, prekių kainas kaupimo paslauga	x	x	x	x	x
	Nuolaidų suteikimo paslauga (nuolaidos gali būti suteikiamos tiek prekėms, tiek prekių siuntimo į kainiams, kai perkama daugiau prekių)	x	x	x	x	x
	Prekių draudimo ir garantijos pasirinkimo galimybė	x	x	x	x	x
	Atsakymų į dažniausiai pateikiamus klausimus sąrašas	x	x	x	x	x
	Pirkėjų atsiliepimų pateikimo galimybė	x	–	–	x	x

Šiuo metu praktikoje jau yra keli būdai, padedantys plėtoti prekybą, vykdomą taikant e. komercijos technologijas:

- gamintojas internete. Internete prekių vartotojai gali lengviau surasti, pasirinkti pardavėją ir netgi sudaryti pirkimo–pardavimo sutartį tiesiogiai su gamintoju. Tai skatina vis daugiau vartotojų pirkti prekes tiesiogiai;
- prekyba tarp įmonių pasitelkiant elektroninius tinklus. Vis daugiau nuolatinių verslo subjektų užsakymams pateikti ir gauti, transporto ir apmokėjimo dokumentams perduoti naudoja elektroninius tinklus. Duomenys, gauti elektroniniais tinklais, integruojami į informacinės įmonių sistemas;
- prekybos centras internete. Parduoti elektroniniu būdu labiausiai skatina patogumas ir galimybė parduoti prekes bet kuriuo paros metu. Tradicinėje plataus profilio parduotuvėje prekių asortimentas yra ribotas – iki 40–60 tūkst. prekių, o elektroninėje parduotuvėje jokių technologinių apribojimų sukaupti didesnę prekių asortimentą nėra.

Tradicinės prekybos perkėlimas į interneto tinklą daro ją lankstesnę (Hitt 2002). Prekes užsakyti elektroniniu būdu labiausiai skatina: didelis asortimentas, konkurencingos kainos, patogumas, prekių pristatymo paslauga ir jos kokybė (Kornum *et al.* 2005).

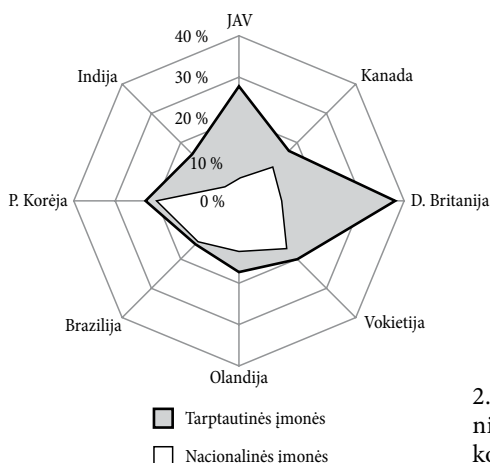
Pasaulio mastu e. komercija užsiima 15 proc. visų prekybos įmonių (t. y. kas aštunta įmonė užsiima e. komercija). Iš 157 pasaulio šalių e. komercija užsiima prekybos įmonės, esančios 65 pasaulio šalyse. Daugiausia įmonių, taikančių e. komercijos technologijas, yra Jungtinėje Karalystėje, JAV ir Japonijoje (absoliučiais skaičiais) (remiantis Planet Retail 2009 m. duomenų baze).

Vertinant e. komercijos technologijų paplitimą tarp skirtingų žemynų, galima paminėti, kad tarp visų prekybos įmonių e. komercija Afrikoje užima 3 proc., Azijoje – 11 proc., Okeanijoje ir Australijoje – 13 proc., Europoje – 17 proc., P. Amerikoje – 19 proc., Š. Amerikoje – 15 proc. įmonių.

Vertinant e. komercijos technologijų diegimą tarptautinėse ir nacionalinėse rinkose išryškėja tokios tendencijos:

- e. komercijos technologijas aktyviausiai taiko tarptautinės pagrindinės įmonės;
- šiek tiek pasyviau e. komercijos technologijas taiko tarptautinių įmonių filialai;
- pasyviausiai minėtas technologijas taiko nacionalinės įmonės.

Atotrūkis tarp tarptautinių ir nacionalinių įmonių pavaizduotas 2.20 pav.



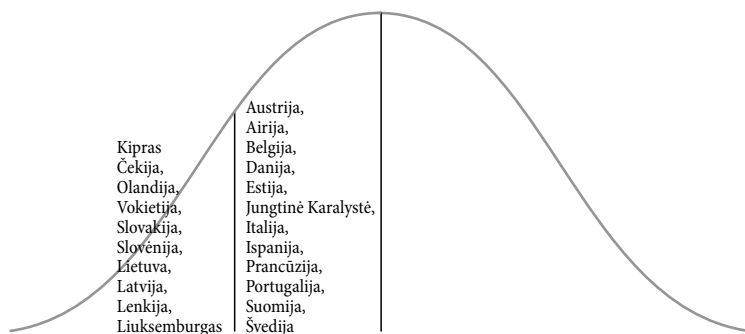
2.20 pav. Atotrūkis tarp nacionalinių ir tarptautinių įmonių, kai taikomos e. komercijos technologijos

Be to, nustatyta, kad tarptautinės įmonės verčiasi ne tik e. komercija, bet ir tradicine mažmenine ar net didmenine prekyba. Nustatyta, kad pasaulio mastu ne tik e. komercija, bet ir tradicine mažmenine ir didmenine prekyba verčiasi 45 prekybos įmonės ir tai sudaro 1,5 proc. visų prekybos įmonių. Šiuo klausimu tarptautinės įmonės yra aktyvesnės negu nacionalinės įmonės, net 80 proc. tokių įmonių priklauso tarptautinėms įmonėms kaip filialai.

Vertinant e. komercijos technologijų diegimą JAV gamybos ir prekybos įmonėse paaiškėjo, kad JAV e. komercija aktyviau užsiima gamybos nei prekybos įmonės. JAV gamybos įmonės sugeba pačios parduoti prekes vartotojams, o tai kartu reiškia, kad jos atsisako prekybos tarpininkų paslaugų. Vertinant e. komercijos technologijų diegimą Europos Sąjungos gamybos ir prekybos įmonėse paaiškėjo, kad gamybos įmonės e. komercijos technologijas prekėms parduoti taiko pasyviau nei prekybos įmonės. O tai kartu reiškia, kad Europos Sąjungos gamybos įmonės aktyviau naudojami prekybos tarpininkų paslaugomis.

Aktyviausiai e. komercija Europos Sąjungoje verčiasi prekybos įmonės, esančios tose šalyse, kurios pagal bendrus ITT taikymo rodiklius yra pranašesnės. Šiose šalyse e. komerciją plėtoja kas trečia prekybos įmonė.

Vertinant e. komercijos technologijų pripažinimą Europos Sąjungos prekybos įmonėse galima pažymėti, kad technologijų diegimas daugumoje Europos Sąjungos šalių yra įpusėjęs (2.21 pav.): 60 proc. Europos Sąjungos šalių e. komercijos technologijos taikomos ankstyvosios daugumos preky-



2.21 pav. E. komercijos technologijų pripažinimo Europos Sąjungoje kreivė, Rogers (1962) modelis (Sanchez 2005)

bos įmonių. E. komercija Europos Sąjungoje aktyviausiai verčiasi prekybos įmonės, esančios Jungtinėje Karalystėje, Šiaurės šalyse. Vidurio Europos šalyse (kalbama apie Slovakiją, Lenkiją, Čekiją, Vengriją, Slovėniją, Lietuvą, Latviją) susiformavo bendra suberdvė – e. komerciją šioje erdvėje plėtoja 9–13 proc. prekybos įmonių.

Siekiant padidinti Europos Sąjungos gamybos ir prekybos įmonių gebėjimus, reikalingus aktyvesniam e. komercijos technologijų panaudojimui, reikėtų kompleksiskai investuoti į informacines technologijas bei atitinkamą tyrimų ir eksperimentinę veiklą. Atskleista, kad kompleksinės investicijos į informacines technologijas, tyrimų ir eksperimentinę veiklą teigiamai veikia gamybos ir prekybos įmonių gebėjimus naudoti e. komercijos technologijas. Labiausiai ši įtaka minėtoms įmonėms, ypač gamybos įmonėms, pasireiškia investuojant į informacines technologijas (Burinskienė 2010).

E. komercijos technologijų taikymo ypatumai – esminiai sąnaudų skirtumai. E. komercija turi tam tikrų ypatumų: prekybos sąnaudos, kai pasitelkiamos e. komercijos technologijos, dažniausiai yra mažesnės nei sąnaudos, patiriamos tradicinėje prekyboje, nes nereikia investuoti į parduvuvių įrangą, samdyti tradicinėje parduotuvėje dirbančių darbuotojų. Todėl e. komercija besiverčiančių prekybos įmonių darbo jėgos produktyvumo rodiklis dažnai yra didesnis už tradicinę mažmeninę (kartais net didmeninę) prekybą plėtojančių įmonių atitinkamą rodiklį.

Pastebima, kad e. komercija besiverčiančios įmonės mažiau investuoja į ilgalaikį materialųjį turtą ir patiria mažiau darbo užmokesčio sąnaudų.

Remiantis 2.5 lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, kad e. komercijos įmonėse dirba 3,7 karto mažiau darbuotojų negu tradicinės mažmeninės prekybos įmonėse.

Pažymėtina ir tai, kad dažniausiai e. komercija verčiasi įmonės, kuriose yra tik dešimt darbuotojų (remiantis JAV statistikos biuro 2009 m. duomenimis). Tačiau, nepaisant to, minėtų įmonių rodikliai dažnai yra geresni negu atitinkami didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonių rodikliai.

Įmonėje Amazon.com, kuri lyderiauja tarp e. komercijos įmonių, dirba 5,33 karto mažiau darbuotojų negu tradicinės mažmeninės prekybos įmonėse (2.5 lentelė) ir 1,6 karto mažiau negu didmeninės prekybos įmonėse.

Taip pat pastebima, kad e. komercija besiverčiančiose įmonėse 3,1 karto mažiau investuota į ilgalaikį materialųjį turtą negu tradicinės mažmeninės prekybos įmonėse (2.6 lentelė).

2.5 lentelė. Darbuotojų skaičiaus poreikio palyginimas prekybos įmonėse, kurių verslas – tradicinė mažmeninė, didmeninė prekyba arba e. komercija

Įmonių veikla	Pajamos iš pardavimo 2008 m., mln. eurų	Darbuotojų skaičius 2008 m.	Pajamų iš pardavimo vienetui (1 mln. eurų) tenkantis darbuotojų skaičius
Tradicinė mažmeninė prekyba (639 601 įmonė)	925 596	7 659 211	8,27
Tradicinė mažmeninė prekyba (43 įmonės)	384 975	2 343 517	6,09
Tradicinė didmeninė prekyba (be agentų ir brokerių) (130 278 įmonės)	519 961	1 302 115	2,50
Elektroninė komercija (14 017 įmonių)	56 617	126 966	2,24
Elektroninė komercija (Amazon.com)	13 322	20 700	1,55
Elektroninė komercija (11 įmonių)	7919	14 658	1,85

2.6 lentelė. Ilgalaikio materialiojo turto poreikio palyginimas tradicinės mažmeninės prekybos ir e. komercijos įmonėse

Įmonių veikla	Pajamos iš pardavimo 2008 m., mln. eurų	Ilgalaikis materialusis turtas 2008 m., mln. eurų	Pajamų iš pardavimo vienetui tenkantis ilgalaikis materialusis turtas, eurai
Tradicinė mažmeninė prekyba (43 įmonės)	384,975	73,152	0,19
Elektroninė komercija (12 įmonių)	21 241	1256	0,06

Įvardyti esminiai sąnaudų skirtumai dažniausiai lemia, kad e. komercija yra efektyvesnė nei tradicinės prekybos formos.

Analizuojant JAV prekybos internetu apimtis, nustatyta, kad dažniausiai įmonės užsiima e. komercija, siekdamos parduoti kompiuterius, drabužius ir jų priedus, programinę įrangą, elektroniką, baldus, biuro prekes (2.7 lentelė).

2.7 lentelė. E. komercijos įmonių ir tradicinės mažmeninės ar didmeninės prekybos įmonių palyginimas

Prekyba pagal prekių grupes, JAV	Prekybos internetu apimtis, mln. eurų		Prekybos internetu rinkos dalys, %	Darbo jėgos produktyvumo rodikliai			Ilgalaikio materialiojo turto naudojimo efektyvumo rodikliai		
	Prekybos internetu	Prekyba (bendri / konkretų įmonių)		Didmeninė prekyba	Elektroninė komercija (konkrečių el. komercijų užsiimančių įmonių)	Mažmeninė prekyba (bendri konkretų įmonių)	Didmeninė prekyba (bendri konkretų įmonių)	Elektroninė komercija (konkrečių el. komercijų užsiimančių įmonių)	
Prekyba knygomis	2672	4,7	0,08/ 0,13	0,31		6,29		Elektroninė komercija (konkrečių el. komercijų užsiimančių įmonių)	
Prekyba drabužiais, avalyne, papuošalais	8645	15,3	0,09/ 0,15	0,45	0,84	5,00		15,3	
Prekyba kompiuteriais	7066	12,5	0,15	0,54	0,73			32,9	
Prekyba programine įranga	1812	3,2	0,15	0,3	0,73				
Prekyba vaistais	3057	5,4	0,17/ 0,28	1,44	0,31	7,68	55,98	12,8	
Prekyba elektronika	5333	9,4	0,16/ 0,29	0,45	0,54	11,8	29,45	70,5	
Prekyba maisto prekėmis ir alkoholiu	1483	2,6	0,13/ 0,17	0,57		4,94	11,25		
Prekyba baldais	4988	8,8	0,13/ 0,16	0,36		4,51			
Prekyba muzikos ir vaizdo įrašais	1897	3,4	0,09/ 0,25	0,50		12,33			
Prekyba biuro prekėmis	3643	6,4	0,09	0,2					
Prekyba sporto prekėmis	1927	3,4	0,11/ 0,17	0,41	0,23	7,48		29,2	
Prekyba žaislais, laisvalaikio prekėmis	1745	3,1	0,08	0,47	0,23	4,98			
Kita	12348	21,8							
Prekyba gelėmis			0,05	0,12	0,22	6,14		16,6	
Prekyba suvenyrais			0,06/ 0,22			5,62		7,6	
Prekyba kosmetika			0,09	0,14	0,52			9,50	
Iš viso	56617	100	0,12/ 0,16	0,57 / 0,4	0,45 / 0,6	5,26		16,9	

2.7 lentelėje taip pat lyginamos e. komercijos įmonės ir tradicinės mažmeninės ar didmeninės prekybos įmonės. Palyginimui naudojami darbo jėgos produktyvumo ir ilgalaikio materialiojo turto efektyvumo rodikliai, leidžiantys identifikuoti, kada e. komercija yra efektyvesnė nei tradicinė mažmeninė ar didmeninė prekyba.

Remiantis e. komercijos įmonių bendrais darbo jėgos produktyvumo ir ilgalaikio materialiojo turto efektyvumo rodikliais nustatyta, kad e. komercija verstis labiausiai verta siekiant parduoti drabužius, kompiuterius, programinę įrangą arba mažiausiai verta siekiant parduoti vaistus, žaislus ir laisvalaikio prekes.

E. komercijos technologijų naudojimo prekyboje efektyvumo vertinimas. Dažniausiai prekybos sąnaudos, pasitelkus e. komercijos technologijas, yra mažesnės nei sąnaudos, patiriamos tradicinėje prekyboje, tačiau bendroje sąnaudų struktūroje didėja ta prekybos sąnaudų dalis, kuri atsiranda dėl e. komercijos technologijų diegimo ir priežiūros, prekių pristatymo.

Įmonės tikisi, kad prekių pardavimo internetu sąnaudos yra mažesnės negu sąnaudos, kurias įmonės patiria parduodamos prekes tradiciniu būdu. Taip pat jos mano, kad pardavimą per internetą lemia prekių kaina, kokybė ir pristatymo sąlygos. Kraemer (2006) duomenimis, įmonės, parduodančios prekes internetu, padidina pajamas, pagerina klientų aptarnavimą, sumažina sąnaudas ir pasiekia aukštesnį efektyvumo lygį.

Palyginti su tradicine prekyba, sąnaudos, patiriamos parduodant prekes internetu, gali būti didesnės arba mažesnės. Mažesnes veiklos sąnaudas gali lemti: pirkėjo atliekamas užsakymų formavimas (Khosrowpour 2006); mažesnės prekybos sąnaudos; sąsajos su kitomis verslo sistemomis. Įmonės, taikančios e. komercijos technologijas, gali išleisti mažiau pinigų reklamai ir ekspozicinei įrangai. Didesnes veiklos sąnaudas gali lemti prekių pristatymas, e. parduotuvės sukūrimas ir palaikymas. E. parduotuvės pasirinktos prekių kainos gali atitikti tradicinės parduotuvės kainas (Khosrowpour 2006), o pristatymo kaina – dengti prekių pristatymo išlaidas.

E. komercijos technologijų naudojimo prekyboje efektyvumas gali būti vertinamas įvairiais būdais: kaip realus efektyvumas ir kaip laukiamas efektyvumas. Realiam efektyvumui nusakyti analizuojami realiuoju laiku naudotų e. komercijos technologijų naudojimo efektyvumą nusakantys rodikliai. Laukiamas efektyvumas nustatomas tais atvejais, kai tenka vertinti planuojamų taikyti e. komercijos technologijų naudojimo naudą. Laukia-

mam efektyvumui nusakyti naudojamos prognozės, sudarytos remiantis istorinių duomenų ar kitų įmonių patirtį perteikiama informacija, skirtos e. komercijos technologijų naudojimo efektyvumui vertinti arba didinti. Vienas iš būdų įvertinti laukiamą efektyvumą – įvertinti prekyboje veikiančių arba planuojančių veikti subjektų investicijas (sąnaudas) ir naudą (pajamų padidėjimo, sąnaudų sumažėjimo).

Literatūroje investicijų į e. komercijos technologijas klausimus nagrinėja MacGregor *et al.* (2005), Anandarajan *et al.* (1999). Autoriai teigia, kad investicijos į e. komercijos technologijas yra ilgalaikės. Kalbėdami apie investicijas, autoriai jas klasifikuoja kaip pradines (technologijos pirkimas ir diegimas) ir tęsines (technologijų tobulinimas).

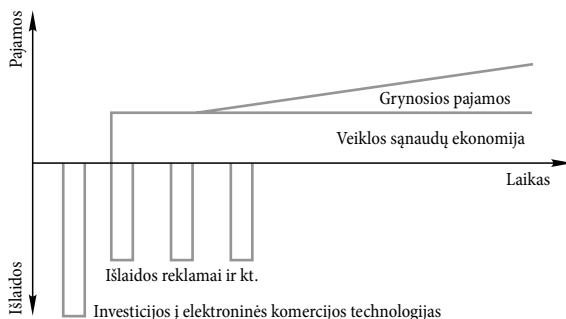
Efektyvumui vertinti taikomi įvairūs modeliai, tarp jų ir modeliai, grindžiami išlaidų ir naudos (angl. *benefit-cost*, *cost-benefit*) analizės logika. Pabrėžiama technologijų diegimo reikšmė. Tokie modeliai padeda įvertinti technologijų diegimo išlaidas ir rezultatus ilgalaikėje perspektyvoje. Praktikoje tokie modeliai naudojami priimant sprendimus dėl investicijų. Prie tokių modelių galima priskirti ir Bergendahl (2005) modelį, skirtą e. komercijos technologijų taikymo naudai, kurią patiria tokias technologijas taikanti įmonė, laiko perspektyvoje įvertinti (2.22 pav.).

Bergendahl (2005) modelyje pardavimo apimtis ir jos augimas laikomi bene pagrindiniais veiksniais, lemiančiais investicijų į e. komercijos technologijas pelningumą. Todėl atsiranda poreikis vertinti pardavimo apimtį laiko perspektyvoje. Tariaama, kad pajamos iš investicijų gaunamos iškart pasibaigus investiciniam procesui. Laikui bėgant pardavimo apimtis didėja.

Vienu atveju pardavimo apimtis gali augti tolygiai, kitu atveju ji gali netolygiai didėti. Bergendahl (2005) pažymi, kad pardavimo apimties didėjimą lemia išlaidos reklamai, t. y. kuo didesnės išlaidos reklamai, tuo pardavimo apimtis auga greičiau.

Bergendahl (2005) modelyje (2.22 pav.) taip pat vertinamos ir investicijos į e. komercijos technologijas, ir lėšos, kurias įmonė skiria e. parduotuvės reklamai, technologijų priežiūrai, prekių pardavimui.

Pirmiausia įmonė investuoja į e. komercijos technologijas. E. komercijos technologijų kaina priklauso nuo jų lankstumo, funkcionalumo, galimo klientų ir prekių skaičiaus. Šiuo atveju kalbama apie vienkartinės investicijas į technologinę įrangą (serverį, palaikymo infrastruktūrą) ir programinę



2.22 pav. Pinigų srautų, kuriuos generuoja investicijos į e. komerciją, modelis (Bergendahl 2005)

įrangą (e. parduotuvės tinklalapį ar ekstranetą, elektroninį prekių katalogą, saugų atsiskaitymą garantuojančias technologijas ir kt.).

Antra, įmonė išleidžia tam tikrą dalį pinigų reklamai. Bergendahl (2005) nustatė, kad įmonė, kuri anksčiau vykdė veiklą ir realizavo prekes tradiciniu būdu, reklamai išleidžia mažiau negu ta įmonė, kuri iki tol nevykdė jokios veiklos. Taip pat teigiama, kad pinigų reklamai reikia skirti daugiau tol, kol pasiekiami kritinė pirkėjų masė.

Trečia, įmonės, parduodančios prekes per internetą, patiria maždaug 15 proc. mažesnes sąnaudas nei tos įmonės, kurios prekėms parduoti naudoja tradicinius kanalus (Bergendahl 2005).

Gerai organizuotas prekių pardavimas elektroniniais tinklais gali reikšti papildomas pajamas iš pardavimo, nes laikui bėgant tokios veiklos sąnaudos mažėja. Bergendahl (2005) taip pat pažymi, kad papildoma nauda gali būti sukurta didėjant pajamoms arba mažėjant sąnaudoms. Todėl, siekiant nustatyti technologijų taikymo naudą, Bergendahl (2005) siūlo diskontuoti (diskontavimas – tai būsimų pinigų dabartinės vertės apskaičiavimo būdas) veiklos sąnaudų sutaupymus arba grynąsias pajamas. Skaiciuodamas grynąsias pajamas, Bergendahl (2005) iš pardavimo pajamų atima lėšas, skirtas e. komercijos technologijoms prižiūrėti bei prekėms parduoti.

Apibendrinant Bergendahl (2005) siūlomą modelį, galima teigti, kad šis modelis yra tinkamas vertinti e. komercijos technologijų *verslas verslui* ir *verslas vartotojui* naudojimo efektyvumą, kai prekyba vykdoma atviroje rinkoje (internetu) ir kai investicijos į e. komercijos technologijas yra vienkartinės.

Atlikus literatūros apžvalgą paaiškėjo, kad autoriai, nagrinėdami e. komercijos technologijų naudojimo efektyvumą, nagrinėja ir tokius klausimus:

- e. komercijos technologijų *verslas verslui* naudojimo efektyvumą nagrinėja Baršauskas *et al.* (2008), Bergendahl (2005), Cullen *et al.* (2009), Power (2005);
- e. komercijos technologijų *verslas vartotojui* naudojimo efektyvumą nagrinėja Bergendahl (2005), Cao *et al.* (2001), Fink (2006), Rao *et al.* (2003);
- e. komercijos technologijų naudojimo efektyvumą, kai prekyba vykdoma atviroje rinkoje (internetu) (angl. *open-market*) nagrinėja Bergendahl (2005), Cullen *et al.* (2007), Gottschalk *et al.* (2002), Kao *et al.* (2003), Poon *et al.* (2001), Stockdale *et al.* (2004);
- e. komercijos technologijų naudojimo efektyvumą, kai prekyba vykdoma uždaroje rinkoje (kalbama apie uždarus elektroninius tinklus) (angl. *Close Market*) nagrinėja Cullen *et al.* (2007), Hsieh *et al.* (2004), Jun *et al.* (2003).

Autoriai daugiausia dėmesio skiria technologijų *verslas verslui* taikymo, e. komercijos technologijų naudojimo, kai prekyba vykdoma atviroje rinkoje, klausimams bei sąnaudų mažinimo klausimams. Autoriai taip pat paminėję ir tai, kad investicijos į e. komercijos technologijas gali būti pradinės ir tęstinės.

Pastebima, kad e. komercijos technologijų naudojimo efektyvumui skirtose literatūroje skiriamas dėmesys naujiems klausimams, todėl apibendrinant daroma išvada, kad būtina parengti modelį, apimančią išdėstytų autorių idėjas, kuris leistų įvertinti e. komercijos technologijų naudojimo prekyboje efektyvumą, kai prekyba vykdoma atviroje ar uždaroje rinkoje technologijų *verslas verslui* ar *verslas vartotojui* taikymo sąlygomis, taip pat kai skiriasi investicijų pobūdis (t. y. investicijos į e. komerciją yra vienkartinės ar daugkartinės (tęstinės)).

Investicijų į e. komerciją modeliavimas. Modeliuojant įmonių investicijas į e. komerciją, taikomas diskontuotų pinigų srautų metodas. Šis metodas apima tokius keturis elementus: pinigų srauto elementą, realaus arba numatomo periodo elementą, investicinės veiklos tęstinumo ir nuolatinio vertinimo elementą, diskonto normos, leidžiančios įskaiciuoti rizikos priedą ir naudojamos pinigų dabartinei vertei apskaičiuoti, elementą.

Pinigų srautas apibrėžiamas kaip grynujų pinigų ir grynujų pinigų ekvivalento įplaukos ir išlaidos, atsiradusios per tam tikrą laikotarpį įmonėje dėl jos atliktų investicijų (Mackevičius *et al.* 2006).

Metodo privalumai. Diskonto normos metodas grindžiamas tuo, kad į diskonto normą gali būti įskaičiuojamas bendras rizikos priedas. Nors metodas atrodo nesudėtingas, tačiau sunkumų kyla bandant finansiškai pagrįsti naudotinos diskonto normos dydžio skaičiavimą.

Metodo trūkumai. Atliekant diskontavimo veiksmą, neatsižvelgiama į tokius veiksnius, kaip infliacijos pokyčiai, ūkio subjekto mokumas. Šie veiksniai taip pat gali turėti įtakos nustatant pinigų esamąją vertę, tačiau atliekant diskontavimo veiksmą jie nevertinami.

Diskontuotų pinigų srautų metodas yra dažnai minimas, pavyzdžiui, Levy (2002), Gregoriou (2008) ir kitų autorių.

Pažymėtina, kad efektyvumo įvertinimas diskontuotų pinigų srauto metodu leidžia naudoti skaičiuojant istorinius prekybos įmonių duomenis. Tokie duomenys gali būti naudojami skaičiuojant pajamų ir investicijų dabartinę vertę, kai žinoma jų būsimoji vertė. Būtent diskontuojant įvertinamas laiko veiksnys (Rutkauskas 2000). Be to, MacGregor *et al.* (2005), Anandarajan *et al.* (1999) teigia, kad investicijos į e. komercijos technologijas yra ilgalaikės.

Modeliuojant investicijas į e. komerciją, pasitelkiamas Bergendahl (2005) pinigų srautų modelis. Pagrindiniai šio modelio sandai:

- investicijos į e. komercijos technologijas;
- reklamai skiriamos lėšos;
- veiklos sąnaudų ekonomija;
- grynosios pajamos.

Skaičiuojant investicijų į e. komercijos technologijas sandą, vertinamos programinei ir technologinei įrangai įsigyti bei saugiam atsiskaitymui garantuoti skiriamos lėšos.

Skaičiuojant veiklos sąnaudų ekonomiją, vertinama su prekių pardavimu susijusių sąnaudų (pavyzdžiui, logistikos sąnaudų) ekonomija. Įmonėje, ką tik investavusioje į e. komerciją, minėtos sąnaudos gali būti didesnės, tačiau laikui bėgant jos gali keistis (mažėti). Mažėjant sąnaudoms (t. y. vidutinėms bendroms prekybos sąnaudoms), atsiranda sąnaudų grąža, formuojanti atitinkamą veiklos sąnaudų ekonomiją.

Kalbant apie sąnaudų grąžą, pažymėtina, kad ji gali būti didėjanti, pastovi arba mažėjanti. Bergendahl (2005) modelyje akcentuoja pastovią sąnaudų grąžą. Tačiau tikėtina, kad sąnaudų grąža turėtų sutapti su pajamų kryptimi, t. y. didėjant pajamoms ji irgi turėtų didėti. Pavyzdžiui, kalbant apie darbo užmokesčio fondo ekonomiją, galima teigti: pirma, darbo užmokesčio fondo ekonomija didėjant pajamoms yra didėjanti; antra, ji metų metus yra kaupiama. Tai rodo ir Amazon.com pavyzdys (Amazon.com pajamų iš pardavimo vienetui (1 mln. eurų) 2005 m. teko du darbuotojai, o 2009 m. – 1,42 darbuotojo).

Skaičiuojant grynąsias pajamas, iš pardavimo pajamų atimamas einašios su prekių pardavimu susijusios sąnaudos, taip pat sąnaudos, kurias patiria ūkio subjektai, tobulindami logistikos sprendimus, prižiūrėdami e. komercijos technologijas. Jeigu vidutinis prekių atkainis laikui bėgant nekinta, tai šiame sande teisingai (t. y. be iškraipymų) atsispindi ir veiklos sąnaudų ekonomija.

Modelį siūloma išplėsti ir taikyti darant ne tik vienkartinės investicijas, bet ir daugkartines (tęstines). Taip pat siūloma Bergendahl (2005) modelį (skirtą e. komercijos įmonėms) papildyti nauju investicijų į logistiką sandu.

Investicijos į logistiką. Galimi du atvejai:

- prekyba internetu (kalbama apie atvirus elektroninius tinklus). Ja besiverčianti įmonė turėtų investuoti į logistikos sprendimus mažoms siuntoms formuoti. Atkreiptinas dėmesys, kad tradicinės prekybos ir prekyba internetu planuojančios verstis (ar net ja jau besiverčiančios) įmonės gali pritaikyti esamą prekių paskirstymo sistemą naujiems poreikiams, o tai leidžia investuoti mažiau nei veiklą pradedančioms vykdyti įmonėms, kurios turi sukurti visiškai naują prekių paskirstymo sistemą. Pavyzdžiui, įmonė, nusprendusi investuoti į e. komercijos technologijas, kad parduotų prekes galutiniams pirkėjams, turėtų investuoti ir į logistikos sprendimus mažesnėms siuntoms formuoti;
- prekyba uždaroje rinkoje (tokią prekybą vykdo tik nuolatiniai verslo partneriai). Pastebima, kad tradiciniu būdu ir uždariais elektroniniais tinklais užsakymus gaunantys bei prekes parduodantys pardavėjai ir jas perkantys pirkėjai vadovaujasi pirkimo–pardavimo sutartyje numatytais sąlygomis, kurios kartu reiškia ir prekių perdavimo vietą;
- jeigu prekės perduodamos pirkėjo sandėlyje ir prekių pardavėjas išpareigojęs sumokėti importo mokesčius (muitus, akcizus, kt.), tai pre-

kės pirkimo kaina yra lygi galutinei jos įsigijimo kainai;

- jeigu prekės perduodamos pardavėjo sandėlyje, o prekių pardavėjas yra įsipareigojęs tik pakrauti į transporto priemonę prekes ir parengti transportavimo dokumentus, tokiu atveju pirkėjas turi dengti prekių gabenimo (jeigu reikia, ir deklaravimo) išlaidas, mokėti importo mokesčius. Šias išlaidas prekių pirkėjas įskaičiuoja į prekės savikainą, kuri ir laikoma galutine prekės įsigijimo kaina.

Siekdamas nustatyti technologijų taikymo naudą ir apskaičiuoti jos dabartinę vertę, Bergendahl (2005) siūlo sutaupyta veiklos sąnaudas arba grynąsias pajamas diskontuoti.

Pinigų srautų modelis yra universalus. Modelį galima taikyti, kai nagrinėjami tiek istoriniai (realūs), tiek sugeneruoti (laukiami) duomenys.

Pažymėtina, kad ekonominio efektyvumo rodiklis parodo, kiek atliktas investicijas dengia diskontuoti veiklos sąnaudų sutaupymai ir (arba) papildomai gautos grynosios pajamos. Laikoma, kad pinigų srautai, kuriuos generuoja prekių pardavėjo investicijos į e. komerciją, yra teigiami. Tačiau konkretaus prekių pardavėjo atveju modelio sandų gali būti mažiau, taip pat gali keistis jų dydis ar net kryptys. Vyrauja tendencija, kad statistiškai yra daugiau e. komercijos technologijas naudojančių prekybos įmonių, turinčių teigiamus pinigų srautus, negu įmonių, plėtojančių tradicinę prekybą. Toks tyrimas remiasi Mora-Monge *et al.* (2010) darbu, kuriame buvo nustatyta, kad e. komercijos technologijas taikančios įmonės paprastai turi teigiamus pinigų srautus, t. y. įmonės dažniau dirba pelningai nei nuostolingai.

Kesthong *et al.* (2007) nustatė, kad Amazon.com taiko e. komercijos technologijas *verslas verslui* ir *verslas vartotojui*. Įmonėms, kurios pageidauja vykdyti prekybą su verslo partneriais (tiekėjais, platintojais) Amazon.com teikia duomenų bazės sukūrimo ir failų saugojimo paslaugą, informacijos pateikimo įvairiomis kalbomis bei užsakymo suformavimo ir apmokėjimo patvirtinimo paslaugas (Kesthong *et al.* 2007). Įmonės, besinaudojančios tokiomis paslaugomis, gali nuolatiniais verslo partneriams perduoti pirkimo–pardavimo dokumentus (užsakymus, sąskaitas faktūras). Atkreipiamas dėmesys, kad įmonėms, kurios vykdo prekybą su nuolatiniais verslo partneriais, Amazon.com neparduoda nei prekių reklamavimo, nei prekių pristatymo paslaugų. Vertinant e. komercijos technologijų *verslas verslui* naudojimo efektyvumą modelio sandų būtų mažiau: nereikėtų skirti lėšų reklamai ir investuoti į logistiką.

3. ŽINIOMIS GRĮSTO VERSLUMO SKATINIMAS (ATVEJO ANALIZĖ)

3.1. Žiniomis grįsto verslo skatinimo modelis: Projektinė iniciatyva „InoStartas“

Šiuolaikinėje visuomenėje vykstantys pokyčiai daro įtaką ekonominio, socialinio ir politinio šalių gyvenimo kaitai, drauge ir švietimo sistemai. Todėl pasaulio šalys daug dėmesio skiria švietimo pertvarkos ir atnaujinimo procesui. Švietimo pertvarka suprantama kaip vykstančių pokyčių visuma, kurios tikslas – pasiekti ir įgyvendinti naujus švietimo sistemos kokybinius reikalavimus (Ekonominio raštingumo ir verslumo ugdymo strategija 2004). Ypač didelę reikšmę šiame procese turi naujų ugdymo sistemų, metodų ir edukacinių inovacijų diegimas, apimantis ne tik profesinių kompetencijų ugdymą, bet ir tokių įgūdžių, kaip verslumas, lavinimą. Daugelis tokių inovacijų Lietuvoje diegiama remiantis kitų šalių gerąja patirtimi.

Vienas tokių gerąja užsienio šalių patirtimi paremtų verslumo skatinimo modelių yra žiniomis grįstas modelis „Start-up“, kurio metodologinį pagrindą sudaro modelis „Business Development Coaching for Start-up Firms“ – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas. Šis modelis sėkmingai taikomas įvairiose valstybėse jau daugiau kaip dešimtmetį. Ypatingą pagreitį modelio taikymas įgavo prieš penkerius metus (II fazė), aktyviai įsitraukus partneriams iš Europos Sąjungos, Šveicarijos, Jungtinių Amerikos Valstijų ir Australijos (projektas „IMS-Harmony“). Modelį taiko tokios organizacijos, kaip:

- Šveicarijos inovacijų tinklas „Platin“ (Swiss Innovation Network „Platin“);
- Steinbeis Belyno universitetas ir „A&P sprendimai“ (Steinbeis University Berlin ir „A&P Solutions“), Vokietija;
- Pietų Australijos universitetas (University of South Australia), Australija;

- „Įmonių paramos sistemos“ (Enterprise Support Systems), Jungtinės Amerikos Valstijos;
- kitos organizacijos.

Nuo 2004 m. vien tik Šveicarijoje modelio „Business Development Coaching for Start-up Firms“ galimybėmis pasinaudojo daugiau kaip 13 tūkst. studentų, kiekvienais metais paskatinamas žiniomis grįstas verslumas plėtojant 30–50 naujų verslų.

„Business Development Coaching for Start-up Firms“ modelio priemonės taip pat daugiau kaip dešimtmetį praktiškai taikomos (įvairiomis apimtimis, deriniais) Lietuvos inovacijų centro (LIC), teikiant inovacijų paramos paslaugas, vykdant projektus, tarp kurių paminėtini šie projektai: Iniciatyvų inovacijoms versle įgalinimas „InPulsas“; Viešoji inovacinių projektų laboratorija; Inovacinių gebėjimų stiprinimas Marijampolės apskrityje, bendradarbiaujant su Suvalkų regionu; Inovacijų plėtros skatinimas Utenos rajone ir daugelyje kitų.

Pagrindinės modelio nuostatos taip pat buvo realizuotos mentorių rengimo metodikoje, kuri buvo parengta Lietuvos pramonininkų konfederacijos (LPK) vykdytame projekte Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-01-067.

Modelyje taikomų mokymosi ir mokymo metodų bei mokymo formų įvairovę ir kompleksiškumą lemia tai, kad:

- žiniomis grįstas verslas siejamas su kūrybinio prado naudojimu. Kūrybinis pradas savo ruožtu sietinas su individualiomis asmens nuostatomis ir mentalitetu, kurie daro įtaką konkrečioje teritorijoje vyraujančioms kultūrinėms tradicijoms ir vertybėms, gyvenimo būdui, jau nekalbant apie politinius, ekonominius ir kt. veiksnius;
- žiniomis grįstam verslui būtina tam tikra terpė – inovacijų paramos infrastruktūra su savo elementais ir ryšiais. Inovacijų sistemos, funkcionuojančios atitinkamose valstybėse, yra unikalios, nors ir turi tam tikrų bendrų bruožų;
- žiniomis grįstas verslas neįmanomas be partnerystės (tinklaveikos), kurią dažnu atveju lemia tam tikros socialinės ir visuomenės kolektyvizmą formuojančios vertybės, kurios priklauso ne tik nuo atskiro regiono tradicijų, bet ir nuo visuomeninės sanklodos;
- žiniomis grįstam verslumui skatinti turi būti naudojama adekvati ir unikali, konkretaus regiono situaciją ir realijas atitinkanti patirtis.

„Automatinis“ patirties perkėlimas iš kitos aplinkos, nesuteikiant naujos ir adekvačios formos bei turinio, įvertinant visus anksčiau minėtus aplinkos veiksnius, dažniausiai yra pasmerktas nesėkmei.

3.1.1. Verslumo skatinimo modelių taikymas švietimo procese

Didžioji dauguma į studentų verslumo įgūdžių ugdymą orientuotų modelių remiasi inovatyviais mokymo metodais, paremtais mokymosi darant (*learning-by-doing*) modeliu. Remiantis Luckner ir Nadler (1997) apibrėžimu, mokymasis darant – tai mokymasis iš patirties. Tai procesas, kai iš tiesioginio patyrimo asmuo įgyja žinių, įgūdžių ir suformuoja savo vertybes.

Mokymosi darant (mokymosi remiantis patyrimu) pagrindiniai principai (Kitoks mokymas 2008):

- mokymasis darant pripažįsta, kad žmonės geriausiai mokosi iš savo asmeninės patirties ir savo atradimų;
- mokymasis darant praktiškai taiko suvokimą, kad tai, ką žmonės daro, yra vertingiau nei tai, ką jie žino;
- mokymasis darant elgseną ir požiūrį padaro matomus ir taip jie gali būti įsisąmoninami bei pripažįstami;
- mokymasis darant grindžiamas tuo, kad nepakanka žmogui paaiškinti, ką daryti, jam reikia parodyti, kaip daryti ir kaip lavinti įgūdžius;
- mokymasis darant akcentuoja ne žinias, o patirtį. Kuo daugiau patirties, tuo geresni įgūdžiai;
- mokymasis darant apima pagrindinius mokymosi aspektus, kurie daro teigiamą įtaką elgesio ir požiūrio formavimui;
- mokymasis darant yra naudingas ir ilgalaikis, kai procesas teikia malonumą, yra motyvuojantis ir pasikartojantis.

Užsienio šalių verslumo skatinimo modeliuose taikomas mokymosi darant modelis apima šiuos dažniausiai taikomus inovatyvius mokymo (-si) metodus ir veiklas:

- interaktyvaus pobūdžio seminarus ir pratybas;
- darbą komandose;
- verslo imitavimo (simuliacinio) modelių taikymą;
- inovacinių projektų (verslo planų) rengimą ir turnyrus;
- verslo įmonių atstovų (mentorių) ir studentų bendradarbiavimą;
- vizitus į verslo įmones.

Interaktyvūs seminarai ir pratybos. Interaktyvių seminarų ir pratybų taikymas verslumo ugdymo procese suteikia mokymų dalyviams ne tik pagrindinių psichologinių ir ekonominių žinių bei įgūdžių, reikalingų pradedant ir plėtojant verslą, bet ir padeda kurti atvirą, bendradarbiavimą skatinančią mokymosi aplinką.

Šis mokymo metodas taikomas toliau vardijamų šalių studentų verslumo įgūdžių ugdymo procese:

- Šveicarijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Šveicarijos inovacijų tinklas „Platin“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Swiss Innovation Network „Platin“);
- Vokietijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Steinbeis Berlyno universitetas, „A&P stendimai“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Steinbeis University Berlin; „A&P Solutions“);
- Vokietijoje – Verslo universitetas, Miuncheno technikos universitetas (The Entrepreneurial University, Technical University of Munich);
- Australijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Pietų Australijos universitetas (Business Development Coaching for Start-up Firms, University of South Australia);
- Jungtinėse Amerikos Valstijose – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, „Inovacijų paramos sistemos“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Enterprise Support Systems);
- Prancūzijoje – Gnenoblio universiteto verslo namai (The Entrepreneurship House at Grenoble university);
- Lenkijoje – dinaminė verslininkystė, Leono Kozminskio verslo ir vadybos akademija (Dynamic Entrepreneurship, Leon Kozminski academy of Entrepreneurship and Management).

Darbas komandose. Daugelyje užsienio šalių taikomi verslumo skatinimo modeliai remiasi konstruktyvaus mokymosi teorija, kurios pagrindą sudaro glaudaus bendradarbiavimo mechanizmas, pagrįstas studentų darbu grupėse. Glaudus bendradarbiavimas ypač naudingas verslumo skatinimo procese, kai yra skirtingų studijų programų studentai, turintys skirtingą patirtį bei kompetencijų. Užsienio šalių praktika rodo, kad skirtingų studijų programų studentai, dirbdami grupėse, įgyja daugiau patirties ir žinių ne

dirbdami individualiai arba grupėse, sudarytose iš tų pačių studijų programų studentų (Kanucka, Anderson 1998).

Mokymo metodai, paremti glaudaus bendradarbiavimo mišrios sudėties grupėse principu, sėkmingai buvo ir yra įtraukiami į šių šalių sukurtus ir įgyvendintus verslumo skatinimo modelius:

- Šveicarijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Šveicarijos inovacijų tinklas „Platin“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Swiss Innovation Network „Platin“);
- Vokietijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Steinbeis Berlyno Universitetas, „A&P sprendimai“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Steinbeis University Berlin; „A&P Solutions“);
- Australijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Pietų Australijos universitetas (Business Development Coaching for Start-up Firms, University of South Australia);
- Jungtinėse Amerikos Valstijose – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, „Inovacijų paramos sistemos“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Enterprise Support Systems);
- Austrijoje – Inovacijų laboratorija, Johano Keplerio Linco universitetas (Innovation Lab, Johannes Kepler University Linz);
- Suomijos – praktinių įmonių projektas, Turku taikomųjų mokslų universitetas (Practice Enterprise Project, Turku University of Applied Sciences);
- Airijoje – socialinis verslumas ir studentai, Dublino technologijos institutas (Social Entrepreneurship and the Student, Dublin Institute of Technology);
- Norvegijoje – Verslumo mokykla, Norvegijos mokslo ir technologijų universitetas (School of Entrepreneurship, Norwegian University of Science and Technology);
- Portugalijoje – verslumo ir inovacijų magistro studijos (kursas) (MIETE), Porto universitetas (Entrepreneurship and Innovation Master Course (MIETE), University of Porto).

Verslo imitavimo (simuliavimo) modelių taikymas. Užsienio šalių studentų verslumo įgūdžių ugdymo modeliuose labai svarbią vietą užima įvairūs imitaciniai žaidimai, orientuoti į studentų turimų žinių ir gebėjimų taikymą imitacinėse verslo situacijose. Imitaciniai modeliai, atvaizduodami sistemos veikimo modelį, leidžia stebėti ne tik vieną tašką laiko ir modelio atžvilgiu, bet taip pat gali kisti priklausomai nuo įvairių parametrų. Imitacija gali leisti eksperimentams, vykstantiems fiktyviose situacijose, atvaizduoti realią elgseną ir galimų sąlygų rezultatus. Anot Wolfe (1998), imitavimas yra tikrasis realaus pasaulio atstovavimas, o aplinka, kurią siūlo imitavimas, yra tarp realistiškiausių, kurios gali būti siūlomos.

Užsienio šalių modeliuose dažniausiai taikomos kompiuterinės imitacijos, kurios paprastai yra įmonės ar pramonės verslo žaidimai. Žaidėjai mokosi vadovaudami imitacinei įmonei konkuruojančioje aplinkoje. Imitacijos gali būti nukreiptos į vidinius įmonės veiksmus, sąveiką su aplinka arba gali apimti abu aspektus. Kai kuriuose imitaciniuose žaidimuose sprendimai nukreipti į atitinkamas funkcijas ar analizes. Kompiuterinės imitacijos gali būti interaktyvios ir neinteraktyvios. Kai verslo imitacija yra neinteraktyvi, žaidėjai sąveikauja tik su imituojamu įmonės modeliu. Tokiuose žaidimuose konkurentai gali būti imituojami kompiuteriu ir tai leidžia žaisti vienam žaidėjui. Interaktyvios verslo imitacijos skatina žaidėjus konkuruoti vienas su kitu. Kiekvienas žaidėjas ir žaidėjų komanda valdo įmonę ir kova dėl įmonės yra pagrindinis žaidimo tikslas (Summers 2004).

Imitacinių žaidimų („Industry Masters“, „Sim Venture“, „Capitalism“ ir kt.) taikymas ne verslo studijų studentų verslumo įgūdžių ugdymo procese suteikia galimybę studentams geriau pažinti mikro- ir makroekonominius rodiklius, suvokti rinkoje veikiančias jėgas, konkurencijos formas ir kitus įmonės veiklą veikiančius veiksnius. Tai ypač svarbu ne verslo studijų studentams, kurie studijų aukštojoje mokykloje metu paprastai neturi galimybės susipažinti su esminiais ekonominiais rodikliais bei rinkoje vykstančiais procesais.

Verslo imitaciniai žaidimai buvo ir yra įtraukti į šių šalių studentų verslumo įgūdžių ugdymo modelius:

- Šveicarijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Šveicarijos inovacijų tinklas „Platin“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Swiss Innovation Network „Platin“);

- Vokietijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Steinbeis Berlyno universitetas, „A&P stendimai“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Steinbeis University Berlin; A&P Solutions);
- Australijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Pietų Australijos universitetas (Business Development Coaching for Start-up Firms, University of South Australia);
- Jungtinėse Amerikos Valstijose – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, „Inovacijų paramos sistemos“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Enterprise Support Systems);
- Anglijoje – Birmingemo universitetas (University of Birmingham);
- Suomijoje – praktinių įmonių projektas, Turku taikomųjų mokslų universitetas (Practice Enterprise Project, Turku University of Applied Sciences).

Inovacinių projektų (verslo planų) rengimas ir turnyras. Bet kokios įmonės kūrimo procese svarbu ne tik turėti gerą verslo idėją, bet ir gebėti ją pristatyti. Tuo tikslu įmonės kūrimo stadijoje labai svarbu gebėti kokybiškai ir tiksliai parengti verslo planą, kurio tikslas – padėti būsimam verslininkui gauti finansavimą, numatyti gaires jo verslo idėjos progreso kontrolei.

Daugelio užsienio šalių aukštosiose mokyklose įgyvendinti verslumo skatinimo modeliai remiasi verslo plano rašymo įgūdžių formavimo ir verslo planų turnyrų organizavimo praktika. Dėl to studentai ne tik suvokia esminius įmonės kūrimo, veiklų planavimo, valdymo ir rodiklių prognozavimo aspektus, bet ir yra motyvuojami tai atlikti kokybiškai.

Verslo planų rašymo turnyrai buvo integruoti į šių šalių įgyvendintus studentų verslumo įgūdžių ugdymo modelius:

- Šveicarijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Šveicarijos inovacijų tinklas „Platin“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Swiss Innovation Network „Platin“);
- Vokietijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Steinbeis Berlyno universitetas, „A&P stendimai“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Steinbeis University Berlin; A&P Solutions);
- Vokietijoje – Verslo universitetas, Miuncheno technikos universitetas (The „Entrepreneurial University“, Technical University of Munich);

- Australijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Pietų Australijos universitetas (Business Development Coaching for Start-up Firms, University of South Australia);
- Jungtinėse Amerikos Valstijose – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, „Inovacijų paramos sistemos“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Enterprise Support Systems);
- Prancūzijoje – Gnenoblio universiteto verslo namai (The Entrepreneurship House at Grenoble universities).

Verslo įmonių atstovų (mentorų) ir studentų bendradarbiavimas.

Studentų verslumo ugdymo procese aukštųjų mokyklų dėstytojai dažnai susiduria su kompetencijos stoka, praktiškai supažindinant studentus su verslumu ir verslo pasaulyje vykstančiais procesais. Daugelis užsienio šalių šią problemą sprendžia į studentų verslumo ugdymo procesą įtraukdami įvairių verslo sektorių atstovus (mentorius), kurie ne tik su studentais pasidalija turimomis žiniomis ir patirtimi, bet ir viso proceso metu teikia jiems konsultacijas ir pagalbą. Verslo įmonių atstovų (mentorų) ir studentų bendradarbiavimo verslumo ugdymo procese efektyvumą ir naudą yra įvertinę daugelis užsienio ekspertų (Gibb 1993; Garavan, O'Cinneide 1994).

Verslo įmonių atstovų (mentorų) ir studentų bendradarbiavimas, kaip vienas iš verslumo įgūdžių ugdymo metodų, buvo įtrauktas į šių šalių įgyvendintus verslumo skatinimo modelius:

- Šveicarijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Šveicarijos inovacijų tinklas „Platin“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Swiss Innovation Network „Platin“);
- Vokietijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Steinbeis Berlyno universitetas, „A&P stendimai“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Steinbeis University Berlin; A&P Solutions);
- Australijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Pietų Australijos universitetas (Business Development Coaching for Start-up Firms, University of South Australia);
- Jungtinėse Amerikos Valstijose – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, „Inovacijų paramos sistemos“, Business Development Coaching for Start-up Firms, Enterprise Support Systems);

- Prancūzijoje – Gnenoblio universiteto verslo namai (The Entrepreneurship House at Grenoble universities);
- Norvegijoje – Verslumo mokykla, Norvegijos mokslo ir technologijų universitetas (School of Entrepreneurship, Norwegian University of Science and Technology).

Vizitai į verslo įmones. Studentų verslumo ugdymo procese ypač svarbią reikšmę turi įgytų praktinių įgūdžių įtvirtinimas realioje įmonės veikloje. Šiam tikslui, įgyvendinant kai kuriuos verslumo skatinimo modelius, studentai steigia mažas įmones, kuriose vykdydami veiklą įtvirtina įgytus praktinius įgūdžius. Tačiau dažniausiai užsienio šalių praktikoje, siekiant įtvirtinti praktinius studentų verslumo įgūdžius, organizuojami vizitai tiek į vietines, tiek į užsienio šalių verslo įmones, kurių metu studentams sudaromos galimybės iš arčiau susipažinti su verslo pasaulyje vykstančiais procesais bei jų įtaka priimamiems sprendimams. Taip pat vizitų įmonėse metu studentai, atlikdami tam tikras užduotis, dažnai turi galimybę praktiškai pritaikyti turimus įgūdžius.

Vizitai į įmones, kaip viena iš verslumo įgūdžių ugdymo rūšių, buvo įtraukti į šių šalių įgyvendintus verslumo skatinimo modelius:

- Šveicarijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Šveicarijos inovacijų tinklas „Platin“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Swiss Innovation Network „Platin“);
- Vokietijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Steinbeis Berlyno universitetas, „A&P stendimai“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Steinbeis University Berlin; A&P Solutions);
- Australijoje – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, Pietų Australijos universitetas (Business Development Coaching for Start-up Firms, University of South Australia);
- Jungtinėse Amerikos Valstijose – pradedančiųjų įmonių verslo plėtros ugdomasis vadovavimas, „Inovacijų paramos sistemos“ (Business Development Coaching for Start-up Firms, Enterprise Support Systems);
- Norvegijoje – Verslumo mokykla, Norvegijos mokslo ir technologijų universitetas (School of Entrepreneurship, Norwegian University of Science and Technology).

3.1.2. Žiniomis grįsto verslo skatinimo modelis „InoStartas“

Žiniomis grįsto verslumo skatinimo modelis „Business Development Coaching for Start-up Firms“ buvo sukurtas remiantis „mokymosi darant“ (*Learning-by-doing*) modeliu, kurio tikslas – praktinių verslumo įgūdžių ugdymas, grindžiamas asmenine patirtimi, įgyjama per praktiką susiduriant su įvairiomis situacijomis ir sprendžiant mokymosi metu kilusias problemas.

Modelio įgyvendinimo tikslai ir uždaviniai, priemonės, metodai ir formos. Verslumo skatinimo modelio „Start-up“ įgyvendinimo aukštosiose mokyklose tikslas – remiantis gerąja užsienio šalių patirtimi ir inovatyviais mokymo metodais ugdyti Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų žiniomis grįsto verslumo įgūdžius.

Modelio įgyvendinimo uždaviniai:

- lavinti esminius studentų verslumo įgūdžius;
- ugdyti praktinius studentų verslumo įgūdžius;
- praktinių užduočių ir vizitų į verslo organizacijas metu įtvirtinti studentų verslumo įgūdžius.

Šiame verslumo skatinimo modelyje taikomi šie mokymo (-si) metodai ir veiklos (3.1 pav.):

- interaktyvūs pobūdžio seminarai ir pratybos;
- darbas komandose;
- verslo imitavimo (simuliacinio) modelių taikymas;
- inovacinių projektų (verslo planų) rengimas ir turnyrai;
- verslo įmonių atstovų (mentorių) ir studentų bendradarbiavimas;
- vizitai į verslo įmones.

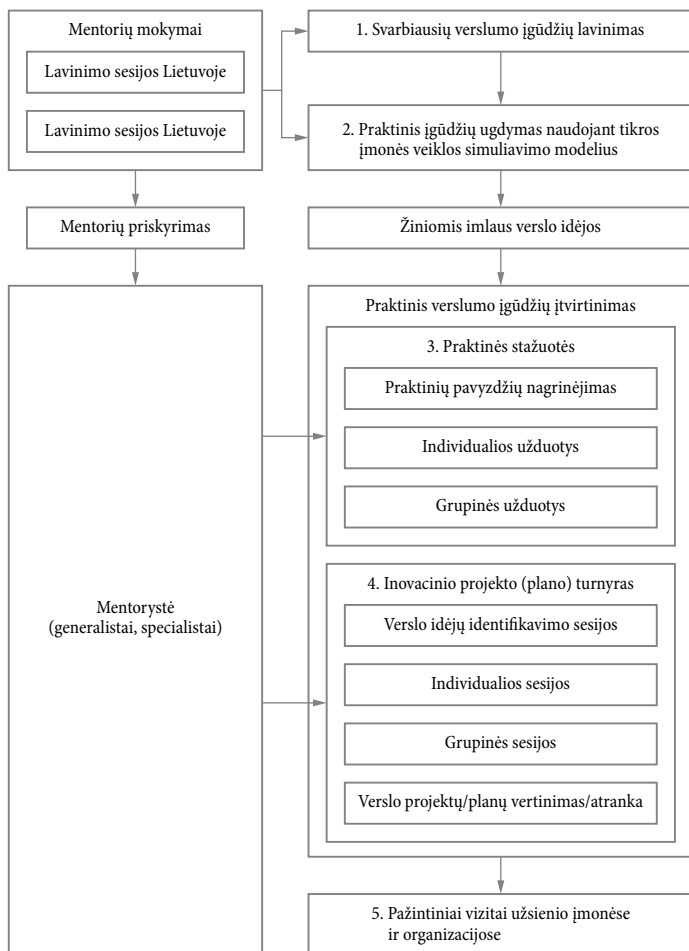
Įgyvendinant verslumo skatinimo modelį „Start-up“ į ugdymo veiklas buvo įtraukti keturių universitetų ir penkių kolegijų skirtingų specialybių studentai. Tai sudarė galimybę verslumo įgūdžių ugdymo proceso metu sudaryti mišrias studentų grupes.

Užsiėmimų organizavimas mišrioje grupėse davė sinerginį efektą, generuojantį verslumo gebėjimų didėjimą – kompetenciją, reikalingą plėtojant verslą ir apimant:

- žinias ir supratimą – apie esamas asmenines, profesines ir verslo galimybes; kontekstą, kuriame žmonės gyvena ir dirba, ekonomikos veiksnus, siejant su darbdaviui ar organizacijai kylančiais uždaviniais, bei

atsirandančias galimybes; sąžiningą prekybą ir socialinę įmonių atsakomybę (socialiai atsakingą verslą);

- praktinius įgūdžius ir gebėjimus – efektyvaus projektų valdymo, derybų, savarankiško darbo ir veiklos komandoje, veiklos stipriųjų ir silpnųjų pusių bei rizikos masto vertinimo;
- nuostatas (vidinę motyvaciją) – iniciatyvumo, veiksmingumo, nepri-



3.1 pav. Žiniomis grįsto verslumo modelis „Start-up“

klausomybės ir novatoriškumo asmeniniame gyvenime ir visuomeninėje bei profesinėje veikloje, motyvacijos ir pasiryžimo siekti asmeninių, visuomeninių ir profesinių tikslų.

Igyvendinant žiniomis grįsto verslumo skatinimo modelį „Start-up“, kartu su studentais, bazinių ir praktinių verslumo įgūdžių ugdymo procese dalyvavo ir aukštųjų mokyklų dėstytojai. Dėstytojų įtraukimo į mokymo procesą tikslingumą lėmė siekis ugdyti jų kompetencijas verslumo srityje, siekis toliau skleisti įgytas žinias ir taikyti įgūdžius studentų verslumo ugdymo procese, tuo užtikrinant įgyvendinto modelio tęstinumą ateityje.

Vienas iš veiksnių, veikiančių įgyvendinamo verslumo skatinimo modelio sėkmę, buvo glaudus studentų ir verslo įmonių atstovų (mentorų) bendradarbiavimas verslumo įgūdžių ugdymo procese. Mentorai, ugdydami praktinius verslumo įgūdžius, ne tik pasidalijo su studentais turimomis žiniomis ir patirtimi, bet taip pat teikė jiems konsultacijas ir pagalbą. Savo ruožtu siekiant mentoriams, atliekantiems „trenerio“ vaidmenį, suteikti atitinkamą pedagoginę kompetenciją, įgyvendinant modelį buvo numatyti mokymai, ugdantys jų kaip „trenerių“ kompetencijas.

Šie išvardyti veiksniai sudarė prielaidą sėkmingai pritaikyti verslumo skatinimo modelį „Start-up“, skirtą studentų verslumo gebėjimams ugdyti ir pritaikyti Lietuvos aukštosiose mokyklose.

Tikslinės grupės. Verslumo skatinimo modelis „Start-up“ buvo orientuotas į Lietuvos aukštųjų mokyklų (universitetų ir kolegijų) studentų verslumo įgūdžių ugdymą. Ugdant verslumo įgūdžius dalyvavo studentai iš šių aukštųjų mokyklų:

- Vilniaus Gedimino technikos universiteto;
- Kauno technologijos universiteto;
- Mykolo Romerio universiteto;
- Šiaulių universiteto;
- Alytaus kolegijos;
- Panevėžio kolegijos;
- Marijampolės kolegijos;
- Žemaitijos kolegijos;
- Šiaulių valstybinės kolegijos.

Igyvendinant modelį „Start-up“ ypač daug dėmesio buvo skiriama ne verslo studijų programų studentams, kurie studijų aukštosiose mokyklose metu su ekonominiais bei verslo pasaulyje vykstančiais procesais nėra supažindinami arba supažindinami paviršutiniu lygmeniu. Dėl šios priežasties įgyvendinant modelį „Start-up“ aukštosiose mokyklose, pagrindinę tikslinės grupės dalį sudarė I ir II studijų pakopos šių studijų sričių studentai:

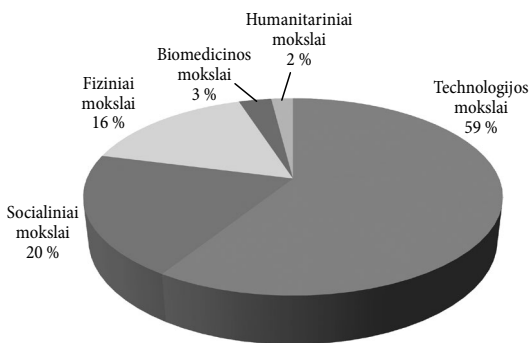
- biomedicinos mokslų;
- fizinių mokslų;
- technologijos mokslų;
- humanitarinių mokslų.

Siekiant didesnio masto ir kokybiškesnės informacijos sklaidos darbo mišrioje grupėje metu, į verslumo įgūdžių ugdymo procesą kaip mokymų dalyviai buvo įtraukiami ir I bei II pakopos socialinių mokslų studijų sričių studentai.

Didžiąją dalį (59 proc.) tikslinės studentų grupės sudarė technologijos mokslų studentai, mažiausią – biomedicinos ir humanitarinių mokslų studentai, jie atitinkamai sudarė 3 proc. ir 2 proc. visos studentų tikslinės grupės (3.2 pav.)

Bazinių verslumo įgūdžių lavinimo ir praktinių įgūdžių ugdymo veiklose su studentais kartu dalyvavo ir 55 dėstytojai iš Lietuvos universitetų ir kolegijų.

Igyvendinant modelį „Start-up“ numatytų veiklų, jų vykdymo priemonių, metodų ir formų aprašymas pateikiamas 3.1 lentelėje.



3.2 pav. Studentų tikslinės grupės pasiskirstymas

3.1 lentelė. Verslumo skatinimo modelio „Start-up“ veiklos ir jų aprašymas

Eil. Nr.	Modelio veikla	Veiklos aprašymas
1.	Mentorių parengimas	Modelio priemonėms įgyvendinti būtini trijų tipų (pagal specializaciją) mentoriai: <i>Mentoriai generalistai</i> – specialistai, turintys MTEP (mokslinių tyrimų ir eksperimentinės veiklos), inovacinių projektų formavimo ir gyvendinimo, technologijų perdavimo, patirties – ŽEF, LIC ir ŽEF specialistai. <i>Mentoriai specialistai</i> – turintys patirties konkrečioje verslo srityje – verslo įmonių atstovai. <i>Mentoriai metodistai</i> – specialistai iš užsienio organizacijų, vykdančys mentorines programas pagal verslumo skatinimo modelius. Didelė dalis (dešimt asmenų) ŽEF, LIC, ŽEF, įmonių ir visi užsienio organizacijų specialistai (kvalifikacija – mentoriai ekspertai) turi mentorystės veiklos patirties, t. y. yra jau buvę mentoriais įgyvendinant verslumo skatinimo modelius bei dalyvavę įvairiuose verslumo skatinimo projektuose, todėl jiems nereikės formuoti gebėjimų, o tik sustiprinti kompetencijas pagal atskiras kryptis (temas), dalyvaujant tik dalyje mentorių rengimo priemonių. Tačiau kiti mentoriai (15 asmenų) (kvalifikacija – mentoriai), specialistai, turintys potencialą būti mentoriais realizuojant verslumo skatinimo modelius ir verslumo skatinimo projektus, kels savo kvalifikaciją pagal visas kryptis (temas). Mentorių gebėjimai / kompetencijos bus formuojamos dviem priemonėmis: – realizuojant mentorių įgūdžių ugdymo programą, parengtą LPK įgyvendinant projektą (Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-01-067). Minėta programa yra modifikuota atsižvelgiant į modelio „Business Development Coaching for Start-up Firms“ metodologinį pagrindą, bendradarbiaujant su partneriais iš Šveicarijos ir Vokietijos, atsižvelgiant į jų pasiūlymus. Įgyvendinant programą mentorių kompetencijos bus formuojamos ir stiprinamos šiomis kryptimis (temomis): – įmonių vaidmuo skatinant universitetų ir kolegijų studentų verslumą; – pasirengimas tapti mentoriumi. Mentorius ir „mokinio“ veiklos planavimas; – mentorius darbo būdai ir metodai; – mentorius gebėjimų dirbti kolektyve ir komandoje ugdymas; – mentorius ir „mokinio“ komunikacija; – konfliktų valdymo būtinumas, būdai ir metodai; – ugdymo proceso stebėjimas ir vertinimas, grįžtamasis ryšys.

Eil. Nr.	Modelio veikla	Veiklos aprašymas
2.	Mentorių parengimas	Mentorių parengimo paslaugos bus perkamos iš paslaugų teikėjų, kuriems bus keliamas reikalavimas, kad ne mažiau kaip 8 akad. val. trukmės užsiėmimus vesti lektorius iš užsienio. Bendra užsiėmimų trukmė – 56 akad. val. Programa bus įgyvendinama Lietuvoje. Kadangi dalis (15) mentorių turi dalį kompetencijų, iš 25 lavinimo procese dalyvaujančių mentorių kiekvienoje mokymo temoje dalyvaus 75 proc.; –realizuojant mentorių stažuotės programą užsienio organizacijose, turinčiose didelę ir ilgametę modelio „Business Development Coaching for Start-up Firms“ realizavimo patirtį. Stažuotės tikslas – susipažinti ir perimti gerąją mentorystės patirtį, praktiškai įtvirtinti mentoriaus darbo įgūdžius. Stažuotėje dalyvaus aštuoni mentoriai. Stažuotės trukmė – 4 dienos. Mentorių stažuotčių organizavimo paslaugos bus perkamos.
3.	Svarbiausių verslumo įgūdžių lavinimo sesijos	Šioje modelio veikloje numatomi 56 akad. val. užsiėmimai, skirti studentų ir dėstytojų pagrindiniams verslumo įgūdžiams lavinti. Šiame etape bus ugdomos dalyvių kompetencijos šiomis temomis: 1. Savęs motyvavimas: susitarimas su savimi virš debesų ir ant žemės – tas pats (įgyjami šie gebėjimai ir kompetencijos: savianalizės įgūdžiai, savo potencialo suvokimas, technikų, leidžiančių didinti savęs motyvavimą ir siekti užsibrėžto tikslo, įgijimas). Trukmė – 8 akad. val. Dalyvauja visi dėstytojai ir studentai. 2. Lyderystės jėga: kokių lyderių reikia Lietuvai ir kaip jais tapti (įgyjami šie gebėjimai ir kompetencijos: apsibrėžti savo srities lyderio specifiką, modeliuoti savo lyderystės siekimo ir vertinimo sistemą, susikurti individualius lyderystės tobulinimo veiksmų planus). Trukmė – 8 akad. val. Dalyvauja 50 proc. dėstytojų ir studentų. 3. Verslo idėjų generavimas ir jų parengimas įgyvendinti (įgyjami šie gebėjimai ir kompetencijos: įsisavinti verslo idėjų generavimo ir jų parengimo įgyvendinti pagrindus, gebėti įgytą patirtį taikyti realiose įmonių veiklos sąlygose). Trukmė – 8 akad. val. Dalyvauja 50 proc. dėstytojų ir studentų. 4. Įmonės steigimas ir valdymas: žingsnis po žingsnio (įgyjami gebėjimai ir kompetencijos: administracinių su bendrovės steigimu susijusių procedūrų išmanymas, įgūdžių rengti įvairius su įmonės veikla ir valdymu susijusius dokumentus įgijimas (tarp jų sutartys, įsakymai, sąskaitos, akcininkų susirinkimo protokolai ir kt.). Trukmė – 8 akad. val. Dalyvauja visi dėstytojai ir studentai.

Eil. Nr.	Modelio veikla	Veiklos aprašymas
4.	Svarbiausių verslumo įgūdžių lavinimo sesijos	5. Įmonės veikla rinkos ir konkurencijos sąlygomis. Rinkos mechanizmai (įgyjami šie gebėjimai ir kompetencijos: gebėjimas numatyti / prognozuoti rinkos paklausos ir konkurencijos poveikį įmonės veiklai, gebėjimas lanksčiai reaguoti į besikeičiančias aplinkos sąlygas). Trukmė – 8 akad. val. Dalyvauja visi dėstytojai ir studentai. 6. Pardavimo metodai ir strategijos. Pardavimo įgūdžių ugdymas (įgyjami šie gebėjimai ir kompetencijos: kompetencijų identifikuoti ir parinkti tinkamus pardavimo būdus ir strategijas įgijimas, praktinių gebėjimų taikyti efektyvaus pardavimo technologijas įgijimas). Trukmė – 8 akad. val. Dalyvauja visi dėstytojai ir studentai. 7. Verslo problemų analizė ir sprendimų paieška (įgyjami šie gebėjimai ir kompetencijos: verslo problemų analizės ir sprendimų paieškos pagrindinių metodų suvokimas ir gebėjimų įgytą patirtį taikyti realiomis įmonių veiklos sąlygomis įgijimas). Trukmė – 8 akad. val. Dalyvauja visi dėstytojai ir studentai. 8. Inovacijų inspiravimas: svarba ir sistemiškumas (įgyjami šie gebėjimai ir kompetencijos: inovacijų reikšmės sėkmingai įmonės veiklai suvokimas, gebėjimų sukurti įmonėje inovacijų diegimo sistemą įgijimas). Trukmė – 8 akad. val. Dalyvauja visi dėstytojai ir studentai. Šios verslumo įgūdžių lavinimo sesijos bus paremtos mokymosi darant bei komandinio darbo mišrioje grupėje principais. Svarbiausių verslumo įgūdžių lavinimo paslaugos bus perkamos iš paslaugų teikėjų, kuriems bus keliamas reikalavimas, kad ne mažiau kaip 8 akad. val. trukmės užsiėmimus vesti lektorius iš užsienio. Teorinės paskaitos sudarys iki 10 proc. visų užsiėmimų, likusią dalį (90 proc.) sudarys praktinės užduotys. Kiekvienos sesijos metu, siekiant maksimalios užsiėmimų metu gaunamos naudos, bus sudaromos optimalios 20 asmenų dydžio grupės, kurios atliekant praktines užduotis dar bus padalijamos į mažesnes mišrias grupes, kuriose vyks komandinis darbas. Kiekviena užsiėmimo dalyvauja po 1–2 mentorių, kurie praktiniais pavyzdžiais, patarimais mokymo procesą darys interaktyvų.

Eil. Nr.	Modelio veikla	Veiklos aprašymas
5.	Praktinių įgūdžių ugdymas naudojant tikros įmonės veiklos imitavimo (simuliacinio) modelius	Ugdant praktinius įgūdžius pagal praktines įmonių veiklos situacijas ir atvejus, studentai ir dėstytojai bus supažindinami su tikrais verslo įmonės veiklos procesais. Šiam tikslui mokymų metu bus naudojamas vienas populiariausių užsienio šalyse simuliacinių žaidimų „Industry Masters“ (išsamus simuliacinio žaidimo aprašymas ir pavyzdžiai pateikiami atskirai). Užsiėmimų metu 20 asmenų dydžio grupė bus padalyta į mažesnes mišrias grupes, kuriose vyks komandinis darbas. Užsiėmimų trukmė – 24 akad. val. Praktinių įgūdžių ugdymo (naudojant tikros įmonės veiklos imitavimo (simuliacinio) modelius) paslaugos bus perkamos iš paslaugų teikėjų. Kiekvienose praktinių įgūdžių ugdymo sesijose dalyvaus po 1–2 mentorius, kurie praktiniais pavyzdžiais ir patarimais imitavimo (simuliacinio) modelio nagrinėjimo procesą darys interaktyvų.
6.	Praktinės stažuotės organizacijos ir įmonėse	Praktinių stažuotčių tikslinė orientacija – formuoti verslumo įgūdžius pagal šias dimensijas: – žinių naudojimas. Verslumas grindžiamas darbuotojo ir darbdavio partneryste; – žinių perdavimas. Verslumas grindžiamas žinių kūrėjo ir žinių perėmėjo partneryste. Tam bus naudojami šios priemonės: <i>Intelektualų birža</i> Bus suformuoti ir išbandyti praktiniai studentų įgūdžiai vykdyti ūkinę veiklą pagal verslumo modelį „Žinių naudojimas“. Vykdam šią veiklą: – studentai kartu su mentoriais generuos pasiūlymus ir idėjas verslui, kuriuose jie galėtų realizuoti savo gebėjimus; – atsižvelgiant į pasiūlymus, bus identifikuojami potencialūs verslo subjektai; – studentai periodiškai pristatys savo pasiūlymus potencialiems ūkio subjektams, siekdami rasti dirvą savo pasiūlymams įgyvendinti.

Eil. Nr.	Modelio veikla	Veiklos aprašymas
7.	Praktinės stažuotės organizacijoje ir įmonėse	<i>Technologijų perdavimo praktika</i> Bus suformuoti ir išbandyti praktiniai studentų įgūdžiai vykdyti ūkinę veiklą pagal verslumo modelį „Žinių perdavimas“. Vykdamas šia veiklą: – studentai, padedami mentorių, generuos technologijų žinių perdavimo pasiūlymus; – suformuoti pasiūlymai bus įkeliami į technologijų bazes ir (arba) siunčiami potencialiems perėmėjams; – organizuojami praktiniai susitikimai su potencialiais pasiūlymų perėmėjais, kurių metu studentai sieks įtikinti pasiūlymo teikiama nauda. Atsižvelgiant į studentų poreikius, suformuotos verslo idėjos kryptį ir rezultatyvumą, bus organizuojamos stažuotės / praktikos: – Lietuvos pramonininkų konfederacijoje (LPK); – Lietuvos inovacijų centre (LIC); – Žinių ekonomikos forume (ŽEF); – kitose įmonėse. Stažuotėių metu kiekvieną studentą kuruos vienas mentorius generalistas ir vienas mentorius specialistas (pagal poreikį). Dalykinė mentorystės orientacija (patarimų kryptys): – rinkos analizės ir naujų produktų rinkodara; – pasiūlymų perdavimas ir perėmimas, inovacijų partnerių paieška; – intelektinės (pramoninės) nuosavybės teisių apsauga; – produktų pateikimas į rinką; – MTTP (mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros) ir inovacijų versle finansavimo galimybės; – šiuolaikinių vadybos metodų diegimas; – naujų inovacinių įmonių steigimas ir pan. Mentorystės priemonės: – grupinės sesijos; – individualios sesijos; – interaktyvios sesijos (SKYPE ir pan.). Mentorystės apimtis vienam mokymų dalyviui: – grupinės sesijos – 8 akad. val. grupei (kai grupėje dalyvauja iki dešimt dalyvių); – individualios sesijos – 16 akad. val.; – interaktyvios sesijos (SKYPE ir pan.) – 8 akad. val. Mokymų dalyviams, kurių dalykinė verslo orientacija bus nukreipta į kūrybinių industrijų ar inžinerinių paslaugų (MTTP) verslus, bus organizuojama grupinė 16 akad. val. sesija, kurią ves mentorai metodistai iš užsienio organizacijų.

Eil. Nr.	Modelio veikla	Veiklos aprašymas
8.	Inovacinio projekto (verslo plano) turnyras	Tikslinė inovacinio projekto (verslo plano) turnyro orientacija – formuoti studentų verslumo įgūdžius pagal šią dimensiją: – Žinių pavertimas produktu. Verslumas partnerystėje: vadovas – pavaldinys. Tam bus naudojamas inovacinio projekto (verslo plano) turnyras. Šio turnyro metu bus suformuoti ir išbandyti praktiniai studentų įgūdžiai vykdyti ūkinę veiklą pagal verslumo modelį „Žinių pavertimas produktu“. Vykstant šią veiklą: – studentai, padedami mentorių, rengs inovacinius projektus; – bus vertinami inovaciniai projektai ir teikiamos rekomendacijos; – geriausiai įvertinti projektai, siekiant sudaryti konkurencinės realybės sąlygas, bus apdovanoti prizais; – inovaciniai projektai bus pristatomi potencialiems investuotojams / partneriams. Atsižvelgiant į studentų sugeneruotas idėjas ir suformuoto verslo kryptingumą, kiekvieną studentą kuruos vienas mentorius generalistas ir vienas mentorius specialistas (pagal poreikį). Dalykinė mentorystės orientacija (patarimų kryptys): – projektų rengimas (struktūra, loginė matrica ir pan.); – tyrimų organizavimas (technologinė aplinka, vartotojai, konkurentai, partnerystė ir pan.); – inovacijų rinkodara; – projekto biudžetas (šaltiniai, pajamos / išlaidos, piniginiai srutai ir t. t.). Mentorystės priemonės: – grupinės sesijos; – individualios sesijos; – interaktyvios sesijos (SKYPE ir pan.). Mentorystės apimtis vienam mokymų dalyviui: – grupinės sesijos – 8 akad. val. grupei (kai grupėje dalyvauja iki 10 studentų); – individualios sesijos – 16 akad. val.; – interaktyvios sesijos (SKYPE ir pan.) – 16 akad. val. Bus organizuojamas inovacinių projektų vertinimas, pritraukiant išorinius specialistus, taip pat ir iš užsienio. Vienas iš vertintojų bus mentorius specialistas, nedalyvavęs rengiant minėtą projektą. Turnyro nugalėtojai bus apdovanoti rėmėjų prizais. Dalyviai, parengę didžiausią potencialą turinčius projektus, bus siunčiami su pažintiniais vizitais į užsienio įmones ir organizacijas.

Eil. Nr.	Modelio veikla	Veiklos aprašymas
9.	Pažintiniai vizitai užsienio įmonėse ir organizacijose	Su pažintiniais vizitais į užsienio organizacijas turės galimybę vykti 5 proc. labiausiai motyvuotų ir geriausių rezultatus ankstesniuose mokymų etapuose parodžiusių studentų. Vykstančius su pažintiniais vizitais 3–4 dalyvius lydės vienas juos kuravęs mentorius (siekiant užtikrinti tęstinumą).

Ugdymo aplinka ir sąlygos, grafikas ir partnerių atsakomybė. Vienas svarbiausių ugdymo kokybę veikiančių veiksnių – aplinka, kurioje vyksta užsiėmimai. Dėl šios priežasties labai svarbu kurti tokią ugdymo aplinką, kurioje dalyviams būtų sudaromos galimybės bendrauti, bendradarbiauti, mokytis vienas iš kito, kurti veiksmingas komandas ir pan.

Išskiriamos ugdymosi aplinkos pagrindinės sąlygos:

- nuoširdžios, šiltos, saugios mokymosi sąlygos;
- mokytojo ir mokinio bendradarbiavimas;
- aplinka, padedanti atskleisti besimokančiojo vidinį potencialą ir intelektą.

Minimalią ugdymo aplinką sudaro: mokinys, aplinka, kurioje mokinys mokosi, naudojasi mokymo priemonėmis ir būdais, renka ir interpretuoja informaciją, veikia kartu su kitais.

Igyvendinant verslumo skatinimo modelį „Start-up“ metu daug dėmesio buvo skiriama ugdymui palankios aplinkos ir atmosferos kūrimui. Ugdymo procese buvo siekiama:

- skatinti teigiamą dalyvio (mokinio) požiūrį į dalyką;
- užmegzti ryšį tarp mokinio ir mokytojo;
- stimuliuoti mąstymą, išradingumą, smalsumą;
- kelti savigarbą, pasitikėjimą savimi, žadinti savo vertės jausmą;
- stiprinti mokinio atsakomybės, teisingumo jausmą ir teigiamą požiūrį, žadinti savo vertės jausmą;
- stiprinti mokinio atsakomybės jausmą ir teigiamą požiūrį į mokymąsi.

Verslumo įgūdžius ugdančios užsiėmimai rėmėsi tiek glaudžiu lektoriaus, mentoriaus ir mokymų dalyvių bendravimu, tiek dalyvių tarpusavio bendradarbiavimu darbo komandose metu. Užsiėmimai vyko aplinkoje, artimoje realioms verslo sąlygoms, bei dalyvaujant verslo ir inovacijų paramos organizacijų specialistams.

Taip pat paminėtina, kad verslumo skatinimo modelyje „Start-up“ buvo plačiai taikomi andragogikos principai:

- palankios emocinės, estetinės besimokančiųjų aplinkos sudarymas;
- aktyvus besimokančiųjų dalyvavimas nustatant ir analizuojant pačių poreikius;
- besimokančiųjų dalyvavimas modeliuojant lavinimosi turinį ir nustatant metodus;
- andragogas skatina besimokančiuosius dalyvauti numatant galutinius ir tarpinius mokymosi tikslus;
- andragogas kartu su besimokančiais aptaria informacinius šaltinius;
- andragogas įtraukia besimokančiuosius į savo mokymosi rezultatų vertinimo procesą.

Visa tai buvo realizuojama, taikant mokymo (-si) sisteminės, metodų, turinio ir organizavimo inovacijas.

Modelio įgyvendinimo rezultatų vertinimo kokybiniai ir kiekybiniai rodikliai. Pastebima, kad, praktikoje taikant verslumo skatinimo modelius, dažnai kyla daug diskusijų dėl ugdymo programų ir imitacijų, ugdančių verslumą, veiksmingumo nustatymo. Mokslinėje literatūroje verslumo ugdymo procesą siūloma vertinti atsižvelgiant į tai, ar buvo pasiekti programos tikslai, o imitavimą (simuliavimą) – atsižvelgiant į imitacijos kaip modelio esmės suvokimą, imitacijos veikimo etapus ir gautus rezultatus, mokymosi pasiekimus ir besimokančiųjų reakciją į įgytą patirtį, gautus pasiūlymus dėl modelio pagerinimo ir jo naudojimo ateityje.

Verslumo programos gali būti vertinamos atsižvelgiant ir į kitus kriterijus:

- lankomumą;
- dalyvių pasitenkinimą;
- programų reputaciją ir atsiliepimus;
- subjektyvų bendrą programos įvertinimą;

- matomą ypatingą programos naudą;
- atitinkamus dalyvių veiksmus po programos, tokius kaip įmonės įkūrimas, išsilaikymas, augimas ir pelningumas.

Daugelis verslumo programų užsienyje yra vertinamos trimis būdais. Pirmiausia vertinamos studentų žinios ir gebėjimai egzaminų metu; antra, mokymai ir dėstytojai vertinami atliekant studentų apklausas; trečia, kai mokymai baigti, vertinamas dalyvių įkurtų įmonių skaičius ir veiklos rezultatai. Daugelis programų vertintojų, vertindami programas, klausia programos dalyvių požiūrio į pačią programą.

Remiantis užsienio šalių patirtimi, verslumo skatinimo modelio įgyvendinimo rezultatai buvo vertinami atsižvelgiant į šiuos pagrindinius kriterijus:

- mokymo dalyvių lankomumą;
- dalyvių pasitenkinimą mokymo programomis;
- bendrą verslumo skatinimo modelio įvertinimą;
- mokymų metu gautų žinių ir įgūdžių praktinės naudos vertinimą;
- atitinkamus mokymų dalyvių veiksmus po verslumo skatinimo modelio įgyvendinimo, tokius kaip įmonės įkūrimas ir pan.

Dalyvių lankomumas buvo registruojamas dalyvių sąrašuose kiekvieno mokymo užsiėmimo metu. Tokia dalyvių registracija sudarė galimybę ne tik identifikuoti labiausiai motyvuotus mokymų dalyvius, bet darant prielaidą, jog, be asmeninės motyvacijos, vienas iš labiausiai dalyvių lankomumą veikiančių veiksnių yra mokymų turinio ir veiklų patrauklumas, buvo galima įvertinti mokymų kokybę.

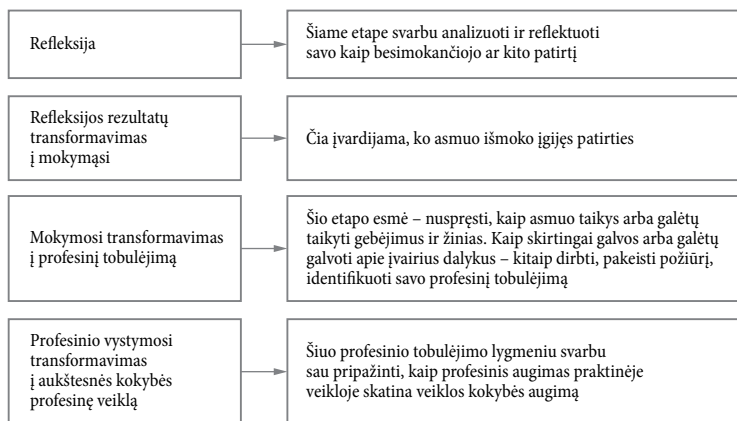
Dalyvių pasitenkinimas mokymo programomis, bendras verslumo skatinimo modelio bei mokymų metu gautų žinių ir įgūdžių praktinės naudos vertinimas buvo atliekamas modelio įgyvendinimo pabaigoje, mokymų dalyviams pateikiant iš dalies standartizuotas anketas, kuriose jie turėjo galimybę pagal numatytus vertinimo kriterijus įvertinti tam tikrus su modelio įgyvendinimo kokybe susijusius aspektus bei pateikti savo asmeninę nuomonę tiek apie lektorių / mentorių darbą, tiek apie mokymų metu gautų žinių ir įgytų įgūdžių naudą.

Atitinkami mokymų dalyvių veiksmai, įgyvendinus verslumo skatinimo modelį „Start-up“, buvo vertinami grįžtamojo ryšio metu. Mokymuose dalyvaujančių studentų buvo prašoma, prabėgus tam tikram laikotarpiui po modelio įgyvendinimo, informuoti apie mokymuose gautų žinių ir įgūdžių įtaką bei naudą esamai jų situacijai kuriant ir plėtojant savo verslą.

Toks modelio įgyvendinimo rezultatų vertinimas sudarė galimybę identifikuoti modelio veiksmingumo veiksnius, stipriąsias ir silpnąsias sritis. Atsižvelgiant į rezultatus, gautus vertinant modelį, buvo daromos išvados ir prireikus priimami atitinkami sprendimai.

Pasielktų rezultatų savianalizė. Taikant savianalizę kaip vertinimo metodą, besimokantysis skatinamas kritiškai stebėti savo veiklą, atliktą darbą ir rinkti informaciją apie patirtį – elgseną, vertybes, veiksmus, mokymosi tikslus, jausmus, požiūrį ir pan. Sukaupus informaciją, pradedama jos analizė, dar kitaip – refleksija. Atlikto darbo įvertinimas, stipriųjų ar silpnųjų pusių įvardijimas įmanomas tik tada, kai besimokantysis analizuoja ir giliai apmąsto savo veiklą.

Laužackas (2005) refleksiją apibrėžia kaip savianalizę ir mokymąsi iš patirties, kuris nėra automatiškas. Toks mokymosi iš patirties procesas yra daugialypis, nes besimokantysis gali analizuoti, matyti, girdėti, jausti, suvokti ir pan. Laužackas (2005) pažymi, kad dėl refleksijos profesinė patirtis paverčiama mokymusi, mokymasis verčiamas profesiniu ir asmeniniu vystymusi, o šis verčiamas kokybiškesniu profesinės veiklos atlikimu. Kokybiškesnė veikla leidžia pereiti į kitą profesinės patirties lygį, kur toliau tęsiamas refleksijos procesas. Kokybiškesnė veikla leidžia pereiti į kitą profesinės patirties lygį, kur toliau tęsiamas refleksijos procesas (3.3 pav.).



3.3 pav. Perėjimo nuo refleksijos į aukštesnės kokybės veiklą proceso etapai (Laužackas, Teresevičienė, Stasiūnaitienė 2005)

Kaip minėta, verslumo skatinimo modelis „Start-up“ grindžiamas mokymosi darant principais, todėl mokymų dalyviai viso proceso metu buvo skatinami ne tik mokytis atliekant praktinę veiklą, bet ir analizuoti bei reflektuoti savo kaip besimokančiojo patirtį. Mokymų metu taikomas savianalizės metodas sudarė prielaidą besimokančiajam didinti savo profesionalumą praktinėje veikloje, o tai savo ruožtu paskatino didėti veiklos kokybę.

Mokymų dalyviai su savianalizės principais bei refleksija ir jos taikymu buvo supažindinami „Start-up“ modelio bazinių įgūdžių ugdymo etape.

3.2. Verslo modeliavimo žaidimas „Industry masters“

Verslo modeliavimo žaidimas „Industry Masters“ (3.4 pav.) grindžiamas dinaminiu, interaktyviu verslo procesų imitavimu, atitinkančiu realius ekonominius modelius ir vadovavimo principus 16-oje skirtingų pramonės sektorių. Šis modeliavimo žaidimas sudaro galimybę veikti konkurencinėmis rinkos sąlygomis, kuriomis žaidėjai konkuruoja vienas su kitu.



3.4 pav. Modeliavimo žaidimas „Industry Masters“
(<http://www.industrymasters.com>)

Žaidimo metu kiekvienas žaidėjas prisiima verslininko vaidmenį ir pradžioje, kad galėtų konkuruoti rinkoje dėl jos dalies ir pelno, gauna pradinį kapitalą investicijoms (angl. *Seed Equity Funding*). Prasidedant žaidimo ciklui, kiekvienas žaidėjas susikuria savo individualų produktų portfelių ir pradeda veiklą vienos arba kelių pramonės šakų rinkose. Visi dalyviai turi galimybę realiuoju laiku stebėti savo konkurentų veiksmus ir reaguoti į vykstančius procesus. Žaidimo metu visi procesai vyksta interaktyviai, todėl bet kuriuo metu kiekvieno žaidėjo situacija rinkoje priklauso nuo konkurentų priimamų sprendimų.

„Industry Masters“ modeliavimo žaidimo metu žaidėjai gali kurti šių sričių verslą:

- žemės ūkio;

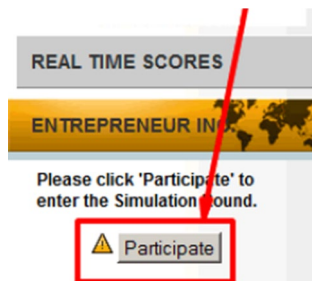
- oro uosto valdymo;
- bankininkystės;
- automobilių prekybos;
- kompiuterių ir jų detalių gamybos;
- konsultavimo tarnybos;
- aprangos mažmeninės prekybos;
- ekologiškų automobilių gamybos;
- viešbučių valdymo;
- ledų gamybos;
- įrengimų gamybos;
- spaustuvs;
- telekomunikacijų.

Pagrindinis kiekvieno žaidėjo žaidimo tikslas – jo įmonės akcijų augimas ir aukščiausių pozicijų užėmimas, lyginant su konkurentų akcijų kainomis.

Žaidimo pradžia

Kiekvienas žaidimo „Industry Masters“ veiklos ciklas trunka dvi valandas (žaidimo trukmė skirtingose verslo srityse gali skirtis).

Žaidimas pradedamas tuo metu, kai paspaudžiamas kairėje pusėje esantis mygtukas „Participate“ („Dalyvauti“) (3.5 pav.). Žaidimo trukmė – 120 min., per kurias modeliuojami 24 mėnesių verslo plėtros rezultatai, kurie vėliau bus išsaugomi duomenų bazėje. Kiekvienas žaidėjas, kito žaidimo metu naudodamas skirtingas strategijas, turi galimybę pagerinti savo ankstesnius rezultatus.



3.5 pav. Žaidimo „IndustryMasters“ pradžia

Pradėjęs žaidimą, kiekvienas žaidėjas, investuodamas turimą pradinį kapitalą, turi susikurti pradinį produktų portfelį. Šiame etape rekomenduojama pradžioje į portfelio sudėtį įtraukti vieną arba du produktus. Kiekvienam į portfelio sudėtį įtrauktam produktui iš karto sukuriamas verslo padalinys (angl. *Business Unit*), padedantis valdyti produktą.

Pradedant žaidimą su dviem produktais yra didesnė galimybė rinkoje užimti stipresnes pozicijas ir išlaikyti palyginti žemas pridėtinės išlaidas. Produktų portfelį sudarydami tik iš vieno produkto, žaidėjai susiduria su rizika, kad įmonės pelningumas gali smarkiai sumažėti stiprios konkurencijos rinkoje metu.

Vėlesniuose žaidimo etapuose žaidėjai gali papildyti portfelio sudėtį, įtraukdami daugiau produktų. Tokiu atveju portfelis yra labiau diversifikuojamas, taip sumažinant nepalankių rinkoje vykstančių procesų įtaką įmonės veiklai ir pelningumui. Su kiekvienu į portfelį įtrauktu produktu įmonės pridėtinės išlaidos išaugs, bet taip pat dėl masto ekonomijos bus realizuojama taupymo sinergija.

Sprendimų priėmimas

Nuo to momento, kai paspaudžiamas mygtukas „Participate“, žaidimas pradeda veikti ir automatiškai kas 5 minutes pateikiami vieno mėnesio veiklos rodikliai. Tokiu būdu žaidėjai turi galimybę kontroliuoti kompanijos veiklą ir per 1 minutę priimti atitinkamus sprendimus kiekvienam mėnesiui ar ciklui.

Net ir tuo atveju, jei viso ciklo metu nėra priimama jokių sprendimų, sistema automatiškai pasibaigus vienam ciklui pereis į kitą. Kaip minėta, visas žaidimas trunka 120 minučių, tačiau žaidimo trukmė skirtingose verslo srityse gali kiek skirtis.

Kiekvienas žaidėjas žaidimo metu turi savo asmeninį virtualų asistentą, kuris bet kuriuo metu yra pasirengęs padėti.

Kai žaidimas prasideda, žaidėjai turi nuolat priimti įvairaus pobūdžio verslo sprendimus. Per dvejus veiklos metus žaidėjai turi išplėsti savo verslą ir pakelti akcijų kainą, kurios vienetas pradžioje kainuoja 60 \$. Žaidimo metu akcijų kaina mažiausiai gali nukristi iki 10 \$ už akciją.

Žaidimo metu keičiasi konkurencinė verslo aplinka. Konkurentai, siekdami neigiamai paveikti savo varžovus, priima varžovams nepalankius sprendimus. Dėl šios priežasties kiekvienas žaidėjas turi būti pasirengęs

atitinkamai į juos reaguoti, t. y. koreguoti produktų kainas, iš naujo perskirstyti reklamos išlaidas, keisti savo strateginius veiksmus, priimti atitinkamus sprendimus dėl investicijų į papildomą produktų liniją, plėtrą, išlaidų racionalizaciją, produktų asortimento atnaujinimą ar net tam tikrų produktų pašalinimą iš rinkos.

Kiekvieno žaidėjo verslo efektyvumas pateikiamas realiuoju laiku, o visa tai apibendrina akcijų kainos.



3.6 pav. Investavimas

Investavimas

Kiekvieno žaidėjo investicijų biudžetą (angl. *Investment Budget*) sudaro aktyvus jo kapitalas plus prieinamas kredito limitas (angl. *Credit Line*).

Priimant investicinius sprendimus, pirmiausia reikia nuspręsti, kokiame sektoriuje norima vykdyti veiklą. Norint gauti informaciją apie verslo vienetus ir jų situaciją rinkose, reikia spausti ant bet kurio 3.6 pav. raudonai apibrėžto ploto. Atsidariusiame lange bus pateikiama bendra verslo vienetų sektorių informacija ir pasiūlos lygių (angl. *Supply Levels*) grafikas (3.7 pav.).

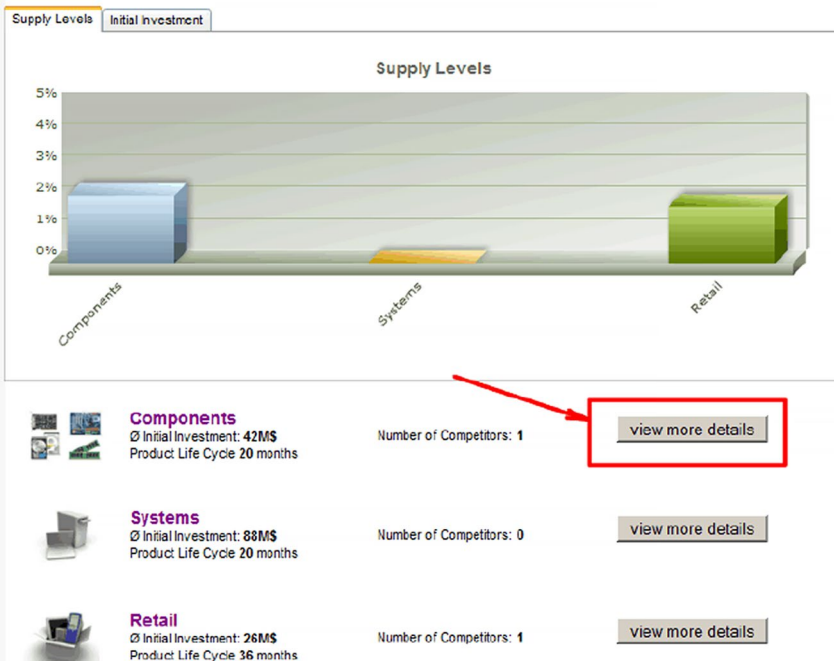
Atsidariusiame lange paspaudus mygtuką (angl. *View more details*) atsidaro jau konkretaus pasirinkto verslo vieneto sektoriaus pasiūlos lygio grafikas, kuris rodo, kuriuos produktus šiuo metu siūlo kiti aktyvūs žaidėjai šiame sektoriuje (3.8 pav.).

Po pasiūlos lygių grafiko realiuoju laiku pateikiami kiekvieno produkto rinkos duomenys (pasiūla, paklausa, konkurentų skaičius ir pan.) ir produktų kainos (3.9 pav.).

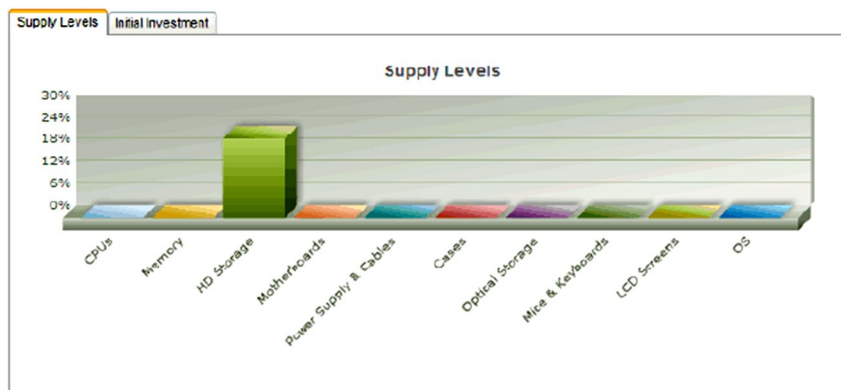
Prie pasirinkto produkto paspaudus mygtuką „View details“ bus pateikiama išsami produkto informacija (3.10 pav.).

Išsirinkus produktą, į kurį kompanija investuos pinigus, reikia spausti mygtuką „Imti produktą“ (angl. *Launch Product*). Tuo metu automatiškai iš biudžeto bus nuskaitoma suma, už kurią produktas įsigyjamas.

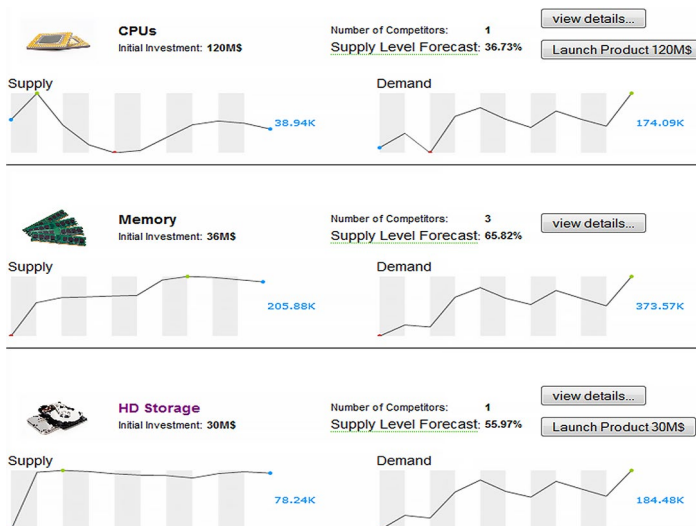
Computer



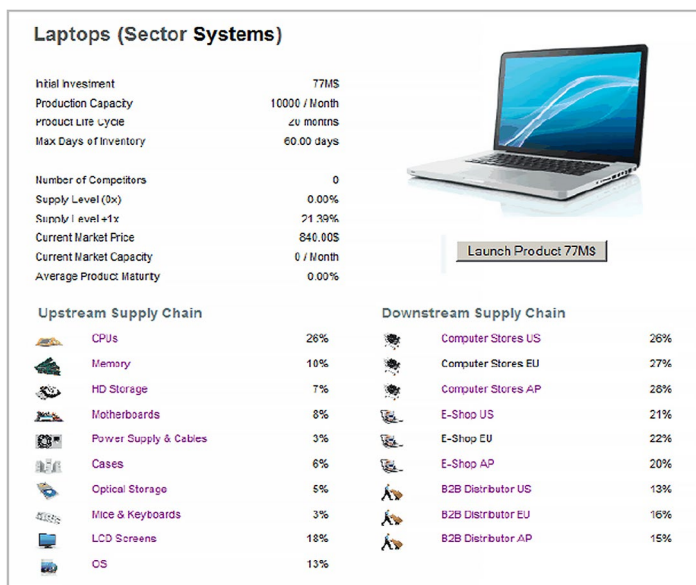
3.7 pav. Situacija verslo sektoriuose



3.8 pav. Pasiūlos lygio situacija produktų rinkoje

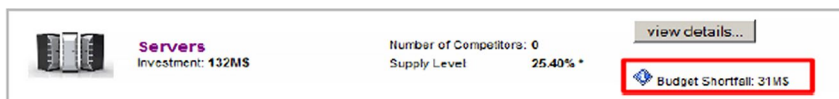


3.9 pav. Detalūs produktų rinkų duomenys (pasiūla, paklausa, konkurentų skaičius, produktų kainos ir pan.)



3.10 pav. Informacija apie konkretų produktą

Tuo atveju, jei žaidėjas į portfelį nori įtraukti daugiau produktų, jis turi spausti kairėje esantį mygtuką „Investuoti dabar“ (angl. *Invest now*) ir iš naujo tokia pačia seka išsirinkti kitą produktą. Žaidėjai gali įsigyti produktų už tokią sumą, koks yra jų biudžetas. Kai biudžetas bus nepakankamas pageidaujamam produktui įsigyti, lange pasirodys atitinkamas pranešimas (3.11 pav.).



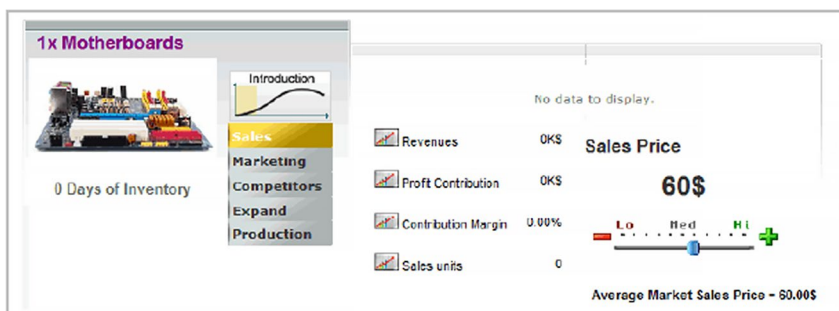
3.11 pav. Informacija apie investuoti turėto kapitalo nepakankamumą

Valdymo sprendimai

Po to, kai žaidėjas įvykdys pradinės investicijas, sistema automatiškai jį grąžins į pagrindinį valdymo ekraną, kuriame bus matyti į verslo produktų portfelį įtraukti produktai. Šiame atsidariusiame lange žaidėjai turės galimybę keisti įsigytų produktų parametrus (pvz.: pardavimo kainą, rinkodarai skiriamą biudžetą ir pan.).

Produktų parametrai keičiami slankiklį slenkant į kairę (mažinant kainą) arba į dešinę (didinant kainą) (3.12 pav.).

Kaip minėta, žaidimo metu, reaguojant į rinkoje vykstančius pokyčius, produktų kainas galima keisti. Nustačius žemas produktų kainas, tikėtina, kad išaugs pardavimo apimtis ir užimamos rinkos dalis. Tai taip pat gali teigiamai paveikti pajamas iš pardavimo. Be to, esant dideliame susikaupusių atsargų kiekiui sandėlyje, žemų kainų politika gali išspręsti šią problemą.

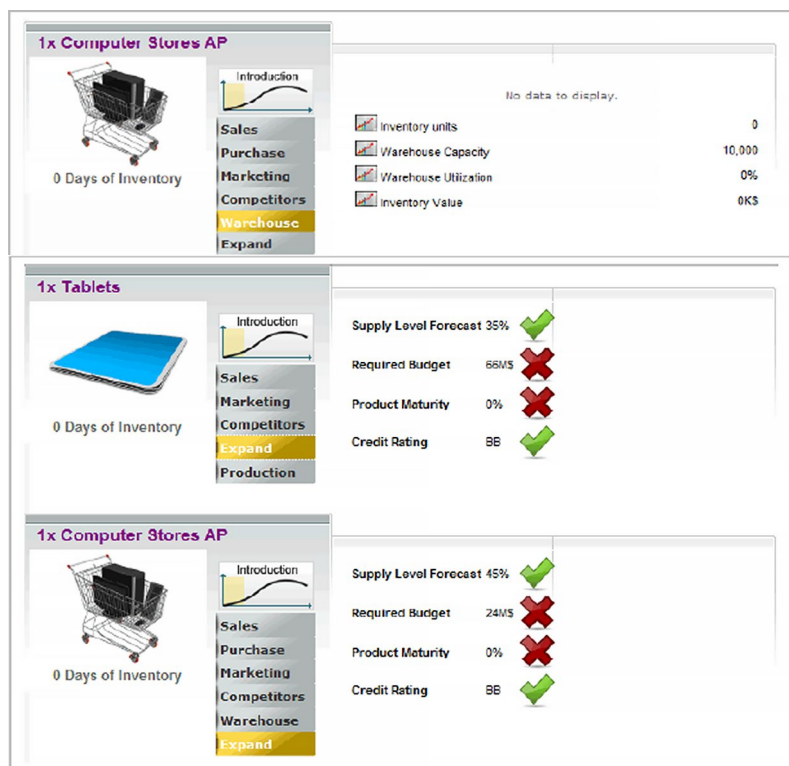


3.12 pav. Verslo valdymo sprendimai

Kita vertus, produktų aukštų kainų nustatymas sudaro galimybę padidinti pardavimo pelningumą tokiose rinkose, kuriose paklausa didesnė už pasiūlą. Tokiu pat principu keičiami parametrai ir kitose šiame lange pateikiamose srityse. Pavyzdžiui, atsidarius langus (3.13 pav.):

- „Prekių atsargos“ (angl. *Warehouse*), pateikiamas žaidėjo turimų atsargų kiekis ir sandėlio talpa. Tuo atveju, jei sandėlyje yra per mažai vietos, sandėlio pajėgumai bus naudojami maksimaliu 100 proc. pajėgumu;
- „Plėtra“ (angl. *Expand*), pateikiama informacija apie pasiūlos prognozes, produkto brandos rinkoje lygis, kredito reitingas ir pan.

Žaidimo metu, atsižvelgiant į įvairius veiksmus, žaidėjams sudaromos galimybės investuoti į naujus įrenginius, taip teigiamai paveikiant šių parametrų (3.13 pav.) kitimą.



3.13 pav. Verslo sprendimams priimti reikalinga informacija

Strateginiai sprendimai

Kiekvienas žaidėjas modeliavimo žaidimo metu turi susikurti tam tikrą verslo strategiją (3.14 pav.), todėl pirmiausia reikėtų atsakyti sau į šiuos klausimus:

- Kokia yra kompanijos esama finansinė padėtis?
- Į kokias produktų rinkas šiuo metu yra investavusi? Ar šios investicijos duoda pelno?
- Ar produktų rinkos turi tendenciją augti, ar smukti?
- Kurios rinkos atrodo patrauklios? Kodėl?
- Koks yra konkurencijos intensyvumas rinkoje?
- Kaip norima konkuruoti rinkoje?
- Koks turimas konkurencinis pranašumas?
- Kokia yra konkurentų verslo strategija?

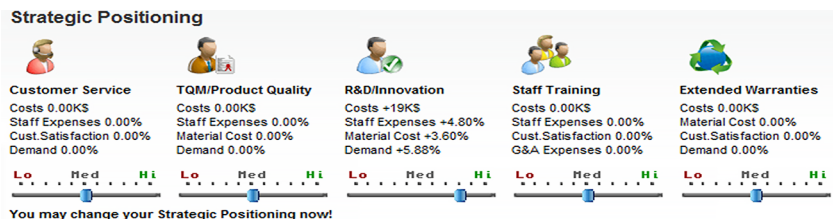
Žaidėjas, atsakęs į pateiktus klausimus, turi įvertinti esamą produktų portfelių ir veiklų pelningumą bei nuspręsti, kurios rinkos šiuo metu ir ateities perspektyvoje jam atrodo patrauklios.

Nustatant rinkų patrauklumą reiktų įvertinti:

- konkurencijos intensyvumą pramonės sektoriuje;
- esamą ir prognozuojamą pasiūlos lygį;
- galimybes dominuoti rinkoje ir daryti įtaką rinkos kainoms;
- galimybes pasiekti masto ekonomiją ir dėl to sumažinti kompanijos sąnaudas.

Kiekvienas žaidėjas, sukūręs savo investicijų strateginį planą, kitame etape turi atsakyti į šiuos klausimus:

- Koks yra finansavimo poreikis?
- Kokia pinigų suma galima disponuoti bet kuriuo metu?



3.14 pav. Strateginių sprendimų tipologija

Paskui žaidėjai turi priimti sprendimus šiose srityse:

- kainų lygiai ir reklamos išlaidos;
- investicijos į klientų aptarnavimą;
- investicijos į kokybės gerinimą;
- investicijos į mokslinius tyrimus, eksperimentinę plėtrą ir inovacijas;
- investicijos į personalo kvalifikacijos kėlimą;
- įmonės socialinės atsakomybės politika.

Žaidėjai, norėdami padidinti ar sumažinti klientų aptarnavimo, produktų kokybės, inovacijų, mokslinių tyrimų ir plėtros, personalo mokymų ir kt. išlaidas, gali tai padaryti kiekvieną mėnesį lange „Strategijos nustatymas“ (angl. *Strategic Positioning* (3.14 pav.) ties sritimi slankiklį (Lo–Med–Hi) pastumdami išlaidų mažinimo arba išlaidų didinimo kryptimis. Tokiu būdu nustatomas pageidaujamas išlaidų lygis kiekvienoje srityje.

Žaidėjo atlikti nustatymai turi atspindėti jo verslo strategiją – ką nori ma pasiūlyti savo klientams: ar aukštos kokybės inovatyvius produktus už atitinkamą kainą, ar žemesnės kokybės produktus už žemą kainą. Natūralu, kad didinant išlaidas minėtose srityse, atitinkamai išaugs produktų sąnaudos, o tai tiesiogiai paveiks produktų paklausą rinkoje.

Pavyzdžiui:

- Dėl išaugusių klientų aptarnavimo išlaidų greičiausiai išaugs paklausa (angl. *Demand*). Natūralu, kad klientai teigiamai įvertins išaugusią klientų aptarnavimo kokybę, tačiau dėl to išaugs ir produkto sąnaudos. Sėkmingas nustatymų derinys priklausys nuo tokių veiksnių, kaip rinkos prisisotinimas, produkto brandos lygis, skolos santykis ir konkurentų veiksmas.
- Aukštesnio lygio klientams aptarnauti reikės papildomų išlaidų, tai darys neigiamą įtaką produkcijos sąnaudoms. Dėl šios priežasties, siekiant išsaugoti pelningumą, būtina nustatyti atitinkamas produkcijos kainas.
- Aukštos kokybės produktams paprastai reikia aukštesnių gamybos standartų, dėl to padidėja produkcijos sąnaudos. Kompanija, siekianti užimti aukštos kokybės pozicijas, turi atitinkamai nustatyti aukštesnes produkcijos kainas, kad padengtų produkcijos sąnaudas.
- Mokslinių tyrimų ir plėtros išlaidų didinimas turi būti pagrįstas inovatyvių paklausą rinkoje turinčių produktų gamyba. Dėl šių išlaidų

didinimo išauga produkcijos sąnaudos, todėl šiai produkcijai turi būti taikoma aukštos kainos strategija.

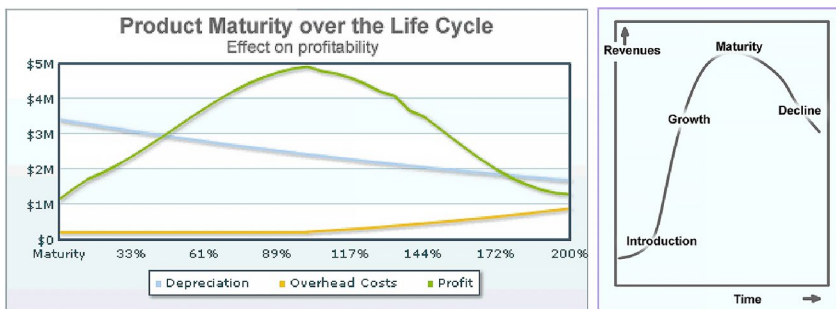
- Papildomos išlaidos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui padarys teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu ir motyvacija, dėl to, tikėtina, išaugs atliekamo darbo kokybė ir našumas. Produkcijos gamybos apimtis išaugs kartu su išlaidomis personalo mokymams.

Rinkodara

Kiekvienas produktas turi produkto gyvavimo ciklą (angl. *Product Life Cycle*). Sėkmingai į rinką išleista nauja prekė pradeda vadinamąjį prekęs gyvavimo ciklą. Visos naujos prekės kartoja vis tą pačią raidą. Prekęs gyvavimo ciklo koncepcija grindžiama teiginiu, kad jos pardavimo mastas nuo atsiradimo rinkoje iki išėjimo keičiasi, pereidamas tam tikras stadijas. Kartu kinta ir pelno, gaunamo iš produkto pardavimo, dydis. Išskiriamos keturios produkto gyvavimo ciklo stadijos: išleidimas į rinką, augimas, branda, smukimas (3.15 pav.).

Kai produktas yra naujas arba augantis, tuomet kaina gali būti palyginti aukšta, pelno ir pardavimo tendencija, tikėtina, bus auganti. Produkto augimo pabaigoje bus pasiektas aukščiausias gyvavimo ciklo taškas, kuriame stabilizuosis kaina ir pardavimo apimtis. Kitame etape kaina pradės kristi ir produktas taps santykinai senas. Parduoti produktus šio tipo rinkose (kur branda yra didesnė nei 100 proc.) bus vis sudėtingiau.

Produktų atnaujinimas (angl. *Relaunching Products*) suprantamas kaip produkcijos linijos atnaujinimas, naudojant naują prekęs ženklą, naują di-



3.15 pav. Produkto gyvavimo ciklo modeliavimas

zainą, naujas technologijas ir pan. Galimas produktų atnaujinimas tik tokių, kurių branda viršija 120 proc. ir tuomet, kai biudžetas yra pakankamas tokioms investicijoms. Atnaujinus produktus, produkto branda vėl sumažėja iki 80 proc.

Didinant produkcijos gamybos arba pardavimo apimtį, pastoviosios išlaidos, reklamos, tyrimų, projektavimo išlaidos dalijamos iš didesnio produktų skaičiaus. Tai mažina jų savikainą.

Jei žaidėjas turi galimybę išplėsti užimamos rinkos dalį ir padidinti produkcijos pardavimo apimtį, vidutinės produkto sąnaudos mažės, o pelningumas augs. Toks procesas vadinamas masto ekonomika (3.16 pav.).

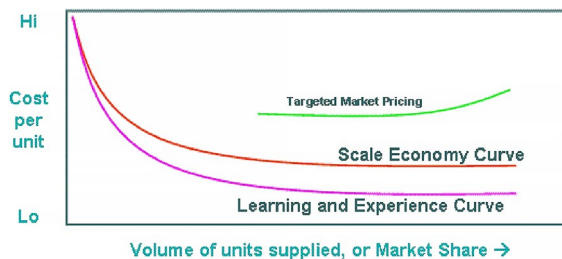
Žaidėjai, kurie siekia, kad jų kompanija taptų lydere atitinkamame pramonės sektoriuje, turi orientuotis į produkcijos sąnaudų mažinimą. Užimant vis didesnę rinkos dalį tuo pačiu metu iš rinkos išstumiami silpnesni konkurentai.

Kiekvienoje produktų rinkoje, siekiant patenkinti produkcijos paklausą, žaidėjai individualiai sprendžia investavimo į papildomus įrenginius klausimą. Individualių produktų paklausa susijusi su ekonomikos dydžiu ir atitinkamais veiksniais, tokiais kaip kainų nustatymas, kainų pokyčiai rinkoje ir pan. Laipsnis, nurodantis kiekvieno produkto poreikio patenkinimą rinkoje, vadinamas pasiūlos lygiu.

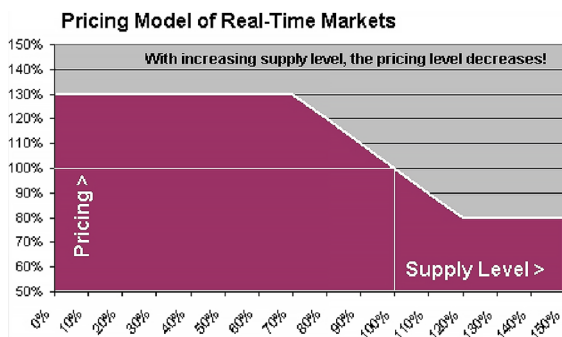
Kai žaidėjai plečia veiklą ir toliau investuoja į naujus gamybos įrenginius, pasiūla didėja, todėl kyla ir pasiūlos lygis. Kiekvienas naujas investavimo sprendimas skatina steigti papildomą gamybinį vienetą su fiksuotu pajėgumu.

Jeigu į segmentą ateina nauji konkurentai su naujomis investicijomis, rinka vis labiau perpildoma, todėl pasiūlos lygis taip pat padidėja. Kai pasiūlos lygis pakyla daugiau nei 70 proc., vidutinės rinkos kainos lygis pradeda mažėti – vartotojai turi platų konkuruojančių produktų pasirinkimą ir gali tikėtis mažesnių kainų. Tuomet gamintojams, norintiems išlaikyti pardavimo apimtį, reikia teikti patrauklius pasiūlymus. Kai pasiūlos lygis viršija 100 proc., pramonėje gaunamos daug mažesnės pelno maržos.

Žaidėjai turėtų žinoti pasiūlos lygius visuose rinkos segmentuose, kuriuose jie vykdo veiklą (3.17 pav.). Kai žaidėjai investuoja, pasiūlos lygis rinkoje sparčiai kinta. Žaidėjai, siekdami išlikti rinkoje ir gauti didesnę pelningumą, turėtų investuoti ir skatinti verslą tose rinkose, kuriose pasiūlos lygis yra santykinai žemas.



3.16 pav. Sąnaudų ir pajamų modeliavimas



3.17 pav. Pasiūlos ir paklausos modeliavimas

Tuomet, kai žaidėjai, siekdami sukurti išskirtinį produktą, investuoja į naują produkcijos įrangą, išauga to produkto pasiūlos lygis ir užimamos rinkos dalis.

Šioje modeliavimo rinkoje investicijos į įrangą padidina atliekamų operacijų mastą ir užimamos rinkos dalį. Kiti veiksniai, tokie kaip kainų nustatymas ir siūloma vertė (kokybė, inovacijos, moksliniai tyrimai ir plėtra), taip pat veikia produkcijos paklausą ir užimamos rinkos dalį, bet ne taip stipriai kaip investicijos į įrenginius. Siekiant padidinti ir išlaikyti užimamos rinkos dalį, būtina nuolat investuoti į produkcijos įrangos atnaujinimą.

Dėl masto ekonomijos poveikio kompanijos pelningumas yra glaudžiai susijęs su užimamos rinkos dalimi. Augant užimamos rinkos daliai ir tampan rinkos lyderiu, žaidėjai turi galimybę daryti poveikį produktų kainoms.

Tam tikru momentu, tęsiant investicijas į papildomus produkcijos vietus, auga pasiūlos lygis, krinta kaina, kaupiasi atsargos ir pradeda mažėti pardavimo apimtis (3.18 pav.).



3.18 pav. Investicijų ir gamybos apimčių modeliavimas

Finansų valdymas

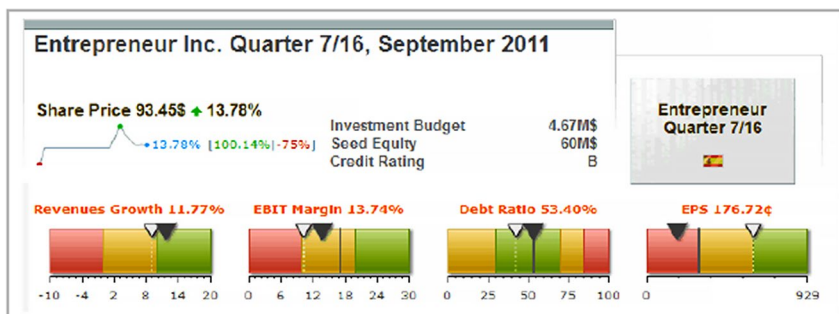
Kiekvieną mėnesį išdo departamentas (angl. *Treasury Department*) informuoja žaidėją apie jo investicijų biudžetą, t. y. pinigų sumą, kurią galima panaudoti kompanijos plėtrai ar pertvarkymui. Taip pat parodomas ir kredito reitingas (angl. *Credit Rating*), kuris įvertina gebėjimus įvykdyti skolinius įsipareigojimus. Jei kredito reitingais žymimas „AAA“, tai reiškia, kad finansinė įmonės padėtis yra gera ir atitinka aukščiausią saugumo lygį. Jei įmonės kredito reitingas žymimas raide „D“ (pats žemiausias kredito reitingas), tai rodo prastą finansinę jos būklę ir galimą įsipareigojimų nevykdymą. Šį reitingą turinčioms kompanijoms gresia bankrotas.

Žaidimo metu, jei įmonės skolos santykis (angl. *Debt Ratio*) viršija 80 proc., jai skelbiamas bankrotas, todėl žaidėjai, įmonės plėtrai naudodami kreditą, turi gerai apgalvoti savo veiksmus. Ištikus bankrotui, siekiant grąžinti skolas bankui, kompanijos turtas bus parduodamas.

Finansiniai įmonės veiklos rodikliai ir ataskaitos (angl. *Buiness Indicators and Reports*) pateikiami finansinių duomenų bloke (angl. *Corporate Dashboard*), esančiame žaidimo ekrano viršuje (3.19 pav.).

Šiame bloke pateikiami tokie duomenys:

- akcijų kaina ir jos kitimas;
- galima disponuoti pinigų suma;
- pradinis kapitalas;
- kredito reitingas;
- pajamų augimo rodiklis;



3.19 pav. Finansinė įmonės būklė ir kreditingumas

- EBIT marža;
- skolos rodiklis;
- pelnas, tenkantis vienai akcijai (EPS).

Juodos spalvos trikampis rodo žaidėjo įmonės rodiklį, o baltos spalvos trikampis – visų tame sektoriuje veikiančių įmonių vidutinį rodiklį. Jei įmonės veiklos rezultatai yra geri, trikampiai yra žalioje sekcijoje, jei prasti – raudonoje.

Verslo rezultatų stebėseną

Rezultatų lentelėje (angl. *Real Time Scores*) viso žaidimo metu vaizduojami geriausi žaidėjai. Ši informacija atnaujinama kiekvieną ketvirtį, per modeliuojamą vienerių metų trukmės verslo žaidimą. 3.20 pav. pateikiami kompanijų pavadinimai, jų strategijų santraukos, kredito reitingai, skolos rodikliai, pajamos iš pardavimo, pelno maržos, nuosavas kapitalas ir akcijų kainos.

Real Time Scores Quarter 8/16, December 2011

Rank	Corporation	Strategy	Credit Rating	Debt Ratio	Revenues	EBIT Margin	Funding	Share Price
1	Entropioneur (1)	CTR S	B	52%	43M\$	43%	59M\$	128.66\$ (7.65% ↑)
2	Max Performance (4)	CTR S	BBB	31%	16M\$	10%	75M\$	124.90\$ (7.28% ↑)
3	Orange Team (3)	CTR S	BB	47%	9.73M\$	10%	60M\$	97.98\$ (10.11% ↑)
4	Fast Circuit (4)	CTR S	BBB	39%	14M\$	12%	80M\$	97.14\$ (9.79% ↑)
5	bryan (2)	CTR S	AAA	0%	3.90M\$	12%	60M\$	64.46\$ (-1.89% ↓)
6	HiK Computers (5)	CTR S	BB	47%	21M\$	5%	100M\$	42.67\$ (-4.71% ↓)

3.20 pav. Verslo plėtojimo efektyvumas

Kompanijų strateginių pozicijų santraukos identifikuojamos taip:

C – klientų aptarnavimas;

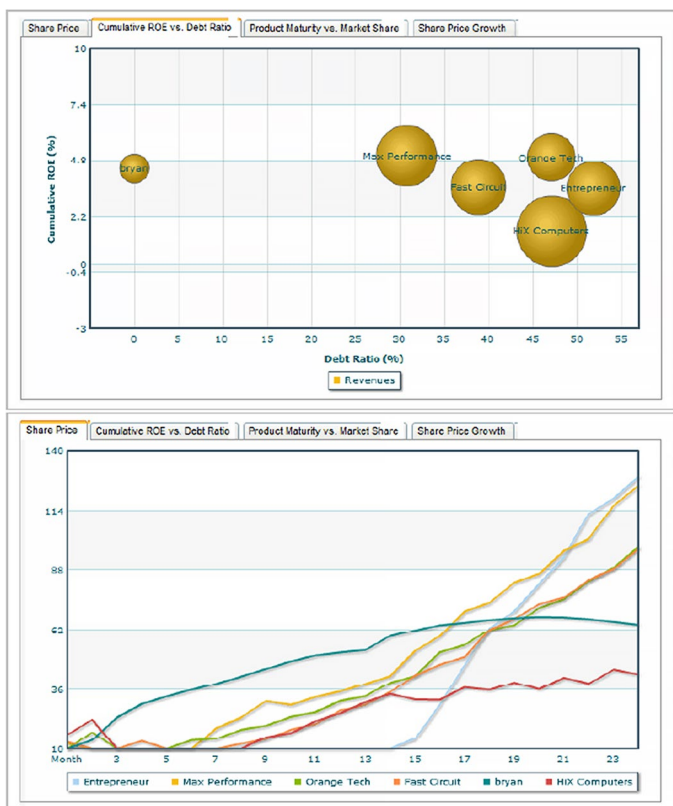
T – produktų kokybė;

R – moksliniai tyrimai ir plėtra;

S – personalo mokymai.

Jei strategijos poziciją identifikuojanti raidė yra raudonos spalvos, tai reiškia, kad įmonė šioje pozicijoje sumažino išlaidas. Jei spalva yra žalia, tuomet įmonė išlaidas padidino. Pilka raidės spalva simbolizuoja vidutinę išlaidų poziciją.

Taip pat pateikiamas įmonės ir jos konkurentų akcijų kainos kitimas žaidimo metu ir kiti įmonės bei jos konkurentų veiklos rodikliai (3.21 pav.).



3.21 pav. Kompanijos ir jos konkurentų veiklas išreiškiantys finansiniai rodikliai

Kiekvieno produkto suvestinėje (angl. *Individual Product*) pateikiama konkurentų pozicija ir aktyvumas šio produkto rinkoje, pavyzdžiui, konkurentų pajamos, rinkos dalis, pajamos ir savikaina, visų toje pačioje rinkoje veikiančių konkurentų pelno maržos ir kita informacija, leidžianti įvertinti priimtų sprendimų atitiktį rinkos situacijai.

Žaidimo pabaigoje susumuojami visi žaidėjo rezultatai, kurie vėliau bus išsaugomi duomenų bazėje. Paskui kiekvienas žaidėjas kito žaidimo metu, naudodamas skirtingas strategijas, turi galimybę pagerinti savo ankstesnius rezultatus.

3.3. Projektinės iniciatyvos „InoStartas“ rezultatyvumas

Projektinės iniciatyvos „InoStartas“ tikslinių grupių narių tyrimą atliko Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras (MOSTA) Lietuvos pramoninkų konfederacijos (LPK) užsakymu.

Tyrimo metu buvo įvertinta projekto dalyvių ir vykdytojų projekto metu įgytų verslumo skatinimo įgūdžių nauda, sistemiškai įvertintos verslumo skatinimo modelio (toliau – Modelis) taikymo realijos ir tendencijos. Pagrindinę tyrimo aibę sudarė visi projekto „InoStartas“ dalyviai ir vykdytojai, kurių buvo 697 (3.2 lentelė).

3.2 lentelė. Projekto dalyvių aibė

Tikslinė grupė	Populiacija	Imtis	$N_{\text{respondentų}}$	Atsakymų dalis, proc.	Apklauskos data
Dalyviai	651	570 ¹	256	45	2013 12 04 – 2013 12 17
Mentoriai	31	31	28	90	2013 12 05 – 2013 12 23
Lektoriai	11	11	8	72	2013 12 13 – 2013 12 30
Iš viso	697	684	292		

¹ Į imtį įtraukti tik tie dalyviai, kurie nurodė veikiančius el. pašto adresus.

3.3.1. Pasitenkinimo mokymo programomis ir gautos naudos vertinimas

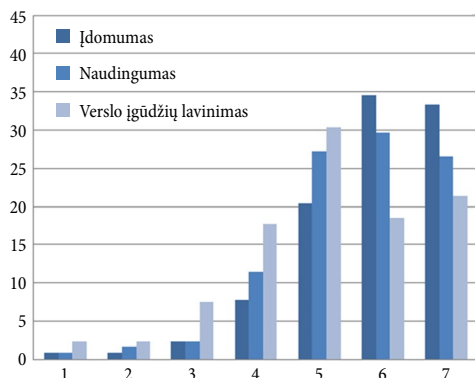
Svarbiausių verslumo įgūdžių lavinimo sesijų vertinimas

Projekto metu dalyviams organizuotos svarbiausių verslumo įgūdžių lavinimo sesijos, kurių metu lektoriai skaitė teorines paskaitas ir vedė pratybas šiomis temomis:

- Savęs motyvavimas: susitarimas su savimi virš debesų ir ant žemės – tas pats.
- Lyderystės jėga: kokių lyderių reikia Lietuvai ir kaip juo tapti.
- Verslo idėjų generavimas ir jų parengimas įgyvendinti.
- Įmonės steigimas ir valdymas: žingsnis po žingsnio.
- Įmonės veikla rinkos ir konkurencijos sąlygomis. Rinkos mechanizmai.
- Pardavimo metodai ir strategijos. Pardavimo įgūdžių ugdymas.
- Verslo problemų analizė ir sprendimų paieška.
- Inovacijų inspiravimas: svarba ir sistemiškumas.

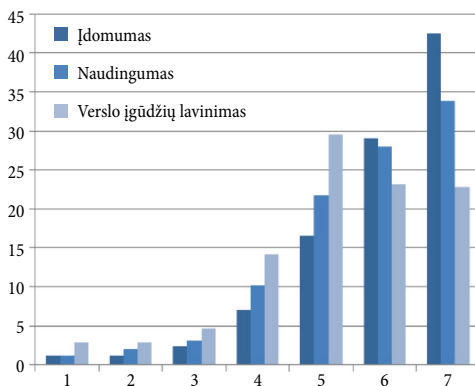
Išsakyti savo nuomonę apie šiuos užsiėmimus buvo prašyta tiek dalyvių, tiek mentorių. Pastarieji pasitenkinimą šiais užsiėmimais vertino tik naudos dalyviams prasme, dalyviai – tiek turinio, tiek lektorių darbo aspektais, t. y. vertintos atskirai teorinių paskaitų ir praktinių užduočių įdomumo, naudingumo, indėlio lavinant verslumo įgūdžius dimensijos, taip pat lektorių darbas užsiėmimų metu.

3.22 ir 3.23 pav. pateikti dalyvių atsakymų pasiskirstymai atskleidžia, kad dalyviai lektorių vedamais užsiėmimais iš esmės yra patenkinti, t. y.



3.22 pav. Lektorių vestų teorinių paskaitų vertinimas (proc.)

3.23 pav. Lektorių vestų pratybų vertinimas (proc.)



atskirus jų aspektus vertina gan pozityviai. Praktiniai užsiėmimai vertinami šiek tiek palankiau nei teoriniai (3.3 lentelė). Taip pat išryškėjo, kad dalyviams vesti užsiėmimai buvo daugiau įdomūs nei praktiškai naudingi.

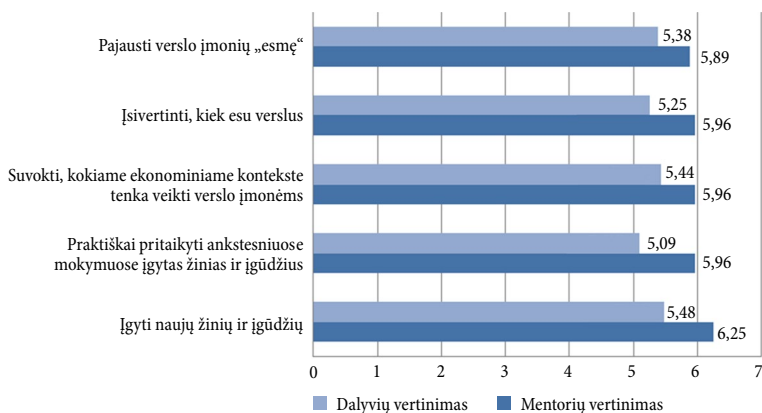
3.3 lentelė. Teorinių paskaitų ir pratybų vertinimo palyginimas (vidurkiai)

	Įdomumas	Naudingumas	Verslumo įgūdžių lavinimas
Teorinės paskaitos	5,83	5,58	5,12
Praktiniai užsiėmimai	5,94	5,69	5,26

Praktinių įgūdžių ugdymo, taikant realios įmonės veiklos imitacinius modelius, vertinimas

Projekte daug dėmesio skirta dalyvių (studentų ir dėstytojų) praktinių verslumo įgūdžių ugdymui. Šiuo tikslu, naudojant praktines įmonių veiklos situacijas ir atvejus, studentai ir dėstytojai buvo supažindinami su realiais verslo įmonės veikloje vykstančiais procesais. Mokymų metu buvo naudojamas vienas populiariausių užsienio šalyse modeliavimo žaidimų „Industry Masters“. „Industry Masters“ yra loginė bazinių verslumo įgūdžių lavinimo (mokymo) sesijų tąsa, įtvirtinanti ir sustiprinanti formuojamus verslumo įgūdžius.

Išsakyti savo nuomonę apie šiuos užsiėmimus buvo prašyta tiek dalyvių, tiek mentorių. Pastarieji šių užsiėmimų teikiamą naudą dalyviams vertino palankiau nei patys dalyviai (3.24 pav.). Mentorių manymu (3.4 lentelė),



3.24 pav. Praktinių įgūdžių formavimosi žaidžiant modeliavimo žaidimą „Industry Masters“ vertinimo palyginimas dalyvių ir mentorių grupėse (vidurkiai)

labiausiai modeliavimo žaidimas „Industry Masters“ padeda kaip galimybė praktiškai pritaikyti ankstesniuose mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius (6–7 balais pagal 7 balų skalę šią dimensiją vertino 75 proc. mentorių grupės respondentų). Dalyviai labiausiai pritarė teiginiui, kad modeliavimo žaidimas padeda suvokti ekonominį kontekstą, kuriame veikia verslo įmonės. 6–7 balais pagal 7 balų skalę šią dimensiją vertino 61 proc. dalyvių grupės respondentų (3.4 lentelė).

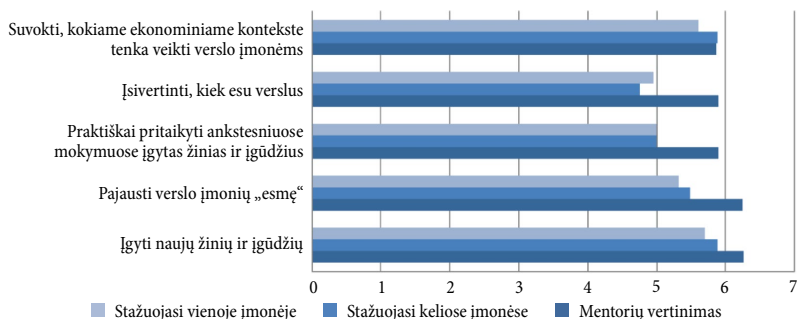
3.4 lentelė. Praktinių įgūdžių formavimosi žaidžiant modeliavimo žaidimą „Industry Masters“ vertinimo palyginimas dalyvių ir mentorių grupėse (6 ir 7 balų suminiai vertinimai, proc.)

	Dalyvių vertinimas	Mentorių vertinimas
Įgyti naujų žinių ir įgūdžių	60	60
Praktiškai pritaikyti ankstesniuose mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius	47	75
Pajausti verslo įmonių esmę	56	68
Suvokti, kokiame ekonominiame kontekste tenka veikti verslo įmonėms	61	68
Įvertinti savo verslumo lygį	53	70

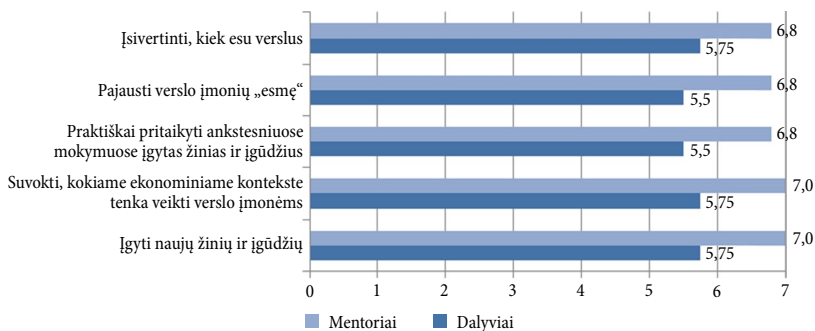
Praktinių stažuotiųjų organizacijose ir įmonėse vertinimas

Praktinėse stažuotėse verslo įmonėse, kurių paskirtis – įtvirtinti studentų ir dėstytojų verslumo įgūdžius, dalyvavo 32 proc. apklaustų dalyvių. Užsienyje stažavosi keturi respondentai.

Apklausų duomenys atskleidė, kad savo patirtį stažuotėse dalyviai vertino gan teigiamai (dažniausiai respondentai skyrė 5 balus iš 7), mentorių vertinimas pozityvesnis nei dalyvių (3.25 pav.). Užsienio stažuotės vertintos pozityviau nei stažuotės Lietuvoje, tačiau jose pastebimas ryškesnis atotrūkis tarp dalyvių ir mentorių vertinimų, kurie užsienio stažuotiųjų naudą dalyviams įvertino itin palankiai (3.26 pav.).



3.25 pav. Verslumo įgūdžių formavimo ir įtvirtinimo stažuojantis Lietuvos įmonėse vertinimo palyginimas dalyvių ir mentorių grupėse (vidurkiai)



3.26 pav. Verslumo įgūdžių formavimo ir įtvirtinimo stažuojantis užsienio įmonėse vertinimo palyginimas dalyvių ir mentorių grupėse (vidurkiai)

Labai teigiamai dalyvių grupėje stažuotės tiek Lietuvoje, tiek užsienyje vertintos pagal tai, kiek jos padėjo suvokti, kokiame ekonominiame kontekste tenka veikti verslo įmonėms. Stažuotės Lietuvos įmonėse taip pat labai palankiai vertintos dėl galimybės įgyti naujų žinių ir įgūdžių, užsienyje – dėl galimybės įsivertinti, suvokti savo verslumo lygį. Pastarasis aspektas prasčiausiai vertintas vertinant stažuotes Lietuvoje (3.5 lentelė).

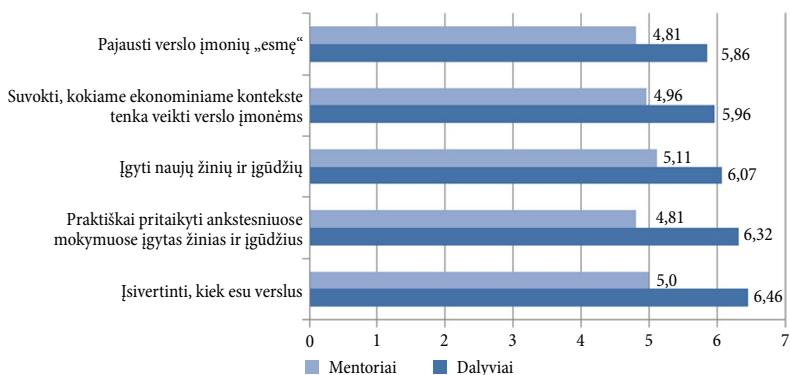
3.5 lentelė. Verslumo įgūdžių formavimo ir įtvirtinimo stažuotėse vertinimo palyginimas dalyvių pogrupiuose (6 ir 7 balų suminiai vertinimai, proc.)

	Dalyvavę vienoje stažuotėje LT N =20	Dalyvavę keliose stažuotėse LT N =25	Dalyvavę stažuotėje užsienyje N = 4
Įgyti naujų žinių ir įgūdžių	60	68	50
Praktiškai pritaikyti ankstesniuose mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius	45	36	50
Pajausti verslo įmonių „virtuvę“	43	56	50
Suvokti, kokiame ekonominiame kontekste tenka veikti verslo įmonėms	60	68	75
Įsivertinti savo verslumo lygį	30	28	75

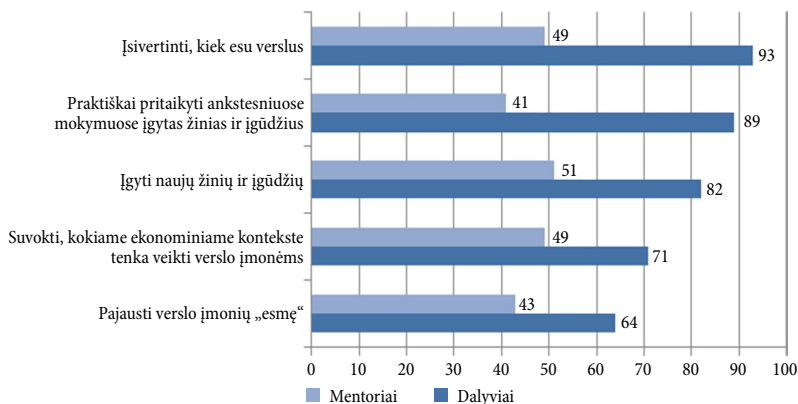
Inovacinio projekto (verslo plano) turnyro vertinimas

Siekiant įtvirtinti studentų ir dėstytojų verslumo įgūdžius, projekto metu taip pat organizuotas inovacinio projekto (verslo plano) turnyras, kurio metu studentai ir dėstytojai, padedami mentorių, rengė inovacinius projektus. Jie buvo vertinti, teiktos tobulinimo rekomendacijos, pristatomi potencialiems investuotojams / partneriams.

Šią veiklą, kaip ir kitas, mentoriai vertino palankiau nei dalyviai. Atskirų dimensijų, nusakančių šią veiklą, vidutiniškas vertinimas mentorių grupėje varijuoja tarp 5,86 ir 6,46 balo pagal 7 balų skalę; dalyvių grupėje – tarp 4,81 ir 5,11 balo pagal 7 balų skalę (3.27 pav.). Mentorių nuomone, ši veikla dalyviams labiausiai padėjo įvertinti savo verslumo lygį; dalyvių nuomone, ši veikla jų verslumą ugdė suteikusi galimybę įgyti naujų žinių ir įgūdžių (3.28 pav.).



3.27 pav. Verslumo įgūdžių įtvirtinimo, dalyvaujant inovacinio projekto turnyre, vertinimo palyginimas dalyvių ir mentorų grupėse (vidurkiai)



3.28 pav. Verslumo įgūdžių įtvirtinimo, dalyvaujant inovacinio projekto turnyre, vertinimo palyginimas dalyvių ir mentorų grupėse (6 ir 7 balų suminiai vertinimai, proc.)

Mentorių mokymo programos vertinimas

Vienas iš veiksnių, turinčių įtakos įgyvendinamų verslumo skatinimo modelių sėkmei, yra glaudus studentų ir mentorų bendradarbiavimas verslumo įgūdžių ugdymo procese. Mentorai, ugdydami praktinius verslumo įgūdžius, ne tik pasidalija su studentais turimomis žiniomis ir patirtimi, bet ir teikia jiems konsultacijas bei pagalbą. Suvokiant šio proceso reikšmę ugdant verslumą, projekte mentoriams organizuoti mokymai, ugdantys jų kaip „trenerių“ kompetencijas.

Apklaustos metu dalyvavę mentorių paruošimo programoje (mokymuose) teigė 82 proc. mentorių grupės respondentų. Jų manymu, šie mokymai labai prisidėjo prie įgūdžių, reikalingų mentoriavimo darbe, formavimo. Atsakydami į klausimą „Kiek šie mokymai suteikė įgūdžių, reikalingų Jūsų, kaip mentoriaus, darbe“ aukščiausiais (6 ir 7) balais naudą sau įvertino 80 proc. respondentų. Bendras vertinimų vidurkis siekė 6 balus iš 7, čia 1 reiškė „Jokių įgūdžių nesuteikė“, 7 – „Suteikė visus reikiamus įgūdžius“. Mokymuose įgytą patirtį taikę savo, kaip mentoriaus, darbe teigė 74 proc. respondentų.

Stažuotėje užsienyje mokymu metu teigė buvę 35 proc. respondentų. Jų vertinimai stažuotėje įgytos patirties atžvilgiu labai pozityvūs: vertinimų vidurkis pagal 7 balų skalę siekia 6,25 balo; aukščiausiais (6 ir 7) balais pasitenkinimą stažuote vertino 75 proc. respondentų.

Labiausiai mentoriai mokymus vertino dėl aukšto profesionalumo dėstytojų, aktualaus mokymų turinio ir praktinių užduočių pobūdžio bei gausos, tačiau taip pat pažymėjo, kad praktinių užduočių galėtų būti dar daugiau (3.6 ir 3.7 lentelės). Nemažai daliai respondentų (30 proc.) mokymuose nieko netrūko.

3.6 lentelė. Mentorių mokymų dalyviams patikę mokymų aspektai (atviro klausimo sugrupuotų atsakymų procentinis pasiskirstymas)

Mokymo aspektai	N	Proc.
Aukšto lygio / profesionalūs dėstytojai	11	50,0
Aktualus mokymų turinys	8	36,4
Praktinės užduotys / jų gausa	8	36,4
Inovatyvūs mentorystės principai	2	9,1
Grupinės užduotys	2	9,1
Geras mokymų organizavimas	2	9,1
Užsienio dėstytojų mokymai	1	4,5
Iš viso	22	154,5

3.7 lentelė. Mentorių mokymų dalyviams nepatikę mokymų aspektai (atviro klausimo sugrupuotų atsakymų procentinis pasiskirstymas)

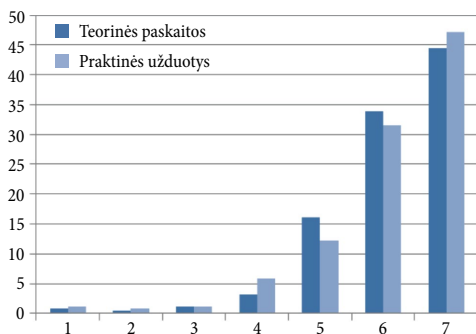
Mokymo aspektai	N	Proc.
Per mažai praktinių užduočių	6	35,3
Ne visų lektorių mokymai buvo įdomūs / aktualūs	3	17,6
Trūko užsienio pavyzdžių / praktikų perteikimo	1	5,9
Per trumpa mokymų trukmė	1	5,9
Trūko psichologijos žinių	1	5,9
Trūko informacijos sukonkretinimo	1	5,9
Nieko netrūko	5	29,4

3.3.2. Pasitenkinimas lektorių ir mentorių darbu

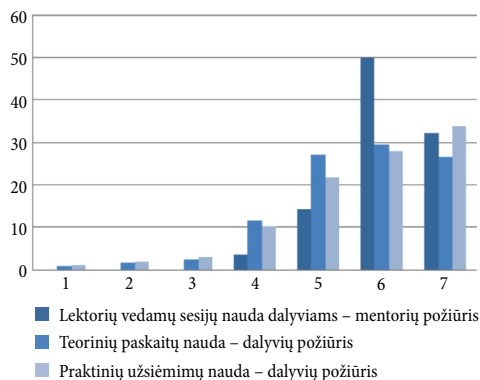
Lektorių darbo vertinimas

Lektorių darbas per teorines paskaitas įvertintas palankiai: didžioji dalis apklaustų dalyvių jų darbą vertina 6–7 balais pagal septynių balų skalę. Lektorių darbas per pratybas (taip pat kaip ir ankstesnės dimensijos) vertintas šiek tiek palankiau nei paskaitose (3.29 pav.).

Lyginant dalyvių ir mentorių vertinimus išryškėjo, kad, mentorių požiūriu, dalyviams paskaitų nauda buvo didesnė nei pačių dalyvių nuomone, nors abiejų grupių vertinimai gana aukšti (3.30 pav.). Dalyviai teorines paskaitas vidutiniškai vertina 5,58 balo, praktinius užsiėmimus – 5,69 balo, mentoriai tiek teorines paskaitas, tiek pratybas vidutiniškai vertina 6,11 balo iš 7.



3.29 pav. Lektorių darbo per teorines paskaitas ir pratybas palyginimas (proc.)



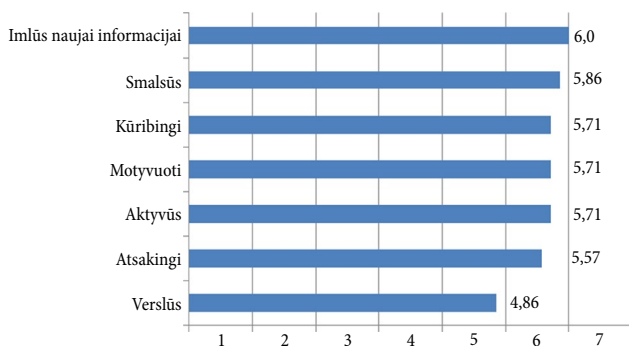
3.30 pav. Lektorių vedamų užsiėmimų teikiama nauda dalyviams: mentorų ir dalyvių vertinimų palyginimas (proc.)

Patys lektoriai savo indėlį, prisidedant prie dalyvių verslumo įgūdžių lavinimo, vidutiniškai vertina 6 balais iš 7, dažniausiai nurodydami ugdantys verslumo kompetencijos augimui įtakos turinčias specifines kompetencijas (3.8 lentelė). Tiesiogiai verslumo kompetencijos lavinimas kaip ugdymo tikslas sesijų metu atviro klausimo atsakymuose buvo paminėtas tik du kartus.

Dalyvių verslumo lygį lektoriai vertina kaip gan žemą, lyginant pagal kitų charakteristikų, apibūdinančių dalyvius, vertinimą: vidutiniškai 4,86 balo iš 7 (3.31 pav.). Aukščiausiais balais įvertintas dalyvių imlumas naujai informacijai bei smalsumas (6 ir 7 balų vertinant šias dimensijas skyrė 86 proc. apklaustų lektorių). Taip pat pabrėžiamas dalyvių heterogeniškumas turimų savybių, motyvacijos ir kompetencijų atžvilgiu (3.9 lentelė).

3.8 lentelė. Lektorių vedamų sesijų metu ugdytos dalyvių kompetencijos. Lektorių požiūris (atviro klausimo atsakymai)

Atsakomybę pačiam už save, kūrybiškumą, vertybines orientacijas
Dalykinė verbalinė komunikacija. Viešasis kalbėjimas
Komunikavimo, analitinio mąstymo, savikontrolės, savianalizės ir savidisciplinos
Kūrybiškumas (idėjų generavimas), mentoriaus kompetencijos. Vidinė motyvacija
Lyderystė. Pozicijos pristatymas ir argumentavimas. Pokyčių valdymas. Drąsa priimti sprendimus ir veikti kryptingai. Tikslų formulavimas. Kitų žmonių motyvavimas
Verslumo, savianalizės
Verslumo, komandinio darbo, kūrybiškumo, laiko planavimo, loginio mąstymo



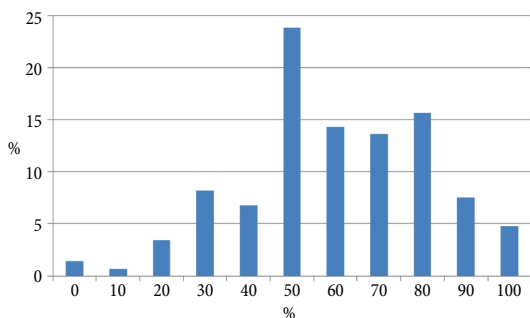
3.31 pav. Dalyvius apibūdinančios charakteristikos: lektorių vertinimo vidurkiai

3.9 lentelė. Dalyvių charakteristikų apibūdinimas. Lektorių požiūris (atviro klausimo atsakymai)

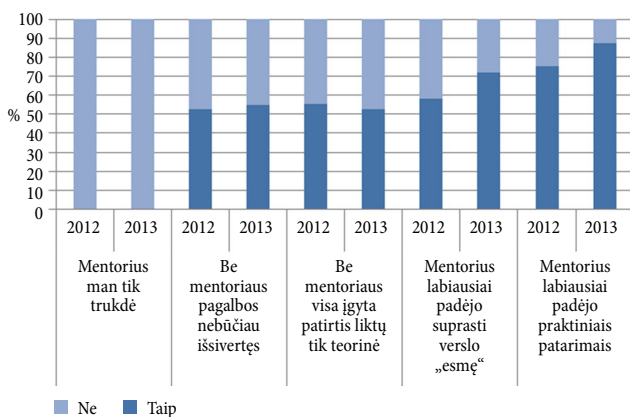
Buvo gana nevienodi skirtingose vietovėse. Vilniečiai, kauniečiai yra gavę anksčiau daugiau informacijos, todėl mažiau motyvuoti. Provincijoje – priešingai
Kūrybiški, imlūs, smalsūs. Vienareikšmiškai išskirti negalima, nes labai skiriasi nuo skirtinguose miestuose esančių žmonių: mentalitetas, motyvacija, turimos žinios ir kt.
Labai priklausė nuo aukštosios mokyklos. Universitetuose buvo labiau motyvuoti nei kolegijose
Reiklūs dėmesiai ir dėstytojo aktyvumui
Studentai ir mokiniai – drąsūs, kūrybingi, dėstytojai – labai skirtingi, kai kurie – labai „saugantys savo statusą“, todėl mažiau dalyvavo, tačiau motyvuoti

Mentorių darbo vertinimas

Mentoriams projekte skirtas itin svarbus vaidmuo. Mentorius, kaip nuolatinio patarėjo, mokytojo ir vadovo indėlis laikytas kertiniu modelio priemonių kokybinio efektyvumo akmeniu. Apklausos duomenimis, mentorių turi ar turėjo 58 proc. respondentų. Jų pagalbą projekto užduotyse dalyviai vertina kaip labai didelę. Tiek 2012 m., tiek 2013 m. dalyvių vertinimai atsakant į klausimą „Kiek mentorius Jums padėjo“ vidutiniškai siekė 6 balus iš 7; 6–7 balais jų pagalbą projekto metu vertino 73 proc. 2012 m. ir 75 proc. 2013 m. dalyvių, turėjusių mentorių. Dalyvių manymu, be mentorius gauta nauda iš projekto būtų kur kas mažesnė (3.32 pav.). Pusė respondentų darė prielaidą, kad be mentorius pagalbos iš projekto gauta nauda siektų 50–70 proc.



3.32 pav. Iš projekto hipotetiškai gautinos naudos, jei nebūtų buvę mentorius, vertinimas (proc.)



3.33 pav. Mentorius vaidmens dalyvaujant projekto veiklose vertinimas (proc.)

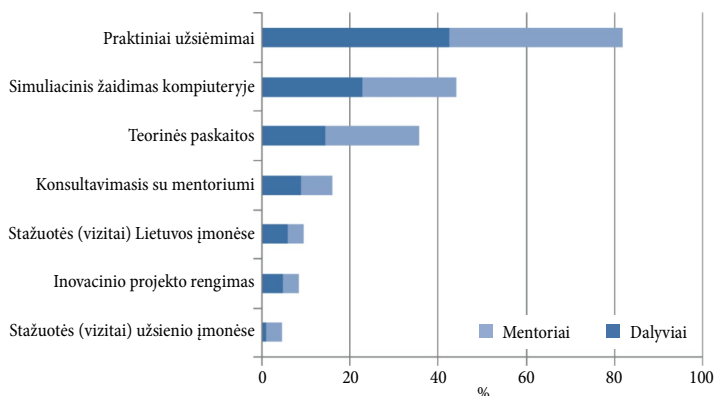
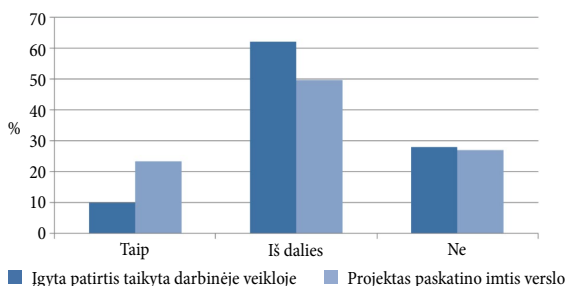
Nuodugniau analizuojant mentorius vaidmenį projekte, matyti (3.33 pav.), kad mentorius dalyviams buvo kaip tik tas žmogus, kuris labiausiai prisidėjo savo praktiniais patarimais, buvo tarpininkas tarp teorijos ir verslo realybės. Tad jų indėlį projekte derėtų vertinti kaip svarų. Patys mentorius savo indėlį prisidedant prie dalyvių verslumo įgūdžių lavinimo vidutiniškai vertina 5,86 balo iš 7.

3.3.3. Įgytos patirties įtaka dalyvių karjeros kaitai

Šio tyrimo metu siekta nustatyti projekto dalyvių ir vykdytojų mokymuose gautų žinių ir įgūdžių įtaką ir naudą esamai jų situacijai tiek darbo rinkoje, tiek kuriant bei plėtojant savo verslą. Kitaip tariant, siekta atskleisti projekto metu įgytos patirties įtaką dalyvių karjeros kaitai. Verslumas, šios kompetencijos lygis traktuotas kaip vienas iš veiksnių, darančių įtaką tolesnėms karjeros darbo rinkoje perspektyvoms.

Rezultatų analizė atskleidė, kad 59 proc. apklausoje sutikę dalyvauti projekto dalyviai – dirbantys. Projekte įgytą patirtį savo darbe bent iš dalies taikė net 72 proc. apklaustų dalyvių. Kad projektas bent iš dalies paskatino imtis verslo, teigė 73 proc. respondentų (3.34 pav.). Tiek dalyvių, tiek mentorijų vertinimu, prie verslumo ugdymo labiausiai prisidėjo praktinis patyrimas: lektorių vestos pratybos ir modeliavimo žaidimas kompiuteryje (3.35 pav.).

3.34 pav. Projekte įgytos patirties įtakos karjerai vertinimas (proc.)



3.35 pav. Atskirų projekto veiklų įtakos verslumo formavimosi vertinimas: dalyvių ir mentorijų atsakymų palyginimas (proc.)

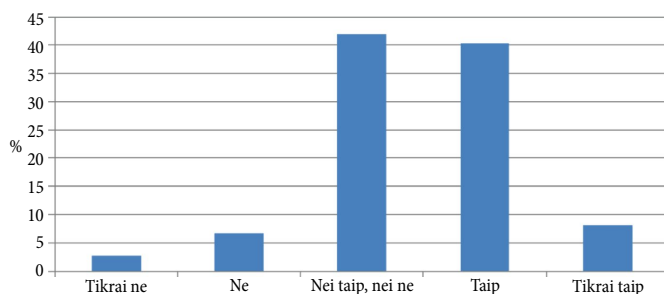
Atsakymų pasiskirstymas į atviro tipo klausimus atskleidė, kad daugiausia projektas prisidėjo prie inovatyvaus mąstymo ir idėjų generavimo kompetencijos ugdymo, žinių apie verslą papildymo bei verslo modelio kūrimo ypatybių sužinojimo (3.10 lentelė). Vėlesnėje gyvenimo praktikoje, dalyvių teigimu, dažniausiai teko pritaikyti idėjų generavimo principus; komunikavimo / verslo kontaktų užmezgimo įgūdžius; komandinio darbo principus (3.11 lentelė). Akcentuojamas projekte įgytos patirties įtakos verslumo formavimuisi teigiamas vertinimas (3.36 pav.).

3.10 lentelė. Projekto metu įgytos žinios ir gebėjimai. Dalyvių požiūris (atviro klausimo atsakymai)

	N	Proc.
Inovatyvaus mąstymo / idėjų generavimo	26	25
Igijau daug teorinių žinių apie verslo ypatybes	20	20
Verslo modelio kūrimo	20	20
Igijau daugiau pasitikėjimo savimi	18	18
Verslumo	12	12
Darbo komandoje	12	12
Rinkos dėsnių atpažinimo, numatymo	8	8
Pardavimo įgūdžių	4	4
Igijau naujų pažinčių	4	4
Komunikavimo įgūdžių	3	3
Teorinių žinių taikymo praktikoje	3	3
Bendravimo su klientais	3	3
Igijau motyvacijos kurti verslą	3	3
Kūrybiškumo	2	2
Laiko planavimo įgūdžių	2	2
Rizikos vertinimo	2	2
Vadovavimo principų	1	1
Rinkodaros subtilybių	1	1
Kita	8	8
Nieko gero neišmokau	3	3
Sunku pasakyti	4	4

3.11 lentelė. Projekto metu išmokti dalykai, vėliau pritaikyti praktikoje. Dalyvių atsakymai į atvirą klausimą)

	N	Proc.
Idėjų generavimo principai	44	33
Komunikavimo/ verslo kontaktų užmezgimo įgūdžiai	32	24
Komandinio darbo principai	24	18
Verslo plano / modelio kūrimas	20	15
Verslo aplinkos suvokimas / pažinimas	20	15
Savęs motyvavimas (imtis verslo)	18	13
Savęs pažinimo principai / savianalizė	17	13
Pasitikėjimas savimi	12	9
Lyderystės principai	9	7
Rinkos analizė	8	6
Darbo organizavimo principai	6	4
Laiko planavimo principai	6	4
Rizikos valdymas	6	4
Pardavimo principai	5	4
Strateginis mąstymas / planavimas	5	4
SSGG analizė	2	2
Kita	3	2
Kol kas nieko nepritaikiau	15	11



3.36 pav. Projekte įgytos patirties įtakos verslumo formavimuisi vertinimas (proc.)

3.3.4. Bendras projektinės iniciatyvos „InoStartas“ kokybės vertinimas

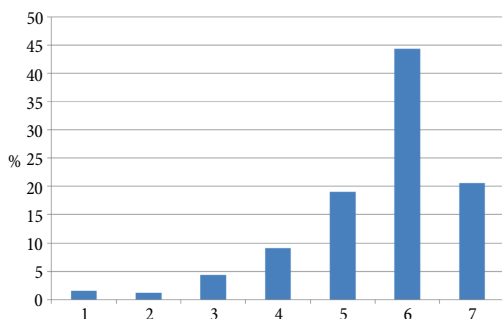
Dalyvių pasitenkinimą projektu galima būtų vertinti kaip aukštą, nes 89 proc. apklaustų dalyvių teigė, kad jei tik galėtų atsukti laiką atgal, projekte dalyvautų dar kartą. Didžioji dalis atsakiusių į atvirą klausimą šią savo nuostatą grindė tuo (3.12 lentelė), kad dalyvavimas šiame projekte jiems apskritai buvo naudingas (35 proc.), taip pat naudingas dėl įgytų praktinių ir teorinių žinių (po 32 proc.).

3.12 lentelė. Dalyvių, kurie tokiaame projekte ryžtųsi dalyvauti dar kartą, atsakymai (atviro klausimo sugrupuotų atsakymų procentinis pasiskirstymas)

	N	Proc.
Dalyvavimas projekte buvo naudingas	56	34,8
Dėl įgytų teorinių žinių	52	32,3
Dėl įgytų praktinių žinių	50	31,1
Ilgiau naudingų įgūdžių / patirties	31	19,3
Dėl naujų pažinčių	19	11,8
Profesionalūs dėstytojai	16	9,9
Dėl galimybės įsigilinti į verslo kūrimo ypatybes	4	2,5
Labai gerai organizuoti mokymai	2	1,2
Įkvėpė kurti savo verslą	1	0,6
Kita	5	3,1

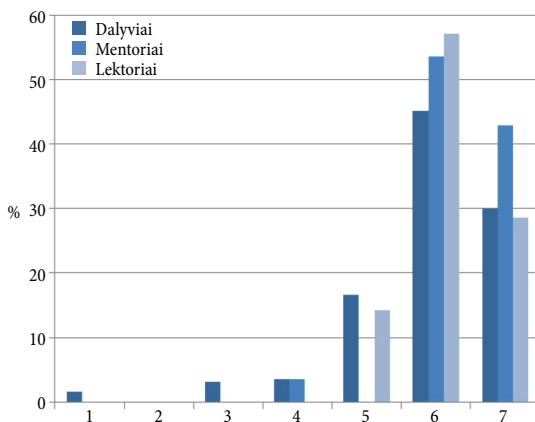
Apklauskos rezultatai atskleidė, kad projektas buvo naudingas net 94 proc. apklaustų dalyvių. Jie projekto atitiktį turėtiems lūkesčiams dažniausiai vertino 6 balais pagal 7 balų skalę. Aukščiausius balus šiuo klausimu skyrė 65 proc. respondentų (3.37 pav.).

Atliepiant tyrimo uždavinį atskleisti naujas modelio potencijas, apklausos metu projekto vykdytojų teirautasi, kiek projekte taikytas modelis, jų manymu, tiko. Mentorai ir dalyviai šį projekte taikytą modelį, pagal kurį buvo ugdomas dalyvių verslumas, vertino kaip labai ir visiškai pasiteisinusį. 6 ir 7 balais pagal 7 balų skalę šį modelį įvertino 24 iš apklausoje dalyvavusių 27 mentorių ir visi apklausoje dalyvavę lektoriai.



3.37 pav. Projekto atitikties dalyvių lūkesčiams vertinimas (proc.)

Remiantis apklausos rezultatais galima teigti, kad šis projektas yra gan aukštos kokybės, nes didžioji dalis respondentų visose tikslinėse grupėse projekto kokybę vertino kaip labai gerą (3.38 pav.). Vis dėlto dalyvių vertinimai buvo kiek žemesni iš visų trijų tikslinių grupių. Didžiausios kritikos sulaukė lektorių darbas ir mokymų pobūdis. Taip pat pageidaujama daugiau sąryšio su verslo pasauliu organizuojant dažnesnes stažuotes verslo įstaigose, dėstytojų iš verslo pasaulio pritraukimą. 7 proc. atsakiusių dalyvių grupėje rekomenduoja tobulinti dalyvių atrankos sistemą – surinkti labiau motyvuotus (3.13, 3.14 lentelė). Šią rekomendaciją taip pat dažnai teikia lektoriai (3.15, 3.16 lentelė).



3.38 pav. Bendras projekto „InoStartas“ kokybės vertinimas: dalyvių, mentorų ir lektorių atsakymų palyginimas (proc.)

3.13 lentelė. Dalyvių kritinės pastabos projektui „InoStartas“ (atviro klausimo su-
grupuotų atsakymų procentinis pasiskirstymas)

Pastabos	N	Proc.
Kai kurių dėstytojų paskaitos nuobodžios / nemotyvuojančios / nesusijusios su verslumo skatinimu	15	15,3
Per mažai praktinių/ modeliavimo užduočių	13	13,3
Teorinės pastabos nesiejamos su praktika	5	5,1
Nepatogus, nelankstus mokymų laikas	4	4,1
Dalyviai nesusipažindinti su mokymo grafiku, trukme	3	3,1
Pernelyg intensyvūs mokymai, sunku įsisavinti informaciją	3	3,1
Per daug neaktualios teorinės medžiagos	2	2,0
Sumažinti dalyvių grupes	2	2,0
Daug nemotyvuotų dalyvių	3	3,1
Nesudaromos galimybės toliau plėtoti verslo idėjos	2	2,0
Stazuotės į įmones nenaudingos – ekskursijų tipo	1	1,0
Projektas nebuvo naudingas	1	1,0
Buvo per mažai dalijamasi praktine /verslo patirtimi	1	1,0
Kita	6	6,1
Kritinių pastabų neturiu	41	41,8
Sunku pasakyti	1	1,0

3.14 lentelė. Dalyvių siūlymai tobulinti projektą „InoStartas“ (atviro klausimo su-
grupuotų atsakymų procentinis pasiskirstymas)

Siūlymai	N	Proc.
Daugiau praktinių / modeliavimo užduočių	42	33,1
Daugiau stažuočių verslo įstaigose	13	10,2
Daugiau dėstytojų iš verslo pasaulio	10	7,9
Tobulinti dalyvių atrankos sistemą – surinkti labiau motyvuotus	9	7,1
Daugiau dėstytojų iš užsienio	6	4,7
Kruopščiau atrinkti dėstytojus	6	4,7
Lankstesnis mokymų grafikas	5	3,9
Prailginti mokymų trukmę	5	3,9

3.14 lentelės pabaiga

Siūlymai	N	Proc.
Praktiką labiau sieti su teorija	5	3,9
Atidžiau parinkti mokymų laiką, atsižvelgti į studijų ciklą	5	3,9
Geresnės (glaudesnės) komunikacijos su mentoriais	3	2,4
Daugiau komandinių užduočių	3	2,4
Trumpinti mokymų laiką	2	1,6
Dirbti mažesnėse grupėse	1	0,8
Kita	10	7,9
Pasiūlymų tobulinimui neturiu	18	14,2%
Sunku pasakyti	5	3,9%

3.15 lentelė. Lektorių siūlymai tobulinti projektą „InoStartas“ (atviro klausimo sugrupuotų atsakymų procentinis pasiskirstymas)

Aktyviau vykdyti studentų atrankas, kad projekte daugiau dalyvautų labiau motyvuoti, aktyvūs ir atsakingi dalyviai.
Skirti daugiau dėmesio dalyvių atrankai ir motyvacijai; daugiau dėmesio atskirų dėstomų dalykų atgaliniam ryšiui ir praktikai. Mažiau „suspausti“ laiko atžvilgiu.
Bendradarbiauti su visais dėstytojais rengiant bendro mokymo planus, kad būtų vientisumas ir temos nesidubliuotų. Temas pabandyti išdėlioti nuosekliau (turinio požiūriu).
Būtų gerai, jei atskiras lektorius galėtų plačiau matyti, kokias šio projekto temas dalyviai jau išklaušė, kokiuose panašiuose projektuose dalyvavo tam tikra aukštoji mokykla.
Suteikti grįžtamąjį ryšį iš dalyvių ir koordinatorių. Aiškiau apibrėžti lektoriams bendrą projekto tikslą susiejant su visais mokymais.

3.16 lentelė. Lektorių kritinės pastabos projektui „InoStartas“ (atviro klausimo sugrupuotų atsakymų procentinis pasiskirstymas)

Motyvuoti ir kontroliuoti mokymų organizavimą – studentai motyvuoti, tačiau reikia dar daugiau informacijos apie vykstančius mokymus. Taip pat reikėtų namų darbų prieš mokymus ir po jų.
Tai buvo labai gerai organizuotas projektas. Labai pasiteisino tai, kad į grupes buvo integruoti verslo patirtį turintys grupių kuratoriai.
Kritinių pastabų neturiu (trys atsakymai)

Pozityviausiai projektas vertintas mentorų grupėje. 6 ir 7 balais jo kokybę įvertino net 97 proc. apklaustų mentorų. Tobulinti siūloma: verslo projekto turnyrą rekomenduojant keisti jo pobūdį; mokymų programą siūlant tobulinti mokymo (si) metodus ir formas; mentorų darbo specifiką siūlant plėsti jų atsakomybės ribas; dalyvių priėmimo procesą siūlant griežtinti jų atranką; finansinį aspektą siūlant šiuo būdu labiau skatinti dalyvių – potencialių verslininkų iniciatyvą kurti bei plėtoti verslą (3.17, 3.18 lentelė).

3.17 lentelė. Mentorų siūlymai tobulinti projektą „InoStartas“ (atviro klausimo sugrupuotų atsakymų procentinis pasiskirstymas)

Siūlymai	N	Proc.
Didinti mentorų darbo su potencialias verslininkais apimtį	2	12,5
Vykdyti tarpines dalyvių atrankas (po pirmųjų paskaitų, pratybų)	2	12,5
Reikėtų galimybės finansiškai paskatinti pradedančius verslininkus	2	12,5
Daugiau praktinių užduočių	2	12,5
Daugiau galimybių stažuotis užsienyje	2	12,5
Vietoje inovacinio projekto konkurso daryti verslo modelio konkursą	1	6,3
Integruoti sėkmingų užsienio šalių verslininkų patirtį	1	6,3
Daugiau grupinių užduočių	1	6,3
Individualizuoti mokymo procesą	1	6,3
Pasiūlymų neturiu	2	12,5

3.18 lentelė. Mentorų kritinės pastabos projektui „InoStartas“ (atviro klausimo sugrupuotų atsakymų procentinis pasiskirstymas)

Pastabos	N	Proc.
Integruoti sėkmingų užsienio šalių verslininkų patirtį	2	15,4
Vietoje inovacinio projekto konkurso daryti verslo modelio konkursą	1	7,7
Didinti mentorų darbo su potencialias verslininkais apimtį	1	7,7
Vykdyti tarpines dalyvių atrankas (po pirmųjų paskaitų, pratybų)	1	7,7
Reikėtų galimybės finansiškai paskatinti pradedančius verslininkus	1	7,7
Pasiūlymų neturiu	7	53,8

Apklaustos rezultatai leidžia teigti, kad apskritai projektas „InoStartas“ yra gan aukštos kokybės, nes didžioji dalis respondentų visose tikslinėse grupėse projekto kokybę vertino kaip labai gerą. Dalyvių pasitenkinimas projektu labai aukštas: 89 proc. apklaustųjų teigė, kad jei tik galėtų atsukti laiką atgal, projekte dalyvautų dar kartą, o tai, kad „InoStartas“ jiems buvo naudingas, teigė net 94 proc. apklaustų dalyvių.

Projekto metu dalyviams organizuotas pagrindinių verslumo įgūdžių lavinimo sesijas patys dalyviai vertinta pozityviai. Pratybos vertinamos palankiau nei paskaitos. Lektorių darbas per paskaitas vertintas gan palankiai. Patys lektoriai savo indėlį, prisidedant prie dalyvių verslumo įgūdžių lavinimo, vidutiniškai vertina 6 balais iš 7. Dažniausiai jie teigė ugdantys verslumo kompetencijos augimui įtakos turinčias specifines kompetencijas (pasitikėjimą savimi, analitinį mąstymą, komunikavimo įgūdžius ir pan.), tačiau ne verslumą savaime.

Mokymus, vestus mentorių rengimo programos metu, jų dalyviai vertino itin aukštais balais teigdami, kad šie mokymai prisidėjo prie įgūdžių, reikalingų mentoriavimo darbe, formavimo. Dalyviai mentorių darbą ir jų pagalbą projekto metu vertino 6 balais iš 7. Jų teigimu, mentorius dalyviams buvo kaip tik tas žmogus, kuris labiausiai prisidėjo savo praktiniais patarimais, buvo tarpininkas tarp teorijos ir verslo realybės.

Modeliavimo žaidimą „Industry Masters“, skirtą praktiniams verslumo įgūdžiams ugdyti, dalyviai dažniausiai vertino kaip priemonę, padedančią suvokti, kokiame ekonominiame kontekste tenka veikti verslo įmonėmis. Mentorių manymu, šis žaidimas naudingiausias tuo, kad suteikia galimybę praktiškai pritaikyti ankstesniuose mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius.

Stazuotes Lietuvos ir užsienio įmonėse tiek dalyviai, tiek mentoriai vertino gan palankiai. Dalyvių nuomone, stazuotės tiek Lietuvoje, tiek užsienyje labiausiai padėjo suvokti ekonominį kontekstą, kuriame tenka veikti verslo įmonėms.

Inovacinio projekto (verslo plano) turnyras įvertintas gerai. Mentorių nuomone, ši veikla labiausiai dalyviams padėjo įsivertinti savo verslumo lygį, o dalyvių nuomone, ši veikla jų verslumą ugdė labiausiai, nes suteikė naujų žinių ir įgūdžių.

Tiek dalyvių, tiek mentorių vertinimu, prie verslumo ugdymo labiausiai prisidėjo praktinis patyrimas: lektorių vestos pratybos bei modeliavimo žaidimas kompiuteryje. Projekte įgytą patirtį savo darbe bent iš dalies taikė

72 proc. apklausti dalyviai. Dažniausiai teko pritaikyti idėjų generavimo principus; komunikavimo / verslo kontaktų užmezgimo įgūdžius; komandinio darbo principus. Atsakymų pasiskirstymas į atviro tipo klausimus atskleidė, kad daugiausia projektas prisidėjo prie inovatyvaus mąstymo ir idėjų generavimo kompetencijos ugdymo, žinių apie verslą ir verslo modelio kūrimo papildymo. Kad projektas bent iš dalies paskatino imtis verslo, teigė 73 proc. respondentų.

Mentoriai ir dalyviai šį projekte taikytą modelį vertino kaip labai ir visiškai pasiteisinusį. 6 ir 7 balais pagal 7 balų skalę šį modelį įvertino 24 iš apklausoje dalyvavusių 27 mentorių ir visi apklausoje dalyvavę lektoriai.

LITERATŪRA

Pagrindinė

- Davidavičienė, V.; Gatautis, R.; Paliulis, N.; Petrauskas, R. 2009. *Elektroninis verslas: vadovėlis*. Vilnius: Technika. 468 p.
- Jakutis, A.; Petraškevičius, V.; Stepanovas, A.; Šečkutė, L.; Zaicev, S. 2005. *Ekonomikos teorija: vadovėlis*. Vilnius: Eugrimas. 265 p.
- Melnikas, B.; Chlivickas, E.; Jakubavičius, A.; Lobanova, L.; Pipirienė, V.; Burinskienė, A. 2008. *Tarptautinis verslas*. Vilnius: Technika. 415 p.
- Paliulis, N. K.; Elskytė, V.; Petrauskas, R.; Kiškis, M.; Gatautis, R. 2007. Verslo perspektyvos ir iššūkiai elektroninėje erdvėje, iš *Verslumo ugdymas Mykolo Romerio, Kauno technologijos ir Vilniaus Gedimino technikos universitetuose socialinių ir inžinerinių mokslų srityse*. Vilnius. 194 p.

Papildomoji

- Adcroft, A.; Wills, R.; Dhaliwal, S. 2004. Missing the point? Management education and entrepreneurship, *Management Decision* 42(3/4): 512–521.
- Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50: 179–211.
- Ajzen, I.; Fishbein, M. 2005. The influence of attitudes on behavior, in D. Albarracín, B. T. Johnson, M. P. Zanna (Eds.). *The handbook of attitudes*, 173–221.
- Amabile, T. 1999. *How to Kill Creativity*. Harvard Business Review.
- Amazon.com [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?ie=UTF8&nodeId=596184>.
- Anandarajan, A.; Wen, H. 1999. Evaluation of information technology investment, *Management Decision* 4(37): 329–337.
- Antonic, B.; Hisrich, R. D. 2004. Corporate Entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation, *Journal of Management Development* 23(6): 518–550.
- Arends, R. I. 1998. *Mokomės mokyti*. Vilnius: Margi raštai.
- Bagdonienė, L.; Blauzdys, V. 2004. VI klasių mokinių požiūris į mokymą(si) bendradarbiaujant per kūno kultūros pamokas, iš *Aukštosios mokyklos didaktikos tendencijos*. Vilnius, 43–47.
- Baker, E. W.; Al-Gahtani, S. S.; Hubona, G. S. 2007. The effects of gender and age on new technology implementation in a developing country, *Information Technology & People* 20(4): 352–375.
- Balkytė, A.; Valentinavičius, S. 2006. Ekonomikos augimo veiksniai ir jų įtaka gyvenimo lygiui Lietuvoje, iš *Verslas, vadyba ir studijos 2005. Mokslo darbai*. Vilnius: Technika, 125–136.
- Barnes, S. 2007. *E-Commerce and v-Business – Digital Enterprise in the Twenty-First Century*. Butterworth-Heinemann. 351 p.

- Barnes, S. J.; Scornavacca, E.; Innes, D. 2006. Understanding wireless field force automation in trade services, *Industrial Management and Data Systems* 2: 172–181.
- Becker, A. 2007. *Electronic Commerce – Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. Idea Group Inc. 861 p.
- Bergendahl, G. 2005. Models for investment in electronic commerce – financial perspectives with empirical evidence, *Omega* 33: 363–376.
- Bhattacharjee, A. 2001. Understanding information systems continuance: an expectation-confirmation model, *MIS Quarterly* 25(3): 351–370.
- Bhattacharjee, A.; Barfar, A. 2011. Information technology continuance research: current state and future directions, *Asia Pacific Journal of Information Systems* 21(2): 17–28.
- Bhide, A. 1994. How entrepreneurs crafts strategies that work, *Harvard Business Review* 72(2): 150–161.
- Bygrave, W. D. 1989. The entrepreneurship paradigm (II): chaos and catastrophes among quantum jumps, *Entrepreneurship Theory and Practice* 14(2): 7–31.
- Bohlin, E. 2004. *Global Economy and Digital Society*. Emerald Group Publishing. 414 p.
- Brockhaus, R. H. Sr.; Horwitz, P. S. 1986. The psychology of the entrepreneur, *The Art and Science of Entrepreneurship*. Ballinger, Cambridge, MA, 25–48.
- Bruyat, C.; Julien, P. A. 2000. Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing* 16(2): 165–180.
- Burinskienė, A. 2010. *The Application of Electronic Commerce Technologies in the Development of International Trade*: daktaro disertacijos santrauka. Vilnius: Technika. 24 p.
- Caird, S. 1991. The enterprising tendency of occupational groups, *International Small Business Journal* 9(4): 75–81.
- Calisir, F.; Gumussoy, C. A.; Bayram, A. 2009. Predicting the behavioral intention to use enterprise resource planning systems: An exploratory extension of the technology acceptance model, *Management Research News* 32(7): 597–613.
- Cao, G.; Clarke, S.; Lehaney, B. 2001. A critique of BPR from a holistic perspective, *Business Process Management Journal* 7(4): 332–339.
- Cao, M.; Zhang, Q.; Seydel, J. 2005. B2C e-commerce web site quality: an empirical examination, *Industrial Management Data Systems* 1055: 645–661.
- Carbaugh, R. J. 2008. *International Economics*. Cengage Learning. 553 p.
- Carson, C. S.; McGowan, P.; Hill, J. 1995. *Marketing and Entrepreneurship in SMEs – an Innovative Approach*. London: Prentice Hall
- Casse, P.; Deol, S. 1985. *Managing Intercultural Negotiations*. Washington, DC: Sietar.
- Casson, M. 1982. *The Entrepreneur: an Economic Theory*, Martin Robertson. Oxford.
- Chen, L. D.; Gillenson, M.; Sherrell, D. 2002. Enticing online consumers: an extended technology acceptance perspective, *Information and Management* (39): 705–719.
- Cheong, J. H.; Park, M. C. 2005. Mobile internet acceptance in Korea, *Internet Research* 15(2): 125–140.
- Chesbrough, H. W. 2003. *Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. 2006. New puzzles and new findings, in H. W. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (Eds.). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press, 15–33.

- Cohen, R. 1991. *Negotiating Across Cultures: Communication Obstacles in International Diplomacy*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press.
- Collins, M.; Robertson, M. 2003. The entrepreneurial summer school as a successful model for teaching enterprise. *Education + Training* 45(6): 324–330.
- Collins, O.; Moore, D. G. 1970. The organization makers. Appleton: New York, cited in Sharma P.; Chrisman, J. J. 1999. Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(3): 11–27.
- Cooper, R. 2001. *Winning at New Products. Accelerating the Process from Idea to Launch*. Basic books.
- Cromie S. 1994. Entrepreneurship: The Role of the Individual in Small Business Development, *IBAR – Irish Business and Administrative Research* 15: 62–75.
- Cromie, S. 2000. Assessing entrepreneurial inclinations: Some approaches and empirical Evidence, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9(1): 7–30.
- Cromie, S.; O'Donoghue, J. 1992. Assessing entrepreneurial inclinations, *International Small Business Journal* 10(2): 66–73.
- Csikszentmihalyi, J. M. 1997. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery*. Harper.
- Cullen, A. J.; Margaret, T. 2009. Critical success factors for B2B e-commerce use within the UK NHS pharmaceutical supply chain, *International Journal of Operations Production Management* 1129: 1156–1185.
- Cullen, A. J.; Webster, M. 2007. A model B2B e-commerce based on connectivity and purpose, *International Journal of Operations Production Management* 227: 205–225.
- Cunningham, J.; Band, L. J. 1991. Defining Entrepreneurship, *Journal of Small Business Management* 29: 45–61.
- Dabholkar, P. A.; Shepherd, C. D.; Thorpe, D. I. 2000. A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study, *Journal of Retailing* 76(2): 139–173.
- Dale, L.; Lewison M.; Wayne D. 1998. *Retailing*. Columbus: Merrill Publ.
- Davidavičienė, V.; Tolvaišas, J. 2011. Measuring quality of e-commerce web sites: case of Lithuania, *Economics and Management* 16: 723–729.
- Davis, F. 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, *MIS Quarterly* 13(3): 319–339.
- Davis, F. D.; Bagozzi, R. P.; Warshaw, P. R. 1989. User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models, *Management Science* 35: 982–1003.
- De Bono, E. 1970. *Lateral Thinking. Creativity Step by Step*. Harper Perennial.
- De Bono, E. 1999. *Six Thinking Hats*. New York: Little, Brown company.
- De Faoite, D.; Henry, C.; Johnston, K.; Sijde, P. 2003. Education and Training for entrepreneurs: a consideration of initiatives in Ireland and The Netherlands, *Education + Training* 45(819): 430–438.
- Deakins, D.; Freel, M. 1998. Entrepreneurial learning and the growth process in SME's, *The Learning Organization* 5: 144–155.
- Dyer, W. G.; Handler W. 1994. Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections, *Entrepreneurship: Theory and Practice* 19(6): 71–83.

- Drucker, P. 1985. *Innovation and Entrepreneurship*. London: Pan Books Ltd..
- Eurostat. 2009. Information society statistics [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. vasario 3 d.]. Prieiga per internetą: <epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/information_society/data/database>.
- Faria, A. J. 2001. *The Changing Nature of Business Simulation*. *Gaming Research: A Brief History*. Simulation & Gaming.
- Faria, F. J.; Wellington, W. J. 2005. *Validating Business Gaming: Business Game Conformity with PIMS Findings*. Simulation & Gaming.
- Feinstein, A. H.; Cannon, H. M. 2002. *Constructs of Simulation Evaluation*. Simulation and Gaming.
- Fiet, J. O. 2000. The pedagogical side of Entrepreneurship Theory, *Journal of Business Venturing* 16(1): 1–24.
- Fink, D. 2006. Value decomposition of e-commerce performance, *Benchmarking: an International Journal* 1/213: 81–92.
- Forman, C. 2005. The corporate digital divide: determinants of internet adoption, *Management Science* 51(4): 641–654.
- Fregetto, E. 2005. Business plan or business simulation for entrepreneurship education? in *Conference Proceedings, 2005 Annual National Conference Proceedings for the United States Association for Small Business and Entrepreneurship*, Indian Wells, California, January 2005.
- Freund, C.; Weinhold, D. 2000. *On the Effect of the Internet on International Trade*. Washington. 210 p.
- Gallivan, M. 2001. Organizational adoption and assimilation of complex technological innovations: development and application of a new framework, *The Data Base for Advance in Information Systems* 32(3): 51–85.
- Galloway, L.; Anderson, M.; Wilson, L. 2005. Enterprise skills for the economy, *Education + Training* 47(1): 7–17.
- Garalis, A. 2004. Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas, *Mokslo darbai: Mokytojų ugdymas* 3: 18–29.
- Garalis, A. 2007. The role of entrepreneurship education and training skills, *Management and Education* 3(1).
- Garavan, T. N.; O'Kinneide, B. 1994a. Entrepreneurship education and training programmes: a review and evaluation. Part 1, *Journal of European Industrial Training* 18(8): 8–12.
- Garavan, T. N.; O'Kinneide B. 1994b. Entrepreneurship education and training programmes: a review and evaluation. Part 2, *Journal of European Industrial Training* 18(11): 13–21.
- Gartner, W. B. 1988. Who is entrepreneur? Is the wrong question, *American Journal of Small Business* 13(1): 11–32.
- Gartner, W. B. 1989a. Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics, *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Fall, 27–37.
- Gartner, W. B. 1989b. Who is an entrepreneur? Is the wrong question, *Entrepreneurship Theory and Practice* 13(4): 47–68.
- Gatignon, H.; Eliashberg, J.; Robertson, T. S. 1989. Modeling multinational diffusion patterns: an efficient methodology, *Marketing Science* 8(3): 231–247.

- George, J. F. 2004. The theory of planned behavior and internet purchasing, *Internet Research* 14(3): 198–212.
- Gesteland, R. R. 1997. *Kaip išgauti „taip“: menas bendrauti ir derėtis įvairiose kultūrose*. Vilnius: Tyto alba.
- Gibb, A. A. 1993. The enterprise culture and education. understanding enterprise education and its links with small business entrepreneurship and educational goals, *International Small Business Management Journal* 11(3): 11–34.
- Gibb, A. A. 1999. Can we Build effective entrepreneurship through management development, *Journal of General Management* 24(4): 1–21
- Gibb, Y. K.; Nelson, E. G. 1996. Personal competences, training and assessment: a challenge for small business trainers, in *Proceedings of European Small Business Seminar*. Finland, 97–107.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2006. Statybos įmonių finansinės būklės kompleksinis įvertinimas, *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas* 12(3): 188–194.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2008a. Multicriteria evaluation of Lithuanian banks from the perspective of their reliability for clients, *Journal of Business Economics and Management* 49: 257–267.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2008b. Multicriteria graphical-analytical evaluation of the financial state of construction enterprises, *Technological and Economic Development of Economy* 144: 452–461.
- Ginevičius, R.; Podvezko, V. 2009. Evaluating the changes in economic and social development of Lithuanian counties by multiple criteria methods, *Technological and Economic Development of Economy* 153: 418–436.
- Goosen, K. R.; Jensen, R.; Wells, R. 2001. *Purpose and Learning Benefits of Simulations: A design and Development Perspective*. Simulation and Gaming.
- Gopi, M.; Ramayah, T. 2007. Applicability of theory of planned behavior in predicting intention to trade online: some evidence from a developing country, *International Journal of Emerging Markets* 2(4): 348–360.
- Gorman, G.; Hanlon, D.; King, W. 1997. Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education and Education for Small Business Management: a ten year literature review, *International Small Business Journal* 15(3): 56–78.
- Gottschalk, P.; Abrahamsen, A. F. 2002. Plans to utilize electronic marketplaces: the case of B2B procurement markets in Norway, *Industrial Management Data Systems* 6102: 325–331.
- Green, I. F. R. 2005. *The Emancipatory Potential of a New Information System and its Effect on Technology Acceptance*. PhD thesis. Pretoria: University of Pretoria.
- Gregoriou, G. N. 2008. *Encyclopedia of Alternative Investments*. CRC Press. 514 p.
- Hart, O. A.; Barinedum, M. N.; Benjamin, J. I. 2010. The uptake of electronic commerce by SMEs: a meta theoretical framework expanding the determining constructs of TAM and TOE frameworks, *Journal of Global Business and Technology* 6(1): 1–27.
- Hebert, R. F.; Link, A. N. 1988. *The Entrepreneur: Mainstream Views and Radical Critiques*. New York: Praeger.
- Heinonen, J.; Poikkijoki, S. A. 2006. An entrepreneurial – directed approach to entrepreneurship education: mission impossible? *Journal of Management Development* 25(1): 80–94.

- Henry, C.; Hill, F.; Leitch, C. 2003. *Entrepreneurship Education and Training*. Ashgate: England.
- Henry, C.; Hill, F.; Leitch, C. 2005a. Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I, *Education+Training* 47(3): 99–107.
- Henry C., Hill F., Leitch C. 2005b. Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part II, *Education+Training* 47(3): 158–169.
- Hernandez, B.; Jimenez, J.; Marti'n, M. J. 2009. Adoption vs acceptance of e-commerce: two different decisions, *European Journal of Marketing* 43/10: 1232–1245.
- Hills, G. E. 1988. Variations in university entrepreneurship education: an empirical study of an evolving field, *Journal of Business Venturing* 3(1): 109–122.
- Hippel, E. 2010. *Inovacijų demokratėjimas*. Lietuvos inovacijų centras. Vilnius
- Hisrich, R. D.; Peters, M. P. 1998. *Entrepreneurship*. 4th ed. Irwin MCGraw – Hill, Boston, MA.
- History and use of brainstorming [intektyvus], [žiūrėta 2013 m.birželio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.brainstorming.co.uk>>.
- Hitt, M. A. 2002. *Creating Value – Winners in the New Business Environment*. Wiley-Blackwell. 269 p.
- Hytti, U.; O'Gorman, C. 2004. What is enterprise education? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries, *Education + Training* 46(1): 11–23.
- Hou, J. L.; Lin, H. Y. 2006. A multiple regression model for patent appraisal, *Industrial Management Data Systems* 9106: 1304–1332.
- Hsieh, C.; Lin, B. 2004. Impact of standardization on EDI in B2B development, *Industrial Management Data Systems* 1104: 68–77.
- Hugill, P. J. 1995. *World Trade Since 1431 – Geography, Technology, and Capitalism*. JHU Press. 376 p.
- Huston, L.; Sakkab, H. 2004. Connect and develop. Inside Proctor & Gamble's new model for innovation, *Harvard Business Review* 84(3).
- Jack, S. L.; Anderson, A. R. 1999. Entrepreneurship education within the enterprise culture. Producing reflective practitioners, *International Journal of Entrepreneurial Behavior Research* 5(3): 110–125.
- Jamieson, J. 1984. Schools and enterprise, in Watts, A. G. and Moran, P. (Eds.). *Education for Enterprise*. CRAC, Ballinger, Cambridge, 19–27.
- Javalgi, R. G.; Martin, C. L.; Todd, P. R. 2004. The export of e-services in the age of technology transformation: challenges and implications for international service providers, *Journal of Services Marketing* 718: 560–573.
- Johnson, C.; Spicer, D. P. 2006. A case study of action learning in an MBA program, *Education + Training* 48(1): 39–54.
- Jones, C.; English, J. 2004. A contemporary approach to entrepreneurship education, *Education + Training* 46(819): 416–423.
- Jones-Evans, D.; Williams, W. D. J. 2000. Developing entrepreneurial graduates: an action – learning approach, *Education + Training* 42(4–5): 282–288.
- Jovarauskienė, D.; Pilinkienė, V. 2009. E-business or e-technology?, *Economics Management* 61: 83–89.

- Jun, M.; Cai, S. 2003. Key obstacles to EDI success: from the US small manufacturing companies' perspective, *Industrial Management Data Systems* 3103: 192–203.
- Kantor, J. 1988. Can entrepreneurship be taught? A Canadian experiment, *Journal of small Business and Entrepreneurship* 5(4): 12–19.
- Kanucka, H.; Anderson, T. 1998. Online social interchange, discord, and knowledge Construction, *Journal of Distance Education* 13(1).
- Kao, D.; Decou, J. 2003. A strategy-based model for e-commerce planning, *Industrial Management Data Systems* 4103: 238–252.
- Kasiulis, J.; Barvydienė V. 2001. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
- Kaufmann, P.; Dant, R. P. 1998. Franchising and the domain of entrepreneurship research, *Journal of Business Venturing* 14: 5–16.
- Kelly, T.; Littman, J. 2001. *The Art of innovation: Lessons in creativity from IDEO*. Crown Business.
- Kesthong, W.; Wei, J.; Liu, L. C.; Koong, K. S. 2007. Standardization of internet retail e-business solutions, *Information Systems Educational Journal* 515: 3–16.
- Kets de Vries, M. F. R. 1977. The entrepreneurial personality: a person at the crossroads, *Journal of Management Studies* February, 34–57.
- Khosrowpour, M. 2006. *Cases on Electronic Commerce Technologies and Applications*. Idea Group Inc., 388 p.
- King Baudouin Foundation [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2011 m. gegužės 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/05%29_Pictures_documents_and_external_sites/09%29_Publications/PUB2007_1714_OndernemenLeren.pdf>.
- Kirby, D. A. 2003. *Entrepreneurship*. McGraw Hill: London.
- Kirby, D. 2004. Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge? *Education + Training* 46(8/9): 510–519.
- Kitoks mokymas [interaktyvus]. 2008 [žiūrėta 2011 m. gegužės 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.kitoksmokymas.vkk.lt/index.php/pageid/349>>.
- Koh, H. C. 1996. Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics, *Journal of Managerial Psychology* 11: 12–25.
- Kornum, N.; Bjerre, M. 2005. *Grocery e-Commerce – Consumer Behaviour and Business Strategies*. Edward Elgar Publishing. 215 p.
- Kraemer, K. L. 2006. *Global e-Commerce – Impacts of National Environment and Policy*. Cambridge University Press. 344 p.
- Krueger N. F.; Brazeal D. V. 1994. Entrepreneurial and Potential Entrepreneurs, *Entrepreneurship Theory and Practice* 18: 91–40.
- Kvinauskaitė, V.; Šarapovas, T.; Cvilikas, A. 2005. Selection and assessment of e-commerce models in SMEs, *Engineering economics* 444: 64–70.
- Lau, T.; Chan, K. F. 1994. The Incident Method – An Alternative Way of Studying Entrepreneurial Behaviour, *IBAR – Irish Business and Administrative Research* 15: 48–61.
- Laužackas, R.; Stasiūnaitienė, E. 2005. Mokymosi pasiekimų aplanko ir pokalbio taikymas vertinant neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimus, *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr. 9.

- Le Roux E.; Nieuwenhuizen, C. 1996. Small business management education and training: An innovative approach to the reconstruction and development of the New South Afrika, in *Proceeding of the Internationalising Entrepreneurship Education and Training Conference*, Arnhem.
- Lee, C. H.; Eze, U. C.; Ndubisi, N. O. 2011. Analyzing key determinants of online repurchase intentions, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 232: 200–221.
- Lee, C. S.; Kim, B. W.; Yu, E. J.; Paek, M. H. 2008. Information technology maturity stages and enterprise benchmarking: an empirical study, *Industrial Management Data Systems* 9108: 1200–1218.
- Lee, M. C. 2010. Explaining and predicting users continuance intention toward e-learning: An extension of the expectation-confirmation model, *Computer Education* 54: 506–516.
- Lee, S. M.; Kim, K.; Paulson, P.; Park, H. 2008. Developing a socio-technical framework for business-IT alignment, *Industrial Management Data Systems* 9108: 1167–1181.
- Levy, H. 2002. *Fundamentals of investments*. Pearson Education. 258 p.
- Lim, L.; Garnsey, E.; Gregory, M. 2004. *Product and Process Innovation in Biopharmaceuticals: a New Perspective on Development*. University of Cambridge. 25 p.
- Limayem, M.; Khalifa, M.; Frini, A. 2000. What makes consumers buy from Internet? - a longitudinal study of online shopping, *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics – Part A, Systems and Humans* 30(4): 421–432.
- Lipsey, R. G.; Harbury, C. 1992. *First principles of economics*. Oxford University Press. 365 p.
- Littunen, H. 2000. Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 6(6): 295–309.
- Livesay, H. H. 1982. Entrepreneurial history, in Kent C. A., Sexton D. L., Vesper K. H. (Eds.). *Encyclopedia of Entrepreneurship*. N. Y.: Prentice – Hall, Englewood Cliffs.
- Lydeka, Z. 1996. Verslininkas, verslumas ir verslininkystė, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 2: 137–147.
- Low, M.; MacMillan, J. 1988. Entrepreneurship: past research and future challenges, *Journal of Management* 35: 139–161.
- Luckner, J. L.; Nadler, R. S. 1997. *Processing the Experience: Enhancing and Generalizing Learning*. Dubuque: Kendall Hunt.
- Lundgren, A. 1995. *Technological Innovation and Network Evolution*. Routledge. 102 p..
- MacGregor, R. C.; Vrazalic, L. 2005. A basic model of electronic commerce adoption barriers, *Journal of Small Business and Enterprise Development* 4 12: 510–527.
- Mackevičius, J.; Senkus, K. 2006. The system of formation and evaluation of the information of cash flows, *Journal of Business Economics and Management* 47: 171–182.
- Marelli, E.; Signorelli, M. 2010. Employment, productivity and models of growth in the EU, *International Journal of Manpower* 31(7): 732–754.
- McCarthy, B. 2000. Researching the Dynamics of Risk – Taking and social learning: an exploratory study of irish entrepreneurs, *Irish Marketing Review* 13(1): 46–40.
- McClelland, D. C. 1961. *The Achieving Society*. Van Nostrand, New York, NY.

- McLeod, R. 1995. Systems theory and information resources management: integrating key concepts, *Information Resources Management Journal* 8(2): 5–14.
- McCarthy, P. R.; McCarthy, H. M. 2006. When case studies are not enough: integrating Experiential Learning into Business Curricula, *Journal of Education for Business*, March / April, 201–204.
- McMullan, W. E.; Long, W. A. 1987. Entrepreneurship education in the nineties *Journal of Business Venturing* 2(3): 261–275.
- McMullan, E.; Chrisman, J. J.; Vesper, K. 2001. Some problems in using subjective measures of effectiveness to evaluate entrepreneurial assistance programs, *Entrepreneurship: Theory and Practice* 26(1): 37–54.
- McMullan, W. E.; Long, W. A. 1987. Entrepreneurship education in the nineties, *Journal of Business Venturing* 2: 261–275.
- Meliciani, V. 2001. *Technology, Trade and Growth in OECD Countries – does Specialisation Matter?* Routledge. 187 p.
- Meunier, J. 2003. *Practical Intelligence* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. birželio 2 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.intelltheory.com/practicalintelligence.shtml>>.
- Miller P. 2003. Workplace learning by action learning; a practical example, *Journal of Workplace Learning* 15(1): 14–23.
- Mitton, D. G. 1989. The complete entrepreneur, *Entrepreneurship: Theory and Practice* 13: 9–19.
- Moon, J. W.; Kim, Y. G. 2001. Extending the TAM for a World-Wide-Web Context, *Information and Management* 38: 217–230.
- Moore, G. C.; Benbasat, I. 1991. Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation, *Information Systems Research* 2: 192–222.
- Mora-Monge, C.; Arash, A.; Gonzalez, M. 2010. Assessing the Impact of Web-based electronic commerce use on the organizational benefits of a firm: an empirical study, *Benchmarking: An International Journal* 17(10): 54–67.
- Moreau, C.; Lehmann, D.; Markman, A. 2001. Entrenched knowledge structures and consumer response to new products, *Journal of Marketing Research* 8: 14–29.
- Morris, M. G.; Dillon, A. 1997. How user perceptions influence software use, *IEEE Software* 14: 58–65.
- Mumford, A. 1995. Learning in action, *Industrial and Commercial Training* 27(8): 36–41.
- Nell, E. J. 1998. *Transformational Growth and the Business Cycle*. Routledge. 240 p
- Niehme, L. S.; Tyner, K.; Shelley, M. C.; Fitzgerald, M. A. 2010. Technology adoption in small family-owned businesses: accessibility, perceived advantage, and information technology literacy, *Journal of Family and Economic Issues* 31(4): 498–515.
- O’Gorman, C.; Cunningham, J. 1997. *Enterprise in Action – An Introduction to Entrepreneurship in an Irish context*. Oak Tree Press: Dublin.
- OECD. 2005. *SME and Entrepreneurship Outlook*. France: OECD Publishing.
- OECD. 2001. *Innovation and Productivity in Services*. OECD Publishing, 98 p.
- OECD. 2009. *On-line database* [žiūrėta 2010 kovo 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.oecd.org/sti/ipr-statistics>>.

- Oliver, R. L. 1980. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research* 17(4): 460–469.
- Onyemelukwe, C. C. 2005. *The Science of Economic Development and Growth – the Theory of Factor Proportions*. M. E. Sharpe. 412 p.
- Osborne, R. L. 1995. The essence of entrepreneurial success, *Management Decision* 33(7): 4–9.
- Park, C.; Jun, J. K. 2003. A cross-cultural comparison of Internet buying behavior: Effects of Internet usage, perceived risks and innovativeness, *International Marketing Review* 20(5): 534–553.
- Parker, S. C. 2003. *On the Dimensionality and Composition of Entrepreneurship* [interaktyvus], [žiūrėta 2007 m. gegužės 24 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.dur.ac.uk/s.c.parker>>.
- Pedler, M. 1997. Interpreting action learning, in J. Burgoyne, M. Reynolds (Eds). *Management Learning: Integrating Perspectives in Theory and Practice*. Sage, London, 248–264.
- Piirto, J. 2004. *Understanding Creativity*. Scotsdale: Great potential press.
- Planet Retail. 2008. *Database* [interaktyvus, [žiūrėta 2008 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <www.planetretail.net/OnlineShop/RetailShopHome.aspx?Section=1PType=1PageID=1ProfileTypeID=1SearchType=4SearchCriteria=120>.
- Politis, D. 2005. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework, *Entrepreneurship theory and Practice* 29(4): 399–424.
- Poon, S.; Joseph, M. 2000. Product characteristics and Internet commerce benefit among small businesses, *Journal of Product Brand Management* 19: 21–34.
- Porter, M. 1999. *The Competitive Advantage of Nations*. New York. 896 p.
- Power, D. 2005. Strategy development processes as determinants of B2B e-commerce performance: a comparative model in a supply chain management context, *Internet Research* 15(5): 557–581.
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. 2002. The co-creation connection, *Strategy and Business*. 27: 50–61.
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. 2004. *The Future of Competition. Co-creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School.
- Rae, D. 2000. Understanding entrepreneurial learning: a question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 6(3): 145–159.
- Rae, D. 2003. Opportunity centred learning: an innovation in enterprise education? *Education+Training* 45(8): 542–549.
- Rae, D. 1997. Teaching entrepreneurship in Asia: impact of a pedagogical innovation, *Entrepreneurship. Innovation and Change* 6(3): 193–227.
- Rae, D.; Carswell, M. 2000. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences, *Education + Training* 42(4–5): 220–227.
- Rae, D. 1997. Teaching entrepreneurship in Asia: impact of a pedagogical innovation, *Entrepreneurship. Innovation and Change* 6(3): 193–227.
- Ramayah, T.; Ignatius, J. 2005. Impact of perceived usefulness, perceived ease of use and perceived enjoyment on intention to shop online, *Journal of Systems Management* 3(3): 36–51.

- Ramasamy, R.; Ng, S. 2010. *ICT Strategic Review 2010/11 E-commerce for Global Reach*. The National ICT Association of Malaysia. 211 p
- Rao, S. S.; Metts, G.; Monge, C. A. M. 2003. Electronic commerce development in small and medium sized enterprises: a stage model and its implications, *Business Process Management Journal* 19: 11–32.
- Revans, R. W. 1991. Action learning – its origins and practice, in Pedler, M. (Ed.). *Action Learning in Practice*. 2nd ed. Gower, Aldershot, 3–15.
- Revans, R. W. 1998. *ABC of Action Learning*. Revised ed. London: Lemos and Crane.
- Robinson, M. 2001. It works, but is it action learning, *Education and Training* 43(2): 64–71.
- Robinson, P. B.; Stimpson, D. V.; Heufner, J. C.; Hunt, H. K. 1991. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory and Practice* 15: 13–31.
- Robinson, P.; Haynes, M. 1991. Entrepreneurship education in America's major universities, *Entrepreneurship Theory and Practice* 15(3): 41–52
- Rogers, E. M. 1962. *Diffusion of Innovations*. Glencoe: Free Press.
- Rogers, E. M. 1995. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of Innovations*. 5th ed. New York: Free Press.
- Rotter, J. B. 1966. Generalized expectancies for internal versus external locus of control of reinforcement, *Psychological Monographs: General and Applied*, Serial number 609, 80: 1–28.
- Rutkauskas, A. V. 2000. *Finansų ir komercijos kiekybiniai modeliai*. Vilnius: Technika. 487 p.
- Saeed, J. 1996. A critical evaluation of Australian entrepreneurship education and training, in *Proceedings of the Internationalising Entrepreneurship Education and Training Conference*. Arnhem.
- Sahin, I. 2006. Detailed review of Rogers' diffusion of innovations theory and educational technology studies based on Rogers' theory, *The Turkish Online Journal of Educational Technology* 5(2): 14–23.
- Sanchez, E. F. 2005. *Estrategia de innovacion*. Spain: Thomson. 211 p.
- Schumpeter, J. A. 1965. Economic theory and entrepreneurial history, in Aitken, J. G. (Ed.). *Exploration in Enterprise*. Harvard University Press: Cambridge, Mass.
- Seyoum, B. 2007. Revealed comparative advantage and competitiveness in services, *Journal of Economic Studies* 534: 376–388.
- Shane, S.; Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review* 25(1): 217–226.
- Shapero, A. 1982. Social dimensions of entrepreneurship, in C. A. Kent, D. L. Sexton, K. H. Vesper (Eds.). *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 72–90.
- Sharan, S. 1990. *Cooperative Learning: Theory and Research*. New York.
- Shepherd, D. A.; Douglas, E. I. 1997. Is Management education developing or killing the entrepreneurial spirit? *International Council for Small Business Conference*. San Francisco, CA.

- Slavin, R. E. 1992. *Research on Cooperative Learning: Consensus and Contraversy*, in Goodsell, A. Maher, M. Tino, V. Smith, B. L., MacGregor. *Collaboratinve Learning: A Sourcebook for Higher Education*. Pa.
- Smith, P. A. C. 2001. Action learning and reflective practice in project enviroments that are related to leadership development, *Management Learning* 32(1): 31–48.
- Solomon, G. 2005. The 2004-2005 national survey of entrepreneurship education in the United States, in *International Conference on Fostering Entrepreneurship: The Role of Higher Education. Background papers*. Italy: OECD, 65–90.
- Solomon, G. T.; Duffy, S.; Tarabishy, A. 2002. The state of entrepreneurship education in the United States: a nation wide survey and analysis, *Industrial Journal of Entrepreneurship Education* 1(1): 65–86.
- Solomon, G.; Winslow, E. 1988. Towards a descriptive profile of the entrepreneur, *Journal of Creative Behaviour* 1(2): 162–171.
- Solomou, S. 1998. *Economic Cycles – Long Cycles and Business Cycles Since 1870*. Manchester University Press. 132 p..
- Sousa, R.; Voss, C. A. 2009. The effects of service failures and recovery on customer loyalty in e-services, *International Journal of Operations Production Management* 829: 834–864.
- Stevenson, H. H.; Sahlman, W. A. 1989. The entrepreneurial process, in P. Burns, J. Dewhurst (Eds). *Small Business and Eentreprneurship*. Basingstoke: Macmillan, 94–157.
- Stockdale, R.; Standing, C. 2004. Benefits and barriers of electronic marketplace participation: an SME perspective, *Journal of Enterprise Information Management* 417: 301–311.
- Stone, T. H.; Jawahar, I. M.; Kisamore, J. L. 2009. Using the theory of planned behavior and cheating justifications to predict academic misconduct, *Career Development International* 14(3): 221–241.
- Stoneman, P. 2002. *The Economics of Technological Diffusion*. Wiley-Blackwell. 294 p.
- Suh, B.; Han, I. 2002. Effect of trust on customer acceptance of Internet banking, *Electronic Commerce Research and Applications* 1: 247–263.
- Summers, G. 2004. *Today's Business Simulation Industry*. Simulation and Gaming.
- Taylor, J.; Walford, R. 1972. *Simulation in the Classroom*. Great Britain: Nichols. C. & Company Ltd.
- Tenenbaum, G.; Naidu, S.; Jegede, O.; Austine, J. 2001. Constructivist pedagogy in conventional on – campus and distance learning practice: an exploratory investigation, *Learning and Instruction* 11(2): 87–111.
- Teo, T. S. H.; Lim, V. K. G.; Lai, R. Y. C. 1999. Intrinsic and extrinsic motivation in Internet usage, *Omega* 1(27): 25–37.
- Teresevičienė, M.; Gedvilienė, G. 2003. *Mokymasis grupėje ir asmenybės kaita*. Kaunas: VDU leidykla.
- Tidd, J.; Bessant, J. 2009. *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley.
- Timmons, J. A. 1989. *The Entrepreneurial Mind*. Brick House Publishing, Andover, MA.

- Timmons, J. A.; Spinelli, S. 2003. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. McGraw Hill: London.
- Timmons, J. 2003. *Entrepreneurial Thinking: Can Entrepreneurship Be Taught?* Coleman Foundation White Paper Series. Chicago: Coleman Foundation.
- Tong, X. 2010. A cross-national investigation of an extended technology acceptance model in the online shopping context, *International Journal of Retail & Distribution Management* 38(10): 742–759.
- Tornatzky, L. G.; Fleischer, M. 1990. *The Processes of Technological Innovation*. Massachusetts: Lexington Books.
- Tornatzky, L. G.; Klein, R. J. 1982. Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings, *IEEE Transactions on Engineering Management* 29: 28–45.
- US Census Bureau. 2009. *Detailed statistics database* [interaktyvus], [žiūrėta 2009 m. rugšėjo 29 d.]. Prieiga per internetą: <factfinder.census.gov/servlet/IBQTable?_bm=y-
ds_name=EC0700A1>.
- Utsch, A.; Rauch, A. 2000. Innovativeness and initiative as mediators between achievement orientation and venture performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9(1): 45–62.
- Valuckienė, J.; Ruškus, J.; Balčiūnas, S. 2004. Verslumo, kaip asmenybės savybės, identifikacija moksleivių populiacijoje, *Socialiniai tyrimai* 4(1): 103–112.
- Venkatesh, V.; Morris, M. G.; Davis, G. B.; Davis, F. D. 2003. User acceptance of information technology: toward a unified view, *MIS Quarterly* 27(3): 425–478.
- Vesper, K. H. 1980. *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Vesper, K. H. 1982. Research on Education for Entrepreneurship, in C. A. Kent, D. L. Sexton, K. H. Vesper (Eds). *Encyclopaedia of Entrepreneurship*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, N. Y., 321–343.
- Watkins, D. S. 1976. Entry into independent entrepreneurship – toward the model of the business initiation process, in *Proceedings of the ELASM Joint Seminar on Entrepreneurship and Institution Building*. Copenhagen, May.
- Weinstein, K. 1998. *Action Learning: A Journey in Discovery and Development*. Harper Collins, Glasgow.
- Whiting, B. C. 1988. Creativity and entrepreneurship: how do they relate? *Journal of Creative Behaviour* 22(3): 83–178.
- Wolfe, J. 1998. New developments in the use of simulations and games for learning, *Journal of Workplace Learning* 10(6/7): 310–313.