

VILNIAUS UNIVERSITETAS

Asta Fominiene

**VERSLO INKUBATORIŲ VEIKLOS TRANSFORMACIJA:
ANALIZĖ IR VERTINIMAS**

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

VILNIUS, 2010

Disertacija rengta 2002-2010 metais Vilniaus universitete

Disertacija ginama eksternu

Mokslinis vadovas:

prof. habil. dr. Jonas Mackevičius (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

2002 10 01-2007 10 01

Mokslinė konsultantė:

doc. dr. Marija Kučinskienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03 S)

2010 05 20-2010 09 10

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
PRIEDŲ SĄRAŠAS	10
ĮVADAS	12
1. VERSLO INKUBAVIMO PROCESAI IR VERSLO INKUBATORIŲ VEIKLOS YPATUMAI	23
1.1. Verslo inkubavimo ir inkubatorių koncepcijos ir reiškinio tyrimai užsienio autorių darbuose	23
1.2. Verslo inkubavimo procesų sistema	33
1.3. Verslo inkubavimo paslaugos: holistinis paramos verslui mechanizmas	46
1.4. Verslo inkubatorių tipai ir jų klasifikavimas	63
1.5. Verslo inkubatorių veiklos transformacijos modelis	76
2. VERSLO INKUBATORIŲ PATIRTIES UŽSIENIO ŠALYSE IR LIETUVOJE ANALIZĖ	87
2.1. Verslo inkubatorių užuomazgos ir jų raida pasaulyje	87
2.2. Verslo inkubatorių patirties išsivysčiusiose šalyse analizė	96
2.3. Verslo inkubatorių patirties besivystančiose šalyse analizė	106
2.4. Verslo inkubatorių veiklos analizė Lietuvoje	114
2.4.1. Verslo inkubatorių veiklos reglamentavimas ir jų veiklos skatinimo priemonės	114
2.4.2. Lietuvos verslo inkubatorių veiklos analizė	117
3. LIETUVOS VERSLO INKUBATORIŲ VEIKLOS TRANSFORMACIJOS VERTINIMAS	131
3.1. Tyrimo metodologija	131
3.2. Lietuvos verslo inkubatorių tyrimų rezultatai	140
3.2.1. Verslo inkubatorių priskyrimas įkūrimo fazei	140
3.2.2. Verslo inkubatorių priskyrimas vystymo fazei	164

3.2.3. Verslo inkubatorių priskyrimas brandos fazei	169
3.2.4. Verslo inkubatorių veiklos vertinimas	174
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	181
LIERATŪROS SĄRAŠAS	187
PRIEDAI	

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Verslo inkubatoriaus sampratos nagrinėjimo lygmenys	29
2 lentelė. Verslo inkubatorių steigėjai / rėmėjai / įkūrėjai	36
3 lentelė. Verslo inkubatorių tikslai	48
4 lentelė. Verslo inkubavimo paslaugos	53
5 lentelė. Verslo inkubatorių tipai ir jų tikslų kontinuumas	67
6 lentelė. Pagrindinės verslo inkubatorių charakteristikos skirtingais ramos etapais	90
7 lentelė. Verslo inkubatorių palyginimas JAV ir Europoje	105
8 lentelė. Šalys, priklausančios Pasauliniam verslo inkubatorių tinklui	107
9 lentelė. Pagrindinių teisės aktai, reglamentuojantys verslo inkubatorių veiklą Lietuvoje	114
10 lentelė. VIRS numatytų SVV plėtros strateginių kryptių, tikslų bei uždavinių įgyvendinimas 2003-2008 metais	115
11 lentelė. Pagrindinių verslo inkubatoriaus veiklos transformacijos lygi nustatančių parametrų sistema	133
12 lentelė. Indikatoriai būdingi įkūrimo fazėje (pirmos kartos) esantiems verslo inkubatoriams	140
13 lentelė. Pagrindinių inkubuojamų įmonių motyvų ateiti į verslo inkubatorių įverčių koreliacija, 2010	144
14 lentelė. Pagrindinių inkubuojamų įmonių motyvų ateiti į verslo inkubatorių įverčių koreliacija, 2005	146
15 lentelė. Inkubuojamų įmonių poreikio verslo inkubatoriaus teikiamoms paslaugoms įverčių koreliacija, 2010	150
16 lentelė. Verslo inkubatorių paramos vertinimo įverčių koreliacija, 2010	153
17 lentelė. Verslo inkubatorių paramos vertinimo įverčių koreliacija, 2005	156
18 lentelė. Lietuvos verslo inkubatorių konsultacinių paslaugų vertinimo įverčių koreliacija, 2010	160

19 lentelė. Lietuvos verslo inkubatorių konsultacinių paslaugų vertinimo įverčių koreliacija, 2005	161
20 lentelė. Verslo inkubatorių priskyrimo įkūrimo fazei vertinimas	163
21 lentelė. Indikatoriai būdingi vystymo fazėje (antros kartos) esantiems verslo inkubatoriams	164
22 lentelė. Verslo inkubatorių inkubuojamų įmonių atrankos kriterijų įverčių koreliacija, 2010	166
23 lentelė. Verslo inkubatorių priskyrimo augimo fazei vertinimas	169
24 lentelė. Indikatoriai būdingi brandos fazėje (trečios kartos) esantiems verslo inkubatoriams	170
25 lentelė. Verslo inkubatorių priskyrimo brandos fazei vertinimas	171
26 lentelė. Verslo inkubatorių priskyrimo trečiai, ketvirtai ir penktai kartai vertinimas	173
27 lentelė. Pagrindinių teiginių apie paramą verslui ir verslo inkubatorių veiklą Lietuvoje įverčių koreliacija, 2010	176

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Disertacijos loginė schema	18
2 pav. Verslo inkubavimo koncepcijos	25
3 pav. Verslo rėmimo centrų tarpusavio ryšys	31
4 pav. Verslo inkubavimo procesų sistema	34
5 pav. Potencialių inkubuojamų įmonių atrankos procesas	38
6 pav. Įmonių gyvavimo ciklo ir verslo inkubavimo periodo sąryšis	39
7 pav. Verslo inkubatoriaus potencialūs klientai	41
8 pav. Verslo inkubatorių teikiama nauda	45
9 pav. Verslo inkubatorių makro ir mikro lygmens tikslai	50
10 pav. Holistinis paramos verslui mechanizmas: inkubavimo paslaugos ir parama	54
11 pav. Verslo inkubatoriaus bendradarbiavimo tinklas	57
12 pav. Inkubuojamoms įmonėms teikiamų paslaugų pobūdis, priklausomai nuo jų veiklos vystymo	59
13 pav. Verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklas	60
14 pav. Verslo inkubatorių tipai	64
15 pav. Hibridinis E-inkubatoriaus tipas: virtualaus ir klasikinio verslo inkubatorių tipų apjungtis	69
16 pav. Verslo inkubatorių tipų kartos (transformacija)	74
17 pav. Verslo inkubatorių raidos analizės dedamosiomis	77
18 pav. Verslo inkubatorių veiklos transformacijos modelis	80
19 pav. Verslo inkubatorių raidos etapai	89
20 pav. Verslo inkubatorių pasiskirstymas pasaulyje, 2009 m., proc.	92
21 pav. Verslo inkubatorių tipų paplitimas pasaulyje	93
22 pav. Verslo inkubatorių veiklos tikslai	94
23 pav. ES verslo inkubatoriuose dirbančių darbuotojų skaičius	100
24 pav. EBN verslo inkubatorių veiklos rodikliai 2004-2008 metais	102
25 pav. Darbuotojų skaičius EBN verslo inkubatoriuose	103
26 pav. EBN verslo inkubatorių finansavimas	103
27 pav. Pagrindiniai verslo inkubatorių veiklos rodikliai,	

tenkantys 100 000 finansavimo eurui	104
28 pav. Pagrindiniai verslo inkubatorių veiklos rodikliai, tenkantys vienam verslo inkubatorių darbuotojui	104
29 pav. Verslo inkubatorių paskirtis besivystančiose šalyse, 2009 m, proc.	109
30 pav. Verslo inkubatorių nuosavybė/ steigėjai, 2009 m, proc.	110
31 pav. Verslo inkubatorių teikiamos paslaugos, 2009 m, proc.	111
32 pav. Lietuvos verslo inkubatoriuose inkubuojamų įmonių ir juose sukurtų darbo vietų skaičius, 2009	117
33 pav. Inkubuojamų įmonių kaita 2009 metais	119
34 pav. Lietuvos verslo inkubatoriuose inkubuojamų įmonių ir juose sukurtų darbo vietų skaičius, 2009	119
35 pav. Lietuvos verslo inkubatoriuose renginių ir mokymų skaičius, 2009	120
36 pav. Lietuvos verslo inkubatoriuose atsakytų paklausimų ir suteiktų konsultacijų skaičius, 2009	121
37 pav. Lietuvos verslo inkubatoriuose parengtų verslo planų, įregistruotų įmonių ir interneto svetainių lankytojų skaičius, 2009	122
38 pav. Verslo inkubatorių teikiama parama, tenkanti vienam darbuotojui, 2009	123
39 pav. Verslo inkubatorių disponuojamų patalpų plotas 2009	124
40 pav. Verslo inkubatorių patalpos, skirtos vienai inkubuojamai įmonei 2009	125
41 pav. Lietuvos verslo inkubatorių kapitalas ir finansavimas, 2009	126
42 pav. Lietuvos verslo inkubatorių finansavimo ir kapitalo lėšos, tenkančios inkubuojamai įmonei ir sukurtai naujai darbo vietai, 2009	127
43 pav. Valstybės lėšos, tenkančios inkubuojamai įmonei ir sukurtai naujai darbo vietai, 2009	128
44 pav. Inkubuojamų įmonių sumokėti pelno, gyventojų pajamų ir Sodros mokesčiai, 2009	129

45 pav. Empirinio tyrimo etapai	133
46 pav. Atrankos kriterijų į verslo inkubatorių vertinimas, 2010	141
47 pav. Atrankos į verslo inkubatorių kriterijų vertinimas, 2005	142
48 pav. Pagrindiniai įmonių motyvai renkantis galimybę pasinaudoti verslo inkubatorių siūlomomis paslaugomis, 2010 m.	143
49 pav. Pagrindiniai įmonių motyvai renkantis galimybę pasinaudoti verslo inkubatorių siūlomomis paslaugomis, 2005m.	145
50 pav. Inkubuojamų įmonių poreikis verslo inkubatoriaus teikiamoms paslaugoms, 2010	149
51 pav. Verslo inkubatorių teikiamos paramos vertinimas, 2010	152
52 pav. Verslo inkubatorių teikiamos paramos vertinimas, 2005	155
53 pav. Verslo inkubatorių konsultacinių paslaugų vertinimas, 2010	159
54 pav. Verslo inkubatorių konsultacinių paslaugų vertinimas, 2005	161
55 pav. Atrankos kriterijai į verslo inkubatorių, 2010	165
56 pav. Inkubuojamų įmonių bendradarbiavimas su kitomis įmonėmis, 2010 m.	167
57 pav. Paramos verslui ir verslo inkubatorių veiklos vertinimas, 2010 m.	174
58 pav. Verslo inkubatoriaus veiklos nauda inkubuojamoms įmonėms, 2010	177
59 pav. Verslo inkubatoriaus veiklos nauda inkubuojamoms įmonėms, 2005	178
60 pav. Verslo vystymas ne verslo inkubatoriuje, 2005	178

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Verslo inkubavimo sampratos apžvalga mokslinėje literatūroje
- 2 priedas. Verslo inkubatoriaus sampratos apžvalga mokslinėje literatūroje
- 3 priedas. Verslo inkubavimo paslaugas teikiančių organizacijų panašumai ir skirtumai su verslo inkubatoriais
- 4 priedas. Pagrindinės verslo inkubavimo stadijos
- 5 priedas. Verslo inkubatorių (iš viso 78) steigėjai
- 6 priedas. Verslo inkubatorių (iš viso 78) teikiamos paslaugos
- 7 priedas. Išėjimo iš verslo inkubatoriaus (iš viso 78) priežastys
- 8 priedas. Verslo inkubatorių skaičius ir verslo inkubatorių skaičius, tenkantis 1 milijonui gyventojų
- 9 priedas. ES verslo inkubatoriuose inkubuojamų įmonių skaičius
- 10 priedas. ES verslo inkubatoriuose inkubuojamų ir inkubuotų įmonių skaičius
- 11 priedas. ES verslo inkubatorių vadybininkų nurodytos rizikos reikšmė inkubuojamoms įmonėms
- 12 priedas. ES verslo inkubatoriuose siūlomos paslaugos, mažinančios inkubuojamų įmonių riziką
- 13 priedas. Viešieji šaltiniai, remiantys inkubuojamas įmones ES, proc.
- 14 priedas. Verslo inkubatoriuose (EBN) organizuojamų mokymų ir juose dalyvavusių asmenų dinamika 2004 - 2008 metais
- 15 priedas. Verslo inkubatoriuose (EBN) organizuojamų renginių ir juose dalyvavusių asmenų dinamika 2004-2008 metais
- 16 priedas. Verslo inkubatorių veiklos palyginimas Europoje ir JAV
- 17 priedas. Verslo inkubatorių tipas pagal pelno siekį, 2009 m, proc.
- 18 priedas. Verslo inkubatorių specializacija, 2009 m, proc.
- 19 priedas. Verslo inkubatorių veiklos tikslai 2009 m, proc.
- 20 priedas. Inkubuojamų įmonių skaičius, 2009 m, proc.
- 21 Priedas. Inkubuotų įmonių skaičius, 2009 m, proc.
- 22 priedas. Darbuotojų skaičius inkubuojamose įmonėse, 2009 m, proc.
- 23 priedas. Darbuotojų skaičius inkubuotose įmonėse, 2009 m, proc.

- 24 priedas. Verslo inkubatorių plotas, 2009 m, proc.
- 25 priedas. 2005 metų tyrimo anketa
- 26 priedas. 2010 metų tyrimo anketa
- 27 priedas. Ekspertinio tyrimo anketa
- 28 priedas. Pagrindinių įmonių motyvų renkantis galimybę pasinaudoti verslo inkubatorių siūlomomis paslaugomis, pasiskirstymas respondentų grupėse, 2010 m
- 29 priedas. Pagrindinių įmonių motyvų renkantis galimybę pasinaudoti verslo inkubatorių siūlomomis paslaugomis, pasiskirstymas respondentų grupėse, 2005 m.
- 30 priedas. Pagrindinių įmonių poreikio verslo inkubatoriaus teikiamoms paslaugoms pasiskirstymas respondentų grupėse, 2010 m.
- 31 priedas. Verslo inkubatorių teikiamų paslaugų vertinimas, 2010 m. (ekspertinis tyrimas)
- 32 priedas. Verslo inkubatorių teikiamų paslaugų vertinimas atskiruose verslo inkubatoriuose, 2010 m. (ekspertinis tyrimas)
- 33 priedas. Verslo inkubatoriaus teikiamų paslaugų vertinimo pasiskirstymas pasiskirstymas respondentų grupėse, 2010 m.
- 34 priedas. Inkubuojamų įmonių amžius inkubavimo pradžioje 2005, 2010 m.
- 35 priedas. Lietuvos verslo inkubatorių vadovų išskirti įmonių atrankos kriterijai
- 36 priedas. Inkubuojamų įmonių vykdoma inovacinė veikla 2005 ir 2010 m.
- 37 priedas. Inkubuojamų įmonių veiklos sritys 2005 ir 2010 m.

ĮVADAS

Temos aktualumas

Smulkus ir vidutinis verslas (SVV) išsiskiria gebėjimu lanksčiai prisitaikyti prie vartotojų poreikių, teikiant įvairesnes - diferencijuotas paslaugas ir produktus, veikti nedidelėse specifinėse rinkose, taikyti gerąją praktiką ir tapti socialinio stabilumo garantu. Suvokiant SVV kuriamą naudą šalies ekonominei ir socialinei plėtrai, tenka pastebėti, kad teoriniame lygmenyje ir „geros verslo patirties“ lygmenyje, sutinkami įvairių autorių požiūriai dėl verslo pradžios ir aktyvaus verslininkų įtraukimo į šalies ekonominę ir socialinę plėtrą. Šiandieninė verslo pradžia reikalauja nemažai ne tik finansinių išteklių, bet ir žmoniškųjų, gebančių taikyti naujus strateginės vadybos metodus, efektyvius būdus užsibrėžtiems ketinimams įgyvendinti, išsprendžiant ne vien tik „savęs įdarbinimo“ problemą, bet ir sukuriant naujas darbo vietas.

Analizuojant ir vertinant galimybes spręsti užimtumo ir naujų darbo vietų kūrimo didelę paklausą turinčiose konkrečiu laikotarpiu ekonominėse veiklose klausimus, svarbia problema tampa – nepakankamas pradedančiųjų verslininkų pasirengimas įsitraukti į šalies ir tarptautinę ekonominę erdvę, todėl augančios konkurencijos sąlygomis įėjimas į rinką tampa sudėtingu ir vis daugiau žinių reikalaujančiu procesu. Besikuriantiems SVV subjektams trūksta žinių ir informacijos apie rinkas, galimus partnerius ir verslo plėtrą, taip pat gana dažnai jos susiduria su lėšų stoka naujai idėjai įgyvendinti, patalpoms įsigyti ir netgi užstato turėjimu paskolai iš banko gauti. Pradedantis verslininkas dažniausiai neturi reikiamų įgūdžių verslui valdyti, o galimybės naudotis mokamų konsultantų paslaugomis dėl aukštos jų kainos, menkos. Dėl šių priežasčių pradedantieji verslininkai per pirmuosius jų gyvavimo metus patiria nesėkmę, o be to, pastebimas menkas jų aktyvumas pasinaudojant ekonominei ir socialinei plėtrai teikiamomis paslaugų verslui palankiomis galimybėmis. Viena iš galimų verslo paramos formų besikuriančioms ar neseniai susikūrusioms mažoms ir vidutinėms įmonėms (MVI) yra verslo inkubatorių veikla. Todėl aktualu tampa ne tik įvertinti SVV subjektams teikiamą paramą, bet ir iširti verslo inkubatorių veiklos įtaką sėkmingam MVI vystymui bei

įvertinti verslo inkubatorių veiklos transformacijos galimybes ir prielaidas perspektyvos požiūriu.

Šių problemų sprendimui turi būti sutelktas mokslininkų ir praktikų dėmesys verslo plėtros galimybių tyrinėjimui, verslo aplinkoje vykstančių permainų įvertinimui ir tendencijų identifikavimui bei paieškai efektyvių SVV subjektų rezultatyvumo didinimo būdų inkubavimo procese. Todėl atsiranda poreikis įvertinti verslo inkubatorių ir verslo inkubavimo proceso ypatumus bei jų teikiamą naudą SVV subjektų vystymui ir šalies ekonomikos augimui skatinti.

Pasaulyje viena iš SVV paramos formų – verslo inkubatoriai, plačiai tyrinėjami tiek teoretikų tiek praktikų. Užsienio šalių pažangi patirtis ir teikiama nauda skatinant SVV sektoriaus plėtrą rodo, jog verslo inkubatoriai yra tas potencialas, kuris skatina verslumo ugdymą, naujovių atsiradimą ir jų diegimą, naujų darbo vietų kūrimą ir pridėtinės vertės didinimą.

Temos iširtumo lygis

Verslo inkubatorių veikla tyrinėjama ne vieną dešimtmetį. Dažniausiai verslo inkubatorių tyrėjai savo tyrimus koncentruoja verslo inkubavimo ir verslo inkubatorių sampratos, jų tipų, tikslų, teikiamų paslaugų nagrinėjimui. Verslo inkubavimo - inkubatorių sampratą nagrinėjo ir nagrinėja daug autorių tiek praeitame amžiuje (Plosima, Allen, 1984; Duff, 1994, Lalkaka, 1997, Hisrich, 1988 ir kiti), tiek ir šiame amžiuje (Geenhuizen, Soetanto, 2001; Scaramuzzi, 2002; Johnsrud, Theis, Bezerra, 2003; Hannon, 2005; Bøllingtoft, Ulhøi, 2005; Voisey, Gornall, 2006 Hamdani, 2006; Dickes, Hughes, 2007; Ndabeni, 2008; Eshun, 2009; Davies, 2009 ir kiti). Jų darbuose pabrėžiami skirtingi verslo inkubavimo ir inkubatorių veiklos aspektai. Verslo inkubavimo ir inkubatoriaus sąvokos pernelyg laisvai interpretuojamos, o tai tampa problema, nes nesant aiškaus ir vieningo apibrėžimo, pakankamai sunku identifikuoti verslo inkubatorių paplitimą, juo labiau įvertinti jų teikiamą naudą.

Verslo inkubatorių tikslus ir teikiamas paslaugas tyrinėję autoriai (Oyeyemi, 2001; Scaramuzzi, 2002; Albert, Bernasconi, Gaynor, 2002; Johnsrud, Theis, Bezerra, 2003; Abetti, 2004; Aernoudt, 2004; Bachan, 2006; Hamdani, 2006; Dickes Hughes, 2007; Chandra, 2007; Abduh, D'Souza, Quazi *et.*, 2007; Ndabeni, 2008; Davies, 2009) pateikia įvairias klasifikacijas, priklausomai nuo to, kokį verslo inkubatoriaus veiklos aspektą tyrinėjo, tačiau sisteminės verslo inkubatorių tikslų ir verslo inkubavimo paslaugų klasifikacijos nebuvo pateikta. Autoriai (Campbell, Temali, Udell, 1990; Chinsomboon, 2000; Woodward, 2001; Lazarowich, Wojciechowski, 2002; Harman, Lauren, Read, 2003; Johnsrud, Theis, Bezerra, 2003; Bhabra-Remedios, Sten, Ronstadt, 2005; Bachan, 2006; Gassmann, Becker, 2006; Szabó, 2007; Zablocki, 2008), moksliniuose darbuose siekiant identifikuoti verslo inkubavimo procesą ir verslo inkubatorių teikiamas paslaugas dažniausiai sureikšmindavo vieną ar keletą jų veiklos aspektų, kurie leidžia išskirti požymius ir verslo inkubatorius sugrupuoti pagal: 1) steigėjus; 2) įsipareigojimo (komercializavimo) laipsnį; 3) specializaciją; 3) tikslus; 4) inkubuojamų įmonių dydį ir amžių; 5) siūlomą infrastruktūrą; 6) veikimo teritoriją; 7) transformacijos laipsnį. Iki šiol nebuvo parengtos bendros verslo inkubatorių klasifikacijos, išskyrus Allen, McCluskey's (1990), Hackett, Dilts (2004) ir Bøllingtoft, Ulhøi (2005) sudarytą verslo inkubatorių tipų bei jų tikslų (siekių) kontinuumą, Tolimesnė verslo inkubatorių veiklos transformacija nagrinėjama išskiriant verslo inkubatorių kartas (Lalkaka, 2001; Scaramuzzi, 2002; Hackett, Dilts, 2004; Aerts, Matthyssens, Vandenberg, 2006; Szabó, 2007; El-Midany, Shalaby, 2009).

Lietuvoje verslo inkubavimas ir jo procesai verslo inkubatoriuose yra mažai nagrinėti. Tačiau kai kuriuose mokslo darbuose, tyrinėjant SVV paramos formas, paliečiami inkubavimo ir jo procesų verslo inkubatoriuose klausimai nagrinėjami P. Miliaus (2008), T. Tamošiūno (2009), B. Melniko (2002), M. Kučinskienės (2007), V. Vengrausko (2008), S. Lukošiaus (2009), G. Jatuliavičienės (2007), N. Pačėso (2007), E. Chlivicko (2008), N.

Petrauskaitės (2008), R. Galvelės (2009), L. Mažylio (2006), L. Smagurauskienės (2009), ir kt. darbuose.

Mokslinė problema

Verslo inkubatorių nauda inkubuojamoms įmonėms ir šalies ekonomikai neginčytina: ši paramos SVV forma plačiai naudojama tiek išsivysčiusiose tiek besivystančiose šalyse. Verslo inkubatorių veikla, duodanti teigiamų rezultatų SVV subjektams ir bendrai šalies ekonomikai, sudaro prielaidas toliau gilintis į verslo inkubavimo procesus, išryškinant ne tik jų teigiamus aspektus, bet ir bandant nustatyti dedamąsias, kurios lemia sėkmingą šio reiškinio plėtrą ir raidą. Lyginant verslo inkubatorių veiklą skirtingose šalyse, ryškėja skirtumai dėl jų pritaikomumo ir panaudojimo, ypač lyginant išsivysčiusių ir besivystančių šalių praktiką ir patirtį. Tačiau verslo inkubavimo ir inkubatorių reiškinys išlieka pakankamai naujas tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose šalyse (iki šiol nėra ne tik bendrai taikomų šių sampratų apibrėžčių, bet neretai jos sampratos apima panašias paslaugas teikiančias institucijas ar organizacijas), todėl būtina nagrinėti ir pateikti verslo inkubavimo ir inkubatorių apibrėžimus, iširti jų veiklos procesus, tikslus, tipus teikiamas paslaugas. Verslo inkubavimo procesų transformacija prisideda prie naujų verslo inkubavimo sąlygų formavimo, verslo subjektų įtraukimo į paramos SVV procesą, taip skatina MVĮ pasinaudoti verslo inkubatorių teikiamomis paslaugomis ir sukurti konkurencinį pranašumą integruotoje rinkoje. Iki šiol silpnai išnagrinėta Lietuvos ir užsienio šalių verslo inkubatorių patirtis, nepakankamai akcentuojama verslo inkubatorių nauda SVV subjektų plėtrai, neįvertinama verslo inkubavimo procesų transformacijų įtaka sėkmingam įmonių vystymui, nėra sukurtas verslo inkubatorių veiklos transformacijos modelis. Nepakankamas inkubavimo procesų suvokimas tampa kliūtimi įvertinant jų raidos ir perspektyvos galimybes. Šių problemų tyrimas yra labai svarbus ir būtinas.

Darbo objektas: *verslo inkubatorių veikla ir jos veiklos transformacija šiuolaikinės integruotos rinkos sąlygomis*

Tyrimo tikslas: *atlikus verslo inkubatorių veiklos analizę ir vertinimą parengti verslo inkubatorių transformacijos modelį.*

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėjus užsienio šalių autorių mokslinius ir praktinius darbus, pateikti verslo inkubavimo ir verslo inkubatorių apibrėžimus.
2. Išnagrinėjus verslo inkubavimo procesų sistemą, apimančią priešinkubavimo, inkubavimo ir poinkubavimo stadijas, atskleisti verslo inkubavimo esmę ir jo reikšmę SVV subjektų vystymui.
3. Išnagrinėti verslo inkubavimo paslaugas būtinas sėkmingam verslo inkubavimo procesui ir pateikti verslo inkubatorių teikiamų paslaugų ir paramos holistinį mechanizmą.
4. Pateikti verslo inkubatorių klasifikaciją, leidžiančią įvertinti jų teikiamas paslaugas priklausomai nuo skirtingų verslo inkubatorių tipų.
5. Įvertinus verslo inkubatorių veiklos pagrindinius vystimosi veiksnius sukurti verslo inkubatorių veiklos transformacijos modelį.
6. Atlikus verslo inkubatorių veiklos užsienio šalyse analizę, nustatyti verslo inkubatorių veiklos dabartinę transformacijos lygį.
7. Atlikus empirinį tyrimą įvertinti Lietuvos verslo inkubatorių veiklą, jos transformaciją ir numatyti verslo inkubatorių veiklos transformacijos kryptis, galimybes ir problemas.

Ginamieji teiginiai

Pateikiami tokie ginamieji disertacijos teiginiai:

- Išnagrinėjus įvairių autorių nuomones, pasiūlyti išsamiau verslo inkubavimo ir verslo inkubatorių esmę ir reikšmę apibūdinantys jų apibrėžimai.
- Įvertinus verslo inkubatorių veiklos ypatumus ir pasitelkus sisteminių požiūrį, parengta verslo inkubavimo procesų sistema, apimanti priešinkubavimo, inkubavimo ir poinkubavimo stadijas. Ši sistema leidžia

identifikuoti verslo inkubavimo procesus ir nustatyti pagrindinius veiksnius, darančius įtaką sėkmingam įmonių vystimuisi.

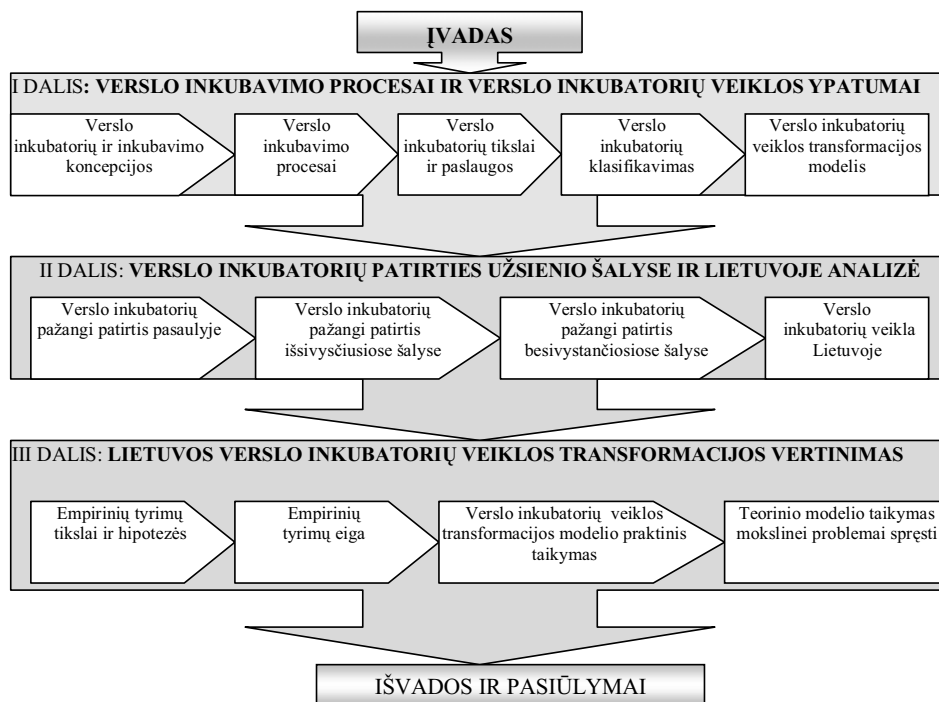
- Ištyrus verslo inkubatorių rūšis, sutinkamas įvairių pasaulio šalių praktikoje, parengta verslo inkubatorių tipų klasifikacija pagal verslo inkubatorių išipareigojimo (komercializavimo) laipsnį, jų specializaciją, tikslus, siūlomą infrastruktūrą, veikimo teritoriją, inkubuojamų įmonių dydį ir amžių, transformacijos laipsnį. Ši klasifikacija leidžia ne tik nustatyti verslo inkubatoriaus tipus, sąsajas tarp jų, bet ir nustatyti inkubuojamoms įmonėms siūlomų paslaugų paketą.
- Teorinių šaltinių analizės pagrindu sukurtas verslo inkubatorių veiklos transformacijos modelis, kuris leidžia įvertinti verslo inkubatorių veiklos išsivystymo laipsnį ir rezultatyvumą.
- Atlikus Lietuvos verslo inkubatorių empirinį tyrimą pagal autorės sukurtą verslo inkubatorių veiklos transformacijos modelį nustatytas Lietuvos verslo inkubatorių veiklos transformacijos lygis ir perėjimo į aukštesnę verslo inkubatorių kartą galimybės.

Tyrimo metodika

Tyrimo metodikos pagrindas – visuminis požiūris į tyrimo objektą ir jo sudedamąsias dalis. Disertacijos iškeltai problemai tirti teoriniams ir praktiniams rezultatams gauti naudota bendramokslinių ir specialių tyrimų visuma: mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, statistikos duomenų analizė ir lyginimas, apklausa, grupavimas, detalizavimas, apibendrinimas, grafinis modeliavimas. Apibendrinat apklausos tyrimo duomenis naudota SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) programa.

Disertacijos struktūra

Loginę disertacijos struktūrą nusako schema, pateikta 1 paveiksle, kurioje išdėstyta disertacijos tyrimo tikslui skirtų uždavinių įgyvendinimo seka.



1 pav. Disertacijos loginė schema

Pirmoje – teorinėje dalyje – „Verslo inkubavimo procesai ir verslo inkubatorių veiklos ypatumai“ atskleidžiamos verslo inkubavimo ir verslo inkubatorių koncepcijos, akcentuojant verslo inkubavimo procesus ir jų dedamąsias, nagrinėjami verslo inkubatorių tikslai ir paslaugos, išskiriami verslo inkubatorių tipai ir jų ryšys bei pateikiamas verslo inkubatorių veiklos transformacijos modelis. Antroje disertacijos dalyje „Verslo inkubatorių patirties analizė užsienio šalyse ir Lietuvoje“ analizuojama verslo inkubatorių pažangios patirties taikymas. Šioje dalyje nagrinėjama ir apibendrinama pasaulinė išsivysčiusių, besivystančių šalių verslo inkubatorių veiklos patirtis bei Lietuvos verslo inkubatorių veikla. Trečioje disertacijos dalyje „Lietuvos verslo inkubatorių veiklos transformacijos vertinimas“ atliekama loginė ir statistinė empirinė tyrimo rezultatų analizė, jų sisteminimas, kuris leidžia pagrįsti verslo inkubavimo procesų transformacijos prielaidas ir kryptis. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

Naudoti informacijos šaltiniai

Disertaciniame darbe buvo atlikta išsami įvairios mokslinės, statistinės, metodologinės literatūros analizė. Pagrindiniai naudoti šaltiniai yra: mokslininkų ir verslo inkubavimo ir inkubatorių tyrėjų darbai, straipsniai ir tyrimai; oficialūs empirinių tyrimų rezultatai, verslo inkubatorių tinklų informacija (NBIA, SPICA, EBN, Pasaulinio verslo inkubatorių tinklo) Lietuvos respublikos teisiniai dokumentai, Lietuvos respublikos Statistikos departamento duomenys ir Lietuvos respublikos Ūkio ministerijos ataskaitos, elektroniniai informacijos šaltiniai. Disertacijoje panaudoti atlikti naujausi *verslo inkubatorių veikloje tyrimai* pasauliniu mastu (Al-Mubaraki, Michael Busler, 2010), JAV – (Adkins, 2010, Monkman, 2010), taip pat tyrimai Europoje (Goddard, Chouk, 2006) ir tyrimai, atlikti verslo inkubavimo ir / ar inkubatorių regionų tinklų lygyje.

Mokslinis naujumas, teorinė ir praktinė reikšmė

Mokslinį disertacijos naujumą rodo pagrindiniai mokslinio tyrimo rezultatai, teikiami viešai ginti. Darbas yra teorinio – taikomojo pobūdžio, jame verslo inkubatorių veikla ir procesai nagrinėjami verslo inkubatorių veiklos transformacijos kontekste.

Teorinė reikšmė:

- ✓ atlikta sisteminė užsienio šalių mokslinės ir praktinės literatūros verslo inkubavimo ir verslo inkubatorių klausimais studija, leidžianti pateikti išsamesnius verslo inkubavimo ir verslo inkubatorių apibrėžimus bei išryškinti šio reiškimo reikšmę SVV subjektų sėkmingai plėtrai;
- ✓ suformuluoti pagrindiniai verslo inkubatoriaus veiklos tikslai leidžia įvertinti teikiamų paslaugų specifika; sukurtas verslo inkubatoriaus teikiamų paslaugų ir paramos holistinis mechanizmas padeda nustatyti verslo inkubavimo paslaugas būtinas sėkmingam verslo inkubavimo

procesui užtikrinti ir įvertinti šių paslaugų teikimo būtinybę bei naudą inkubuojamoms įmonėms;

- ✓ autorės parengta verslo inkubatorių klasifikacija leidžia nustatyti ne tik verslo inkubatorių tipus ir ryšius tarp jų, įvertinti kokios paramos gali tikėtis inkubuojamos įmonės iš konkretaus verslo inkubatoriaus veiklos, bet ir įgalina išsamiau iširti verslo inkubatorių veiklos ypatybes ir numatyti jų veiklos transformacijos kryptis;
- ✓ parengta verslo inkubavimo procesų sistema leidžia identifikuoti verslo inkubavimo procesus, nustatyti verslo inkubavimo paslaugas, būtinas sėkmingam verslo inkubavimo procesui, ir jų teikimo galimybes esant skirtingiems verslo inkubatorių tipams.
- ✓ pirmą kartą sukurtas verslo inkubatorių veiklos transformacijos modelis praturtina vadybos ir verslo administravimo mokslą apie verslo inkubavimo procesus, paslaugas tipus ir jų transformaciją. Šiame modelyje pagrindinės dedamosios, determinuojančios verslo inkubatoriaus veiklos transformaciją, yra *verslo inkubatoriaus išvystymo laipsnis* ir *verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklas*.

Praktinė reikšmė:

- ✓ sukurtas verslo inkubatorių veiklos transformacijos modelis leidžiantis įvertinti verslo inkubatorių veiklos rezultatyvumą ir jos išsivystymo lygį;
- ✓ atlikta verslo inkubatorių veiklos užsienio šalyse analizė, sudaranti galimybę nustatyti verslo inkubatorių veiklos transformaciją bei panaudoti išsivysčiusių ir besivystančių šalių pažangią patirtį Lietuvos verslo inkubatorių veikloje;
- ✓ atlikti Lietuvos verslo inkubatorių 2005 m. ir 2010 m. tyrimai leidžiantys, pasinaudojus autorės sukurtu verslo inkubatorių veiklos transformacijos modeliu, įvertinti Lietuvos verslo inkubatorių veiklą, jos transformaciją lygį ir numatyti galimas verslo inkubatorių veiklos transformacijos kryptis, galimybes ir problemas.

Mokslinio tyrimo rezultatų aprobavimas ir sklaida

Mokslinio tyrimo rezultatai paskelbti 4 straipsniuose, kurie publikuoti daktaro disertacijai pripažįstamuose mokslo leidiniuose, 6 straipsniuose, publikuotose mokslinių konferencijų medžiagoje.

Straipsniai mokslo leidiniuose

1. Žižytė A. (2005) Verslo inkubatoriai kaip SVV paramos forma. *Žinių vadyba : Europos regionų patirtis ir problemos*. ISBN 9986930723 p. 52-67.
2. Kučinskienė M., Fominienė A. (2009) Verslo inkubatorių nauda, skatinant smulkaus ir vidutinio verslo plėtrą. *Mokslo darbai: Būhalterinės apskaitos teorija ir praktika*. 4, ISSN 1822 - 8682 p. 102-112
3. Kučinskienė M., Fominienė A. (2010) Viešosios paslaugos verslui – verslo inkubavimas. *Viešasis administravimas*, 1-2 (25-26) ISSN 1648-4541 p. 78-87
4. Kučinskienė M., Fominienė A. (2010) Verslo inkubavimo proceso transformacijos didėjančios konkurencijos sąlygomis. *Verslo ir teisės aktualijos*, t. 5, ISSN 1822-9530, p.110-122

Mokslinių konferencijų medžiaga

1. Gineitienė Z., Žižytė A., Verslo inkubatoriai kaip inovacijų smulkaus ir vidutinio verslo realizavimo forma. *Regionų plėtra – 2001 Tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, 2001. – p. 131-136
2. Žižytė A. Verslo inkubatorių poveikis didinant smulkių ir vidutinių įmonių konkurencingumą. *Lietuvos ūkio konkurencingumas: konferencijos pranešimai*, Vilnius, 2001 m. lapkričio 23 d. Vilnius, 2001, p. 205-211
3. Gineitienė Z., Žižytė A. Verslo inkubatoriai kaip smulkaus ir vidutinio verslo paramos forma. *Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros perspektyvos integruojantis į ES kontekste. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros*

perspektyvos integracijos į Europos Sąjungą kontekste. Kaunas 2002.- p. 33-35.

4. Kučinskienė M., Žižytė A. Antreprenerystė smulkiajame ir vidutiniame versle. *Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros perspektyvos integruojantis į ES kontekste. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros perspektyvos integracijos į Europos Sąjungą kontekste. Kaunas 2002.- p. 55-57.*
5. Žižytė A. Business incubators as a form of support for small and medium-sized enterprises (SMEs). *Catalysts and impediments of economic development in Central and Eastern Europe : international conference in celebration of the 425th anniversary of Vilnius University, October 14-15, 2004, Vilnius, Lithuania : conference abstracts. Vilnius, 2004, p. 286-288*
6. Verslo inkubatorių veiklos ypatumai ir vertinimo procesas. *Teisės ir verslo plėtra ES erdvėje. Mokslinė konferencija. Vilnius 2005.-p. 118-125*

Darbo struktūra

Disertacinį darbą sudaro pateiktų paveikslų, lentelių ir priedų sąrašai, įvadas, trys dalys, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas ir priedai. Disertacijos apimtis 186 puslapiai, joje pateikta 27 lentelės, 60 paveikslų, 37 priedai.

1. VERSLO INKUBAVIMO PROCESAI IR VERSLO INKUBATORIŲ VEIKLOS YPATUMAI

1.1. Verslo inkubavimo ir inkubatorių koncepcijos ir reiškinių tyrimai užsienio autorių darbuose

Didėjanti smulkaus ir vidutinio verslo (SVV) svarba ir jo kuriama nauda šalies ekonominei ir socialinei plėtrai lemia ypatingą mokslininkų ir praktikų dėmesį verslo plėtros procesų tyrinėjimui, verslo aplinkoje vykstančių permainų įvertinimui ir tendencijų identifikavimui bei paieškai efektyvių SVV subjektų rezultatyvumo didinimo būdų. Didėjančios konkurencijos sąlygomis įėjimas į rinką tampa sudėtingu ir vis daugiau žinių reikalaujančiu procesu. Besikuriančios ir siekiančios sėkmingai plėtoti verslą SVV sektoriaus įmonės susiduria su patirties stoka žinioms imlioms technologijoms, informacijos apie procesus, vykstančius integruotose rinkose, gebėjimų įsitraukti į tarptautinį bendradarbiavimą, taip pat gana dažnai jos susiduria su lėšų stoka novatoriškai idėjai įgyvendinti, patalpoms įsigyti ir netgi užstato turėjimu paskolai iš banko gauti. Suvokiant SVV kuriamą naudą šalies ekonomikai ir socialiniams reiškiniams, tenka pastebėti, kad teoriniame lygmenyje ir „geros verslo patirties“ lygmenyje, sutinkami įvairių autorių požiūriai dėl verslo pradžios ir aktyvaus verslininkų įtraukimo į šalies ekonomiką.

Siekiant remti SVV subjektų veiklą, taikomos įvairios paramos formos tiek valstybiniu, tiek ir nevalstybiniu lygmeniu, pradedant mokesčių lengvatomis ir baigiant verslo angelų veikla. Globalūs aplinkos ir socialiniai pasikeitimai reikalauja spartesnės įmonių veiklos akceleracijos ir išteklių įvairovės, todėl XXI amžiaus iššūkiai reikalauja naujų ir labiau koncentruotų verslo vystymo ir paramos procesų, kurie gali būti įgyvendinami per verslo inkubavimą. Minėti verslo inkubavimo procesai, užtikrinantys sėkmingą SVV subjektų veiklos vystymąsi ir plėtrą, dažniausia vyksta verslo inkubatoriuose. Todėl tikslinga

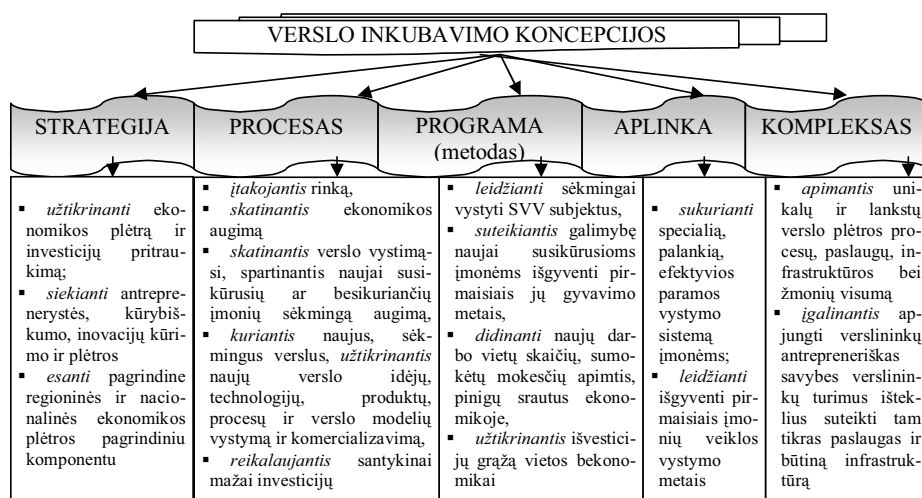
nagrinėti verslo *inkubavimo ir inkubatorių koncepcijas*, siekiant apibrėžti šias sąvokas.

Verslo inkubavimą galima suprasti kaip verslo vystymo procesą, padedantį besikuriantiems SVV subjektams išgyventi pirmaisiais jų veiklos vystymo metais, mažinantį jų veiklos nesėkmės procentą, spartinantį įmonių sėkmingą augimą (akceleraciją). Mokslininkų bei tyrinėtojų susidomėjimas verslo inkubavimo fenomenu sparčiai auga. Atliekant mokslinių šaltinių analizę matyti, kad susidomėjimas verslo inkubavimu pradėjo didėti *XX a. 9 dešimtmetyje* (Joseph, Latona 1987; LeHere, 1989 ir kiti) bei *10 dešimtmetyje* (Nadas, Nordtvedt, Vinturella, 1992; Duff, 1994; Markley, McNamara, 1994; Lalkaka, 1997; Hisrich, Smilor, 1998; ir kiti). Ypač verslo inkubavimo reiškinys tapo ne tik aktualus, bet ir visuotinai nagrinėjamas XXI a. (Wolfe, Adkins, Sherman, 2000; Kmetz, 2000; Lalkaka 2001; Scaramuzzi 2002; Costa-David, Malan, Lalkaka, 2002; Hannon 2004; White, McLaughlin, 2004; Vincett, Farlow, 2008; Albadvi, Saremi, 2006; Hackett, Dilts, 2004; Szabó, 2006b; Sofouli Vonortas, 2006; Voisey, Gornall, 2006; Bajmócy, 2007; Thompson, 2007; Hackett, Dilts 2007; Abduh, D'Souza, Burley, 2007; Yu, Nijkamp, 2009; Davies, 2009; Warren, Patton, Bredam, 2009 ir kiti).

Nepaisant pastaraisiais metais padidėjusio susidomėjimo verslo inkubavimo reiškiniu, pastebima, kad nėra konsensuso ne tik dėl verslo inkubavimo sampratos (žr. 1 priedą), bet ir dėl šio reiškinio naujumo ar fenomenalumo. Verslo inkubavimo apibrėžimai, kuriuos pateikia įvairūs autoriai, akcentuoja skirtingas verslo inkubavimo sritis, tačiau bandant ieškoti sąsajų tarp jų, ryškėja kad verslo inkubavimo koncepcijos: 1) procesas, 2) metodas ar programa, 3) aplinka, 4) kompleksas, 5) strategija (žr. 2 pav.).

Daugelis autorių verslo inkubavimą nagrinėja kaip *procesą* įtakojantį rinką, skatinantį verslo vystimąsi, spartinantį naujai susikūrusių ar besikuriančių įmonių sėkmingą augimą, naujų verslo idėjų, technologijų, produktų, procesų ir verslo modelių vystymą ir komercializavimą, naujų produktų, naujų technologijų ir naujų verslo modelių kūrimąsi ir plėtrą (; Lalkaka, 1997; Soetanto, 2004; Aernoudt, 2002; Scaramuzzi, 2002; Johnsrud, Theis, Bezerra,

2003; Peña, 2004; Hannon, 2005; Bøllingtoft , Ulhøi, 2005; Hamdani, 2006; Eshun, 2006; Szabó, 2006a; Thompson, 2007; Ndabeni, 2008; Hamdani, Bordt, Joseph, 2008; UK Business Incubation, 2009; Eshun, 2009; A Model for Sustainable ..., 2009), ko pasėkoje kuriami nauji, sėkmingi verslai, reikalaujantį santykinai maţai investicijų bei skatinantį ekonomikos augimą.



2 pav. Verslo inkubavimo koncepcijos

Šaltinis: sukurta autorės

Kiti autoriai verslo inkubavimą apibūdina kaip sėkmingą smulkių įmonių vystymo *metodą*, suteikiantį galimybę naujai susikūrusioms įmonėms ne tik išgyventi pirmaisiais jų gyvavimo metais, bet ir didinantį naujų darbo vietų skaičių, sumokėtų mokesčių apimtį, pinigų srautus ekonomikoje, tuo pačiu užtikrinantį investicijų grąţą vietos ekonomikai (Bøllingtoft, Ulhøi, 2005; A Model for Sustainable ..., 2009) ar *programą* (Duff, 1994; Hamdani, 2006) suteikiančią naujai susikūrusioms ir besikūrinančioms įmonėms galimybę išgyventi pirmaisiais jų veiklos vystymo metais, sukuriančią specialią, palankią, efektyvios paramos vystymo *aplinką* (Hannon, 2003, Hannon, 2005; Szabó, 2006 a; Bajmócy, 2007). Šioje aplinkoje formuojamas unikalus ir lankstus verslo plėtos procesų, paslaugų, infrastruktūros bei žmonių *kompleksas* (Voisey, Gornall, 2006; Bajmócy 2007), įgalinantis apjungti verslininkų antrepreneriškas savybes (Mian, Sarfraz, 1996; Hackett, Dilts,

2004; Hamdani, 2006) ir turimus išteklius (Mian, Sarfraz, 1996; Hamdani, 2006; NBIA, 2010), suteikiantis tam tikras paslaugas (NBIA, 2006; Hannon, 2005; Bajmócy, 2007) ir būtiną infrastruktūrą (Voisey, Gornall, 2006) bei sudarantis galimybę bendradarbiauti (Szabó, 2006a). Kuriant minėtą specialią paramos aplinką, didelę reikšmę turi socialiniai ir vadybiniai procesai (Eshun, 2006), kurie kaip tik verslo inkubavimo procese naujai įsikūrusiems įmonėms padeda įgyvendinti savo idėjas.

Atskirai galima išskirti autorius verslo inkubavimą apibūdinantį kaip ekonomikos plėtros ir investavimo *strategiją*, apimančią antrenerystės, kūrybiškumą, inovacijų kūrimą ir plėtrą (Johnsrud, Theis, Bezerra, 2003). Verslo inkubavimas yra regioninės ir nacionalinės ekonomikos plėtros strategijos pagrindinis *komponentas* (Voisey, Gornall, 2006). Atkreiptinas dėmesys, kad nepaisant tam tikrų atotrūkių tarp pateiktų verslo inkubavimo apibrėžimų išlieka ta pati verslo inkubavimo reiškinių koncepcija, t. y. verslo inkubavimas yra įvardijamas kaip priemonė, padedanti besikuriančioms ar naujai susikūrusioms įmonėms išgyventi pirmaisiais jų gyvavimo metais, įvardinant ir pasinaudojant palankiomis verslo vystymo sąlygomis (Hisrich, 1988) savo veiklą pradedančioms įmonėms. Chandra (2007) pabrėžia, kad verslo inkubavimas yra gyvybiškai svarbus (esminis) verslumo infrastruktūros *elementas*.

Nepaisant tam tikrų atotrūkių tarp pateiktų verslo inkubavimo apibrėžimų išlieka ta pati verslo inkubavimo reiškinių koncepcija, t. y. verslo inkubavimas – padeda besikuriančioms ar naujai susikūrusioms įmonėms išgyventi pirmaisiais jų gyvavimo metais, įvardinant ir pasinaudojant palankiomis verslo vystymo sąlygomis. Chandra (2007) pabrėžia, kad verslo inkubavimas yra gyvybiškai svarbus (esminis) verslumo infrastruktūros *elementas*.

Verslo inkubavimo pionieriai, tokie kaip Joe Mancusas, June Lavelle, Robertas Meederis, Jimas Grewoodas, Markas Rice'as, Jonathanas Gorhane'as (visi JAV) ir daugelis kitų nenuilstamai plėtojo verslo inkubavimo idėjas. Jie išvystė besikuriančių smulkių ir vidutinių verslininkų mokymo ir konsultavimo idėjas, rėmė naujai susikūrusias įmones iki to momento, kol jos pačios galėjo

samdyti darbuotojus, įgyti darbui reikalingų priemonių ir savarankiškai plėtoti verslą (Verslo inkubatorių vadyba, 2001). Domėjimasis verslo inkubavimu auga bei didėja susidomėjimas jo kaip svarbaus SVV subjektų paramos mechanizmo reikšme (Chandra, 2007).

Verslo inkubavimo sampratą tikslinga sukonkretinti ir dabartiniame permainų ir sparčių pokyčių kontekste tyrinėti ne tik kaip SVV subjektams paramą teikiantį, kuriantį pridėtinę vertę (Duff, 1994; Hamdani, 2006) procesą, bet ir inovatyvų procesą (Lalkaka, 1997; Hamdani, 2006; Ndabeni, 2008), tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose šalyse, pateikiantį vis naujesnes verslo skatinimo (rėmimo) galimybes. Pastaruoju metu vis daugiau autorių (Hannon, 2003; Hamdani, 2006; Eshun, 2006; Szabó, 2006b; Ndabeni, 2008; Schwartz, Göthner, 2009) akcentuoja, kad verslo inkubavimas nuolatos evoliucionuoja, keičiasi, t. y. verslo inkubavimas tampa dinamišku ir heterogenišku procesu. SVV subjektų poreikiai ir aplinka, kurioje jie veikia nuolatos kinta, todėl, atsižvelgiant į verslo inkubavimo esamas galimybes ir potencialą, verslo inkubavimas transformuojasi ir neretai tampa vis sudėtingiau suprantamu.

Atlikus įvairių autorių nuomonių analizę verslo inkubavimo sąvokos klausimu galima pateikti tokį verslo inkubavimo apibrėžimą: *verslo inkubavimas yra inovatyvus, heterogeniškas (daugialypis) ir besitransformuojantis SVV subjektų verslo vystymo procesas, kurio metu naujai susikūrusiems ar tik besikuriantiems SVV subjektams suteikiama parama, formuojantis naujas, savarankišką bei sėkmingą veiklą rinkoje vykdančias įmones.*

Šiame apibūdinime pabrėžiami šie aspektai:

- Verslo inkubavimas yra evoliucionuojantis, inovatyvus ir heterogeniškas procesas, nes verslo inkubavimas yra santykinai naujas reiškiny, tačiau turintis platų pritaikomumą daugelyje šalių, be kita ko, inkubavimas nuolatos kinta, adaptuojant jį skirtingiems klientų (SVV subjektų) poreikiams, siūlant įvairias ir sudėtingas paramos sistemas;
- Verslo inkubavimas yra SVV subjektų verslo vystymo (paramos) procesas, kuris įgalina naujai susikūrusias MVI sustiprėti pirmaisiais jų

gyvavimo metais, teikiant joms visokeriopą pagalbą ir paramą, siekiant sukurti stiprias konkurencingas įmones, kurios duotų naudą regiono ar visos šalies ekonomikai. Tai praktiškas, dažniausiai vietinis atsakas į bendruomenės poreikį plėtoti verslą. Verslo inkubavimo programos paspartina sėkmingą įmonių plėtrą per daugybę verslo paramos išteklių ir paslaugų.

- Verslo inkubavimo veikla nukreipta į MVĮ, kurios yra reikšmingos kiekvienos šalies ekonomikai, tačiau negali vienodai konkuruoti su stambiais verslais dėl žinių ir išteklių trūkumo, todėl dažnai patiria nesėkmę rinkoje. Neretai verslo inkubavimo veikla yra nukreipta būtent į besikuriančias ar neseniai susikūrusias MVĮ (ne anksčiau kaip prieš 3 metus), nes būtent neseniai veiklą plėtojančios įmonės dažniau patiria nesėkmę. Pastaruoju metu akcentuojama ir minėtų įmonių veiklos specifika, didesnę dėmesį skiriant inovatyvioms ir / ar pridėtinę vertę kuriančioms įmonėms, tikintis jų sėkmingesnės veiklos ir didesnių galimybių rinkoje.
- Verslo inkubavimo procese MVĮ suteikiama verslo paramos sistema, siekiant padėti šioms įmonėms sustiprėti, ypač pirmaisiais jų veiklos vystymo metais bei sumažinti šių įmonių veiklos riziką. Verslo paramos sistema apima patalpų suteikimą klientams, verslo veiklos organizavimo ir vystymo konsultacijas, mokymus ir priežiūrą, užtikrina platesnę bendradarbiavimą su kitomis įmonėmis bei neretai teikiant ir finansines paslaugas.
- Verslo inkubavimo rezultatas - naujos, savarankišką veiklą sėkmingai rinkoje vykdančios įmonės, kurios kuria naujas darbo vietas, moka mokesčius valstybei, tuo pačiu prisideda prie šalies ekonomikos augimo bei gražina į jų paramą investuotas valstybės lėšas.

Verslo paramos proceso tyrėjai ypatingą dėmesį skiria šio proceso dedamajai – verslo inkubatoriaus sampratai apibrėžti. Verslo inkubavimo sampratos ribų identifikavimas suponuoja ir verslo inkubatoriaus sampratą. Literatūroje sutinkami verslo inkubatoriaus apibrėžimai yra daugialypiai (žr. 2 priedą), tačiau įvertinant įvairias koncepcijas bei ieškant naujų sąlyčio taškų, mokslininkai vieningai pripažįsta, jog būtinas jų gilesnis pažinimas, padedantis

eliminuoti egzistuojančius terminologinius neapibrėžtumus. Atsižvelgiant į tai tikslinga būtų laikytis nuostatos, kad inkubavimas ir inkubatoriai būtų nagrinėjami bei vertinami kaip vientisas ir nuoseklus procesas, grindžiamas dviem lygmenimis, t. y. išryškinančiais valstybės SVV rėmimo politikos aspektą ir įmonių akceleracijos aspektą (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Verslo inkubatoriaus sampratos nagrinėjimo lygmenys

<i>Valstybės SVV skatinimo politikos aspektas</i>	
Verslo inkubatorius – ekonomikos vystymo instrumentas	<i>stiprinantis vietos ekonomiką padedantis kurti naujas darbo vietas</i>
Verslo inkubatorius - efektyvus verslo paramos mechanizmas	<i>vystantis ekonomiškai pažeistas kaimo ar miesto teritorijas bei užtikrinantis vietos ekonomikos sėkmę</i>
<i>SVV subjektų akceleravimo aspektas</i>	
Verslo inkubatorius - organizacija / įmonė	<i>inovatyvi sistema; lanksti organizacinė struktūra; verslo vienetas; antrepreneriška įmonė</i>
Verslo inkubatorius - fizinė vieta	<i>infrastruktūra, sukurianti specifinę, kontroliuojamą aplinką, kontroliuojamas sąlygas</i>

Šaltinis: sukurta autorės

Verslo inkubatorius apibrėžiamas kaip vienas iš *ekonomikos vystymo instrumentų*, (Plosima, Allen, 1984; Markley, Mcnamara, 1997; Udell, 1990), stiprinantis vietos ekonomiką (Johnsrud, Theis, Bezerra, 2003; Dickes., Hughes, 2007) ir padedantis kurti naujas darbo vietas (Hackett, Dilts, 2004a). Verslo inkubatorius – tai *efektyvus verslo paramos mechanizmas* (Markley, Mcnamara, 1997; Hsu, Shyu, Yu, Yuo, Lo, 2003; Zedtwitz, Grimaldi, 2006; Atherton, Hannon, 2006; Mcadam, Marlow, 2007), nukreiptas vystyti ekonomiškai pažeistas kaimo ar miesto teritorijas bei užtikrintis vietos ekonomikos sėkmę (Dickes, Hughes, 2007).

Verslo inkubatorius tai – *organizacija* (Duff, 1994; Chinsomboon, 2000; Peña, 2004; Dickes., Hughes, 2007), lanksti organizacinė forma (Joseph, 2009), antrepreneriška įmonė, inovatyvi sistema (Wonglimpiyarat, 2009), verslo vienetas (Joseph, Bordt, Hamdani, 2006; Hubbard, 2006; Szabó, 2007). Verslo inkubatorius turi *fizinę vietą*, kuri sudaro sąlygas sukurti specifinę, kontroliuojamą aplinką (Markley, Mcnamara, 1997; Kmetz, 2000; Chinsomboon, 2000; Albert, Gaynor, 2001; Marques, Caraea, Diz, 2004;

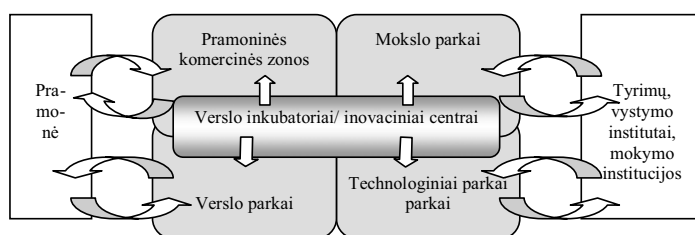
Aernoudt, 2004; Bøllingtoft, .Ulhøi, 2005; Aerts, Matthyssens, Vandenberg, 2006; Bayhan, 2006; Eshun, 2006; Dickes, Hughes; 2007; Szabó, 2007; Zablocki 2008; Davies, 2009) inkubuojamoms įmonėms. Verslo inkubatorius įmonėms teikia verslo paramos *programą* (Laurens, 2006), kuri leidžia sutrumpinti laiką, reikalingą išeiti į rinką, padeda vykdyti veiklos operacijas, padidina jų priėjimą prie kapitalo, padidina jų sėkmės galimybes.

Valstybės SVV skatinimo politikos lygmenyje apibrėžiant verslo inkubatorius akcentuojama jų svarba ekonomikos vystymui, o SVV subjektų akceleravimo lygmenyje apibūdinant verslo inkubatorius didesnis dėmesys skiriamas jų orientacijai remiant ir skatinant MVĮ sėkmingą augimą. Verslo inkubatorius suteikia paramą naujai susikūrusiems SVV verslams, kuri leidžia sutrumpinti laiką, reikalingą išeiti į rinką, padeda vykdyti veiklos operacijas, padidina jų priėjimą prie kapitalo, padidina jų sėkmės galimybes; bei inkubatorius siūlo lemiamus įrankius, informaciją, resursus per priežiūrą ir bendradarbiavimą iniciatyvia forma kas užtikrina naudą inkubuojamoms įmonėms ir tiems kas teikia programą. Tačiau šiuos lygmenis vienijantis dalykas – parama verslui išlieka kaip pagrindinė, skatinanti SVV subjektų sėkmingą veiklą.

Nagrinėjant autorių darbus, pastebima, kad nėra konsensuso ne tik dėl verslo inkubatorių apibrėžties, bet ir dėl šio jo naujumo. Vieni autoriai (Lalkaka, 1997; Tötterman, Sten, 2005; Hamdani, 2006; Bajmócy, 2007; Ndabeni, 2008) pabrėžia, kad verslo inkubavimas yra pakankamai naujas *reiškinys*, ypač besivystančiose šalyse, tuo tarpu kiti autoriai (Dickes, Hughes, 2007; Patton, *et al.*, 2009) mano, kad verslo inkubavimo koncepcija nėra nauja. Verslo inkubatoriaus apibrėžtis ir terminologija nėra vieninga skirtingose šalyse ir nėra vieno, standartizuoto verslo inkubatoriaus apibrėžimo. Pagrindine problema, galima įvardinti tai, kad mokslinėje literatūroje *verslo inkubatorius* apibrėžiamas priklausomai nuo to, kokį jo veiklos aspektą nagrinėjo ir tyrinėjo autoriai, todėl neretai verslo inkubatoriaus ir inkubavimo sąvokos yra pakankamai laisvai interpretuojamos literatūroje. Hamdani (2006), Zedtwitz, Grimaldi (2006) mano, kad terminas

„inkubatorius“ nėra nei teisiškas, nei akademiškai apibrėžtas, o tai yra problema, nes nesant aiškaus ir vienareikšmiško apibrėžimo, pakankamai sunku identifikuoti verslo inkubatorių paplitimą ir jų teikiamą naudą.

Verslo inkubavimo ir inkubatorių reiškinio traktavimas taip pat skiriasi priklausomai nuo jo pritaikomumo skirtingose šalyse ir gali apimti heterogeniškas veiklos sritis, todėl neretai naudojamas įvardinti institucijoms, turinčioms panašius tikslus, bet šiek tiek skirtingas veiklos sritis, o tai sukelia sunkumus norint nubrėžti atskirtį tarp šių institucijų. Chinsomboon (2000) teigia, kad tos institucijos užtikrina kontroliuojamą aplinką, kurioje kuriamos, auginamos, stiprinamos naujai susikūrusios ar esančios pirmosiose savo veiklos stadijose įmonės, suteikiant joms pagrindinę verslo paramą. Oyeyemi (2001), Kirby (2004), Aernoudt (2004) pabrėžia, kad verslo inkubatoriumi galima apibūdinti platų ratą organizacijų, kurios vienaip ar kitaip padeda verslininkams vystyti jų idėjas bei jas komercializuoti bei padėti įkurti ir sustiprinti įmones. Daug verslo organizacijų siūlo verslo inkubavimo paslaugas naujai besikuriančioms įmonėms, nes verslo inkubatoriai nesugeba patenkinti visų norinčiųjų (Hamdani, Bordt, Joseph, 2008). Literatūroje sutinkama nemažai verslo rėmimo institucijų, kurios teikia verslo inkubavimo paslaugas ir kurių veikla tarpusavyje persipina (žr. 3 pav.).



3 pav. Verslo rėmimo centrų tarpusavio ryšys

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Verslo inkubatorių vadyba, 2001; Nunberger, 2008

Daugeliu atveju minėtų organizacijų vystimosi pradžia būna verslo inkubatoriai arba inovaciniai centrai, kurie vėliau perauga į technologijos parkus arba technologijų centrus bei verslo inkubatorius. Moksliniai parkai atsiranda, jeigu šių struktūrų veikloje dalyvauja universitetai arba mokslinio

tyrimo institutai. Toliau vystant infrastruktūrą, šalia kuriasi pramoniniai parkai, paslaugų, prekybos ir amatų centrai, o prireikus - ir stambūs moksliniai padaliniai. Verslo inkubavimo paslaugas teikiančių organizacijų panašumai ir skirtumai lyginant su verslo inkubatoriais pateikti 3 priede. Verslo inkubatorių veikla daugiau orientuota į SVV subjektų paramą pirmaisiais jų veiklos vystymo metais, siekiant padidinti jų veiklos sėkmės galimybes.

Dėl šių priežasčių, 2004 metais 10 - asis Tarptautinis verslo inkubavimo asociacijų susitikimas (10th International Summit..., 2004) pritarė verslo inkubavimo apibrėžimui, kuris gali būti naudojamas kaip supaprastintas modelis globaliai inkubavimo bendruomenei, padėsiantis atpažinti verslo inkubavimą, jo aplinkas ir procesus: verslo inkubavimas yra viešas ir / ar privatus verslumo, ekonomikos ir visuomeninio vystymo procesas, siekiantis auginti verslo idėjas ir naujai įsteigtas įmones, suteikiantis verslo paramos programas, padedantis joms įsikurti ir skatinti jų augimą ir sėkmę.

Išnagrinėjus skirtinguose šaltiniuose pateikiamus verslo inkubatorių apibrėžimus, siūlomas toks jo apibrėžimas: *verslo inkubatorius yra organizacija, teikianti visapusišką verslo paramą naujai susikūrusiems ar besikuriantiems SVV subjektams, kuri palengvina jų sėkmingą plėtrą ir integraciją į konkurencinę rinką.*

Šiame apibrėžime akcentuojami šie momentai:

- verslo inkubatorius yra organizacija, pasižyminti gerai organizuota ir valdoma struktūra, kurioje esminis vaidmuo tenka verslo inkubatoriaus personalui ir jų gebėjimui perduoti turimas žinias ir verslumo įgūdžius inkubuojamoms įmonėms;
- verslo inkubatorius yra fizinė vieta su savo patalpomis ir infrastruktūra, kuri suteikiama inkubuojamoms įmonėms, siekiant spartesnio jų veiklos vystymo, taupant jų finansinius išteklius, kurie turi būti nukreipiami į įmonės tolimesnę plėtrą;
- verslo inkubatorių veikla yra nukreipta į naujai susikūrusias ar besikuriančias MVĮ, nes būtent šios įmonės veiklos pradžioje susiduria su sunkumais plėtojant veiklą dėl patirties ir finansinių išteklių stokos,

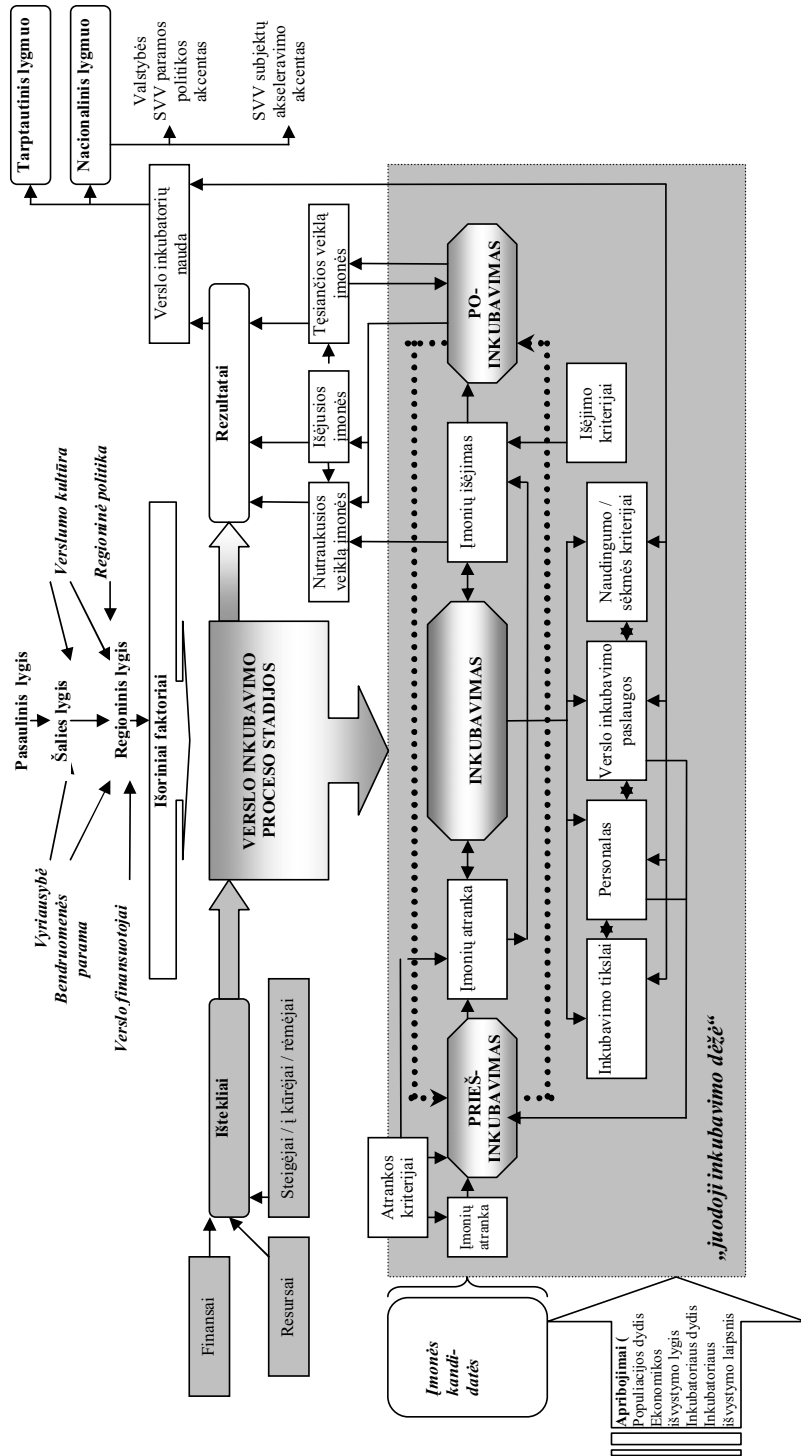
nesugebėjimu pateikti rinkai konkurencingo produkto bei kuo greičiau įeiti į rinką;

- verslo inkubatoriai teikia kompleksinę paramą (per lengvatinę patalpų ir biuro nuomą, verslo konsultacijas ir kt.) pirmaisiais naujai susikūrusių ar besikuriančių MVĮ veiklos vystymo metais, kurios pagalba mažinama jų veiklos rizika, skatinamas įmonių tarpusavio bendradarbiavimas bei didinamas įmonių išgyvenamumas bei konkurencingumas.

Verslo inkubavimas turi vieną jungiančią dimensiją – akcentuojama parama SVV verslui jo veiklos vystymo pradžioje. Verslo inkubavimo proceso tyrėjai ypatingą dėmesį skiria šio proceso dedamajai – verslo inkubatoriui, kurio veiklos tyrimai išryškina valstybės SVV skatinimo politikos akcentą ir įmonių akceleracijos akcentą, tačiau jie yra tamptariai persipynę. Verslo inkubatorių veikla yra ne tik nuolatos kintanti, besitransformuojanti, bet ir turinti tamprą sąsają su kitomis paramą verslui teikiančiomis institucijomis, tačiau verslo inkubatorių veikla išskirtinai koncentruojama į SVV subjektų paramą pirmaisiais jų veiklos vystymo metais. Minėta parama nagrinėjama per verslo inkubavimo procesą ir jo stadijas.

1.2. Verslo verslo inkubavimo procesų sistema

Verslo inkubavimas apima procesą nuo įmonių įsikūrimo iki augimo, kol jos pasiekia tokią stadiją kai jau gali savarankiškai vykdyti savo veiklą ir rizikos būti sužlugdytoms laipsni sumazinant iki minimumo. Verslo inkubavimo procesą autoriai skirsto į 3 stadijas (Scaramuzzi, 2002, Hannon, 2005; Hernandez, 2006; Gunnar, Falck, 2006; Davies 2009) arba į 4 stadijas (Saublens, 2004; Becker, Gassmann, 2005; Webb, 2006) (žr. 4 priedą). Pagrindinės verslo inkubavimo stadijos yra: 1) priešinkubavimo stadija; 2) inkubavimo stadija; 3) poinkubavimo stadija (žr. 4 pav.).



4 pav. Verslo inkubavimo procesų sistema

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis Geenhuizen, Soetanto, 2004; Benchmarking of business incubators, 2002; Hackett,

Dilts, 2004; Soetanto, 2004; Webb, 2006; EL-Midany, Shalaby, 2009

Pastaruoju metu pakankamai svarią vietą verslo inkubatoriaus veiklos organizavime užima **priešinkubavimo stadija**. Priešinkubavimo stadijoje į verslo inkubatorių atrenkamos potencialios įmonės. Pasaulinė patirtis parodė, kad būtent ši stadija yra vienas svarbesnių veiksnių, užtikrinančių sėkmingą inkubavimo procesą, todėl sėkmingai plinta taip vadinamieji *prieš-inkubatoriai* (angl. *pre-incubator*). Minėtų inkubatorių veiklos tikslas padėti būsimiesiems verslininkams suprasti ar jų planuojamas verslas yra perspektyvus ir ar duos tikimos naudą. Tokiuose inkubatoriuose dažniausia renkasi būsimieji verslininkai, kurie gali dar neturėti įregistravę savo įmonės, o turi tik savo verslo idėją ar projektą. Nagrinėjant priešinkubavimo stadiją būtina atkreipti dėmesį į 1) steigėjus / įkūrėjus / rėmėjus; 2) inkubuojamų įmonių atranką.

Verslo inkubatorių steigėjai / įkūrėjai / rėmėjai įvardijami skirtingai, tačiau išskiriamos šios pagrindinės jų grupės (Albert, Bernasconi, Gaynor 2002; Turan, Çiçek, 2006; Zablocki, 2008; Ndabeni, 2008): 1) valstybės lygmens (vietos valdžia, federalinė valdžia, valstybės ar ministerijų departamentai), 2) viešojo sektoriaus lygmens (komercijos ar pramonės rūmai, pramonės asociacijos, vietos ekonomikos vystymo asociacijos); 3) mokymo įstaigos (universitetai, 3 lygio kolegijos, tyrimų centrai); 4) privatus sektorius (ne pelno organizacijos privačios asociacijos vietos ar regiono autoritetai, didelės korporacijos, privataus sektoriaus verslai, privatūs asmenys, konsultacinės įmonės, teisinės įmonės, nekilnojamo turto agentai rizikos kapitalistai, verslo angelai, mokslo parkai) (žr. 2 lentelę).

Pastebima tendencija, kad verslo inkubatoriai, kuriuos steigia / remia keli steigėjai auga žymiai greičiau nei tie, kuriuos įsteigė ar remia tik vienas steigėjas, taip pat pastebima, kad pelno siekiantys verslo inkubatoriai auga greičiau nei verslo inkubatoriai įkurti prie mokymo įstaigų, siekiant komercializuoti mokslinius tyrimus.

2 lentelė. Verslo inkubatorių steigėjai / rėmėjai / įkūrėjai

Steigėjų grupės	Steigėjai	Albert, <i>et al.</i>	Turan, Çiçek	Zablocki	Ndabeni
Valstybės lygmuo	Valstybės ar ministerijų departamentai	+	+	+	
	Vietos valdžia			+	+
	Federalinė valdžia			+	
Viešasis sektorius	Komercijos ar pramonės rūmai	+	+		
	Pramonės asociacijos				
	Vietos ekonomikos vystymo asociacijos	+			+
Universitetai	Universitetai/ 3 lygio kolegijos	+	+		+
	Tyrimų centrai	+			
Privatus sektorius	Ne pelno organizacijos				
	Privačios asociacijos	+			
	Vietos ar regiono autoritetai	+			
	Didelės korporacijos	+			
	Įmonės				
	Privataus sektoriaus verslai				+
	Privatūs asmenys			+	
	Privatūs nepelno siekiantys asmenys			+	
	Konsultacinės įmonės	+			
	Teisinės įmonės	+			
	Nekilnojamo turto agentai	+	+		
	Nepriklausomi verslininkai	+			
	Rizikos kapitalistai	+			
	Verslo angelai	+			
	Mokslo parkai			+	

Šaltinis: sukurta autorės remiantis Albert, Bernasconi, Gaynor, 2002; Turan, Çiçek, 2006; Zablocki, 2008; Ndabeni, 2008

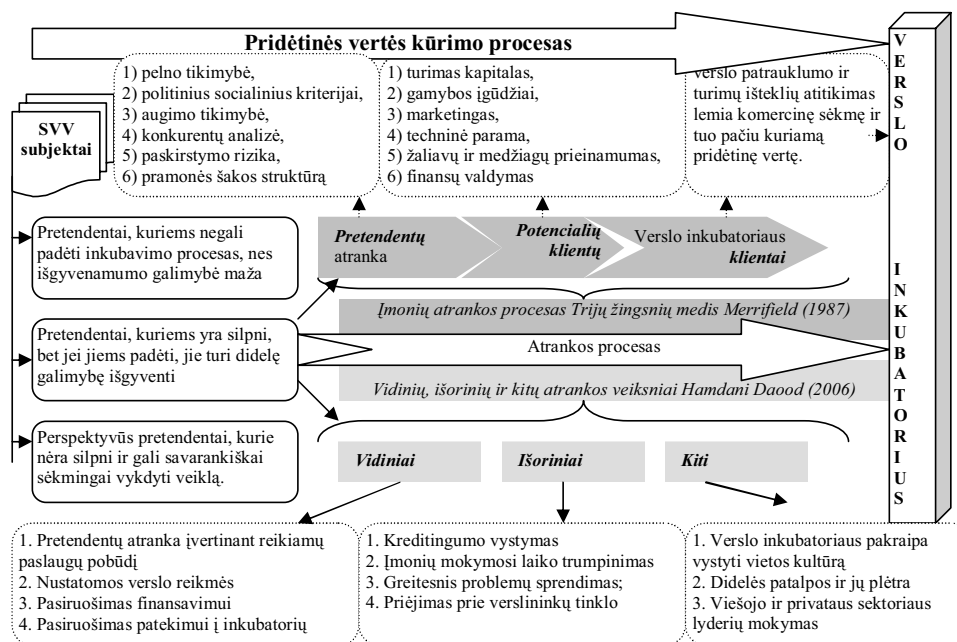
Vienas svarbesnių verslo inkubavimo komponentų yra *verslo inkubatoriaus narių (inkubuojamų įmonių) atranka* (Hackett, Dilts, 2004; Aerts, Matthyssens, Vandenberg, 2006), kadangi nuo tinkamų verslo inkubatoriaus atrankos kriterijų nustatymo priklauso inkubuojamų įmonių tolimesnės veiklos sėkmė. Pabrėžtina, kad inkubuojamų įmonių atranka priešinkubavimo stadijoje gali būti labai svarbi ir reikšminga paties verslo inkubatoriaus veiklai ar net nesėkmei, jei atrenkamos arba per daug stiprios įmonės, arba per daug silpnos įmonės. Nustatant verslo inkubatoriaus *klientų priėmimo kriterijus*, svarbu aiškiai apibrėžti tikslią rinką, t. y. remiantis verslo inkubatoriaus veiklos specifika, o tuo pačiu ir verslo inkubatoriaus veiklos tikslais, identifikuoti tas įmonių ar ūkio subjektų grupes, kurioms ir bus nukreipiamos verslo inkubatoriaus paslaugos. Reikia pažymėti, kad nėra universalių atrankos kriterijų būsimiems verslo inkubatorių klientams. Dažniausiai įmonės į verslo inkubatorius atrenkamos labai kruopščiai ir pagal tam tikrus kriterijus. Daugelyje šalių įmonės, norinčios patekti į verslo inkubatorių turi būti neseniai

susikūrusios įmonės, pageidautina dirbančios inovacijų ar aukštų technologijų srityje bei priklausyti SVV sektoriui. Atrenkant įmones inkubavimo procesui, svarbu ko tikisi verslo inkubatorius ir pačios įmonės. Jei atrenkamos nekonkuruojančios tarpusavyje įmonės, galima būtų siekti sinergetinio efekto iš tų įmonių efektyvaus bendradarbiavimo joms susijungiant siekiant bendrą veiklos tikslų (Tötterman, Sten, 2005).

Griežti atrankos ir išėjimo kriterijai įgalina koncentruoti savo veiklos galimybes padedant inovatyvioms, greitai augančioms įmonėms įtakoti vietos ekonomiką (Oyeyemi, 2001). Pastebima tendencija, kad griežtesni atrankos kriterijai yra taikomi labiau išsivysčiusiose šalyse, kur verslo inkubatorių veikla yra toliau pažengusi ir gerai žinoma. Be to, tokiose šalyse ir parama SVV sektoriui nėra tokia svarbi. Besivystančiose šalyse ar pereinamos ekonomikos šalyse inkubuojamų įmonių atrankos kriterijai nėra tokie griežti, pavyzdžiui į kai kuriuos inkubatorius priimami praktiškai visi norintys SVV subjektai. Dažniausiai akcentuojami šie įmonių atrankos kriterijai: naujai veiklą pradedanti ar neseniai susikūrusi įmonė, atitinkanti inkubatoriaus veiklos tikslus; turinti veiklos potencialą (verslas per trejus – penkerius metus turėtų uždirbti pelną) bei augimo potencialą (verslo įmonė turi turėti geras vidutiniojo (ar tolimojo) laikotarpio perspektyvas darbo vietoms ir gerovei kurti); verslumo ir vadovavimo potencialą; gebėjimą mokėti nuomą už suteikiamas patalpas ir infrastruktūrą. Jei inkubatorius sėkmingai siekia savo tikslų, teikdamas kokybiškas paslaugas, norinčių į jį patekti įmonių skaičius yra didesnis nei inkubatorius gali priimti naujų narių (Efektyviausios verslo rėmimo..., 2008). Todėl įmonėms yra nustatyti prioritetai: 1) užsiima veikla, skatinančia kurti naujas darbo vietas; 2) turi originalių idėjų, kurias realizavus bus įsisavinamos naujos veiklos sritys, teikiamos naujos paslaugos; 3) gamina eksportui tinkamus produktus, teikia miesto bei regiono gyventojams paklausias paslaugas; 4) kuria didelės pridėtinės vertės prekes ir paslaugas; 5) savo veikla įgyvendina mokslinius išradimus ir technologines inovacijas.

Atskiri autoriai akcentavo tam tikras atrankos kriterijų grupes. Hackett, Dilts (2004) pabrėžė, kad potencialių įmonių atrankos kriterijais turi būti

ekonominių (rinkos ir naujų įmonių formavimo) bei politinių (pvz., subsidijos) prižasčių derinys. Tuo tarpu, Lumpkin, Ireland (1998) išskyrė 3 įmonių atrankos kriterijų grupes: (1) vadovavimo grupės patirtis (valdymas, marketingas, techniniai ir finansiniai įgūdžiai); (2) finansinės stiprybės (pelningumas, likvidumas, pajamų dydis, investicijos, įmonės dydis); (3) rinka ir asmeninės savybės (verslo planas, rekomendacijos, atkaklumas, kūrybingumas, produkto išskirtinumas ir t. t.). Pretendentų atrankos sistema padeda sumažinti kandidatų skaičių, nes pirmiausia iš potencialių inkubuojamų įmonių sąrašo eliminuojamos tos įmonės, kurioms negalima padėti ir tos, kurios gali savarankiškai plėtoti savo veiklą (žr. 5 pav.).



5 pav. Potencialių inkubuojamų įmonių atrankos procesas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Merrifield, 1987; Aerts, et al., 2006;

Hamdani, 2006

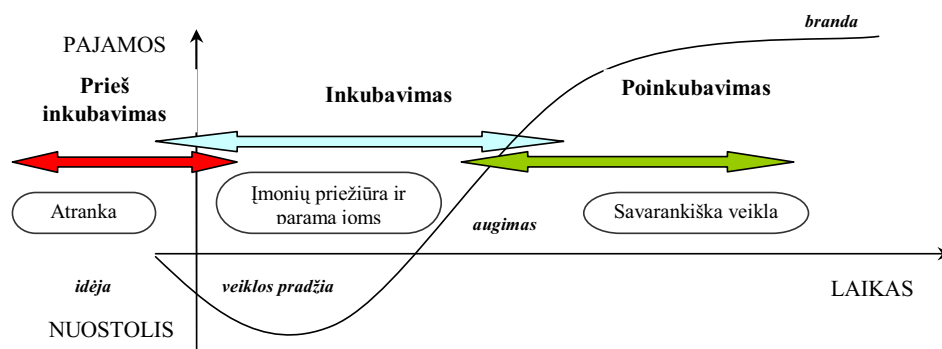
Pastaruoju metu ypač daug diskusijų sukelia verslo inkubatoriaus vaidmuo šalies ekonomikai, ypač SVV sektoriui. Pasigirsta ir tokių nuomonių, kad tie skaičiavimai, kurie rodo, jog pabuvusių verslo inkubatoriuose įmonių bankroto tikimybė žymiai sumažėja, nevysiškai atspindi realią verslo inkubatorių naudą. Vien jau tai, kad esantys aukšti atrankos į verslo inkubatorių kriterijai, atrinkamų įmonių kokybę, t.y. darytina prielaida, kad atrinktos įmonės turi

pakankamai potencialo ir be inkubatoriaus pagalbos sugebėtų išsilaikyti rinkoje. Tad manytina, kad ne tokiose išsivysčiusiose šalyse, kur priimami praktiškai visi norintys, verslo inkubatoriai atlieka didesnę vaidmenį paramos teikimui.

Vieningų atrankos ir verslo inkubatorių kriterijų nėra net toje pačioje šalyje. Atrankos kriterijai priklauso nuo verslo inkubatoriaus veiklos specifikos, šalies išsivystymo lygio ar net verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklo fazės, verslo inkubatorių steigimo tikslų. Neretai pastebima, kad atrankos kriterijus dažniausiai apsprendžia steigėjų / įkūrėjų / rėmėjų tikslai (Kmetz, 2000).

Nagrinėjant verslo inkubatoriaus *inkubavimo stadiją*, reikšminga akcentuoti jos sudedamąsias dalis: 1) inkubavimo periodą bei jo reikšmę verslo įmonių vystimuisi; 2) verslo inkubatoriaus personalo įtaką verslo inkubavimo procese; 3) verslo inkubatoriuose inkubuojamų įmonių specifiškumą.

Inkubavimo periodas. Inkubatoriaus idėja remiasi prielaida, kad naujai pradėtas verslas reikalauja didelių lėšų investicijoms, o verslininkas neturi užstato banko paskolai gauti ir neturi jokių žinių apie veiklos valdymą, tačiau turi gerą idėją ar išradimą. Verslo inkubavimas apima procesą nuo įmonių įsikūrimo iki augimo, kol jos pasiekia tokią stadiją kai jau gali savarankiškai vykdyti savo veiklą ir rizikos būti sužlugdytomis laipsniškai sumažinant iki minimumo (žr. 6 pav.). Iš pradžių, kai tik atsiranda idėja ir įmonė pradeda savo veiklą, ji turi tik nuostolius, o pajamų negauna, todėl pradžia yra gana sunki ir būtent tuo laikotarpiu įmonėms, ypač SVV sektoriaus yra svarbi parama.



6 pav. Įmonių gyvavimo ciklo ir verslo inkubavimo periodo sąryšis

Šaltinis: sudaryta autorės

Įmonės inkubavimo laikotarpis apima procesą nuo verslo idėjos atsiradimo iki įmonės augimo stadijos. Dažniausiai įmonės inkubuojamos 3-5 metų laikotarpyje, tačiau pats inkubavimo laikotarpis kelia daug diskusijų. Europoje veikiančiuose verslo inkubatorių šis laikotarpis dažniausiai tęsiasi nuo 3-5 m.¹. Inkubuojamų įmonių inkubavimo laikotarpis gali pailgėti net iki 10 metų, priklausomai nuo verslo inkubatoriaus paskirties ir įmonės specifiškumo, pavyzdžiui, užsiimančiom aukštomis technologijomis ir pan. Įmonės verslo inkubatorių gali palikti ir anksčiau nustatyto laiko, jei jos vystosi greitai ir joms nebereikalinga parama, joms nepakanka ploto savo veiklai vykdyti arba jo pašalinamos už tam tikrų išpareigojimų nesilaikymą. Verslo inkubatoriai inkubuojamoms įmonėms paslaugas teikia ir po to, kai jos išeina į rinką (poinkubavimo stadija), t. y. padeda susirasti patalpas, numatyti prekių platinimo kanalus ir pan.

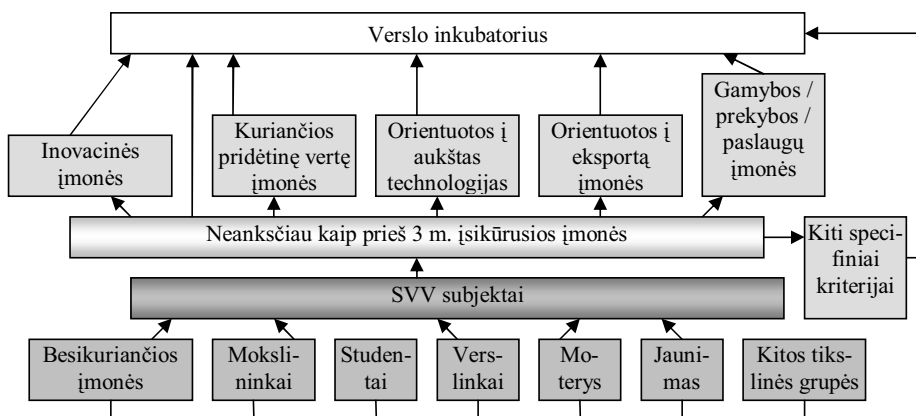
Kita svarbi verslo inkubavimo stadijos sudedamoji dalis yra *verslo inkubatoriaus personalas*, kuris turi daro tiesioginę įtaką inkubavimo proceso sėkmingumui. Verslo inkubatoriaus personalas formuojamas iš įvairių sričių specialistų, galinčių efektyviai plėtoti verslo inkubatoriaus veiklą ir padėti inkubuojamas įmonės. Geros verslo inkubatoriaus komandos (personalo) surinkimas yra vienas iš svarbiausių inkubatoriaus sėkmės veiksnių. Verslo inkubatoriaus personalą turi sudaryti direktorius ir bent keli visą dieną dirbantys personalo darbuotojai: jų skaičius priklauso nuo verslo inkubatoriaus tipo, klientų ir verslo inkubatoriaus veikos specifikos. Esminis dalykas, parenkant verslo inkubatoriaus personalą tenka verslo inkubatoriaus steigėjams / įkūrėjams, kurie, priklausomai nuo verslo inkubatoriaus specifikos, turi parinkti tinkamą personalą. JAV verslo inkubavimo praktikai, pabrėžia, kad verslo inkubatoriaus personalas dažniausiai formuojamas iš 2-3 asmenų, kurie turi būti įvairių profesijų atstovais, o specifiniais klausimais konsultuoti yra kviečiami ekspertai iš šalies. Verslo inkubatoriaus vadovas turėtų būti dinamiškas asmuo, turintis verslo patirtį, geriausia – mažoje įmonėje

¹ Pavyzdžiui, Vengrijoje inkubavimo laikotarpis tęsiasi net iki 5 metų, Čekijoje- 3- 5 m. iš kurių paskutinius 2 įmonės negauna jokios finansinės paramos. Tuo tarpu Izraelyje inkubavimo laikotarpis turi būti ne mažiau nei 2 m. Europoje veikiančiuose verslo inkubatorių šis laikotarpis dažniausiai tęsiasi nuo 3-5 m.

(Scaramuzzi, 2002), taip pat jis turi mokėti pritraukti rėmėjus, investuotojus, finansinius tarpininkus ir klientus. Pabrėžtina, kad verslo inkubatoriaus personalas formuoja ir ugdo verslininkų antreprenerškas savybes bei ugdo naujai susikūrusias ar besikuriančias įmones (Bayhan, 2006).

Pastebėtina, kad intensyvėja sisteminiai tyrimai, įtakoti žiniomis grįstais procesais (Bajmócy, 2007) ir kaip jie įtakoja naujų įmonių sėkmingą vystimąsi. Warren, Patton, Bredam (2009) akcentavo būtinybę nagrinėti verslo inkubavimo procesus, kurie leistų suprasti personalo reikšmę bei išryškinti sąveiką tarp inkubuojamų įmonių ir ryšių iš šalies (Hackett, Dilts, 2004), t. y. akcentuoti verslo inkubavimo socialinį elementą. Gilesnės verslo inkubavimo studijos apima verslo inkubavimo procesų įtaką vietos ekonomikos pokyčiams, apimant verslumo ugdymą, paramą inkubuojamoms įmonėms ir SVV subjektų bendradarbiavimą (Bajmócy, 2007).

Verslo inkubatorių potencialūs klientai pavaizduoti 7 paveiksle, pagal konkretaus verslo inkubatoriaus specifiką, atrankos kriterijai gali būti labai paprasti arba sudėtiniai, t. y. įmonės turi atitikti kelis kriterijus.



7 pav. Verslo inkubatoriaus potencialūs klientai

Šaltinis: sukurta autorės

Verslo inkubatorių veikla nukreipta į naujus ir augančius verslus (Nadas, Nordtvedt, Vinturella, 1992, Joseph, Bordt, Hamdani, 2006; Wonglimpiyarat, 2009), ypatingai daug dėmesio skiriant naujai besikūrinančioms įmonėms (Hamdani, 2006; Atherton, Hannon, 2006; Eshun, 2006; Mcadam, Marlow, 2007; Mehrabad, Sadrabadi, Mohammadian, 2008) arba neseniai susikūrusioms

(dažniausiai ne anksčiau nei prieš 3 m.) (Nadas, Nordtvedt, Vinturella, 1992; Tötterman, Sten, 2005; Hamdani, 2006; Dickes., Hughes, 2007), antrepreneriškoms įmonėms (Mcadam, Marlow, 2007), susijusios su universitetais (Atherton, Hannon, 2006).

Pasaulinė patirtis rodo, kad verslo inkubatoriaus klientais gali būti net paslaugas teikiančios institucijos, tokios kaip bankai, paštas, spaustuvės, draudimo, reklamos, konsultacinių bendrovių padaliniai. Verslo inkubatorių veikla gali būti nukreipta į emigrantus iš buvusios SSRS ir Rytų Europos šalių (Izraelis) arba verslo inkubatoriai pritaikomi „kariškam verslui“, t.y. karininkams integruoti į šalies ekonominį gyvenimą (Rusija).

Hamdani (2006) ir pabrėžė, kad apskritai mažiau yra žinoma apie inkubuojamas įmones nei apie pačius verslo inkubatorius. Todėl reikėtų didesnę dėmesį skirti SVV subjektams ir jų dalyvavimui inkubavimo procese, siekiant ugdyti antrepreneriškumą. Verslo inkubatoriaus klientai yra verslo inkubatoriuje inkubuojamos įmonės ir potencialūs klientai, laukiantys savo eilės patekti į verslo inkubatorius (priešinkubavimo stadijos nariai). Pastebėtina, kad verslo inkubatoriuje esančios įmonės, arba tos įmonės, kurios dalyvauja inkubavimo procese (angl. “*incubatees*”), gali būti vadinamos įvairiai: “partneriai”, “klientai”, “įmonės” (angl. “*ventures*”), “investicija” (angl. “*investments*”), besikuriančios įmonės (angl. “*startups*”) ar nariai (angl. “*members*”), nuomininkai (angl. “*tenants*”). 10-oje tarptautinėje Verslo inkubavimo asociacijų Summite (2004) – buvo nutarta verslo inkubatoriaus klientus – inkubuojamas įmones vadinti klientais (angl. “*Clients*”) ne nuomininkas (angl. “*Tenants*”).

Duff (1994) potencialius verslo inkubatoriaus klientus skirsto į : 1) *superžvaigždes* tai tos įmonės, kurios turi didžiausią patrauklumą investicijoms, produktas ar paslauga yra pilnai išvystyta, produktas pasirengtas nusistovėjusiai rinkai, įmonė turi kompetetingų specialistų komandą; 2) *greitai augančias* (angl. “*Up and Comers*”) - tai įmonės, kurios gauna didžiausią dėmesį iš verslo inkubatoriaus, nes turi reikšmingą esamą arba potencialų konkurencinį pranašumą kaip ir superžvaigždės, tačiau joms kažko trūksta, kad pasiektų savo

pilną potencialą; 3) *ilgai augančias* (angl. “*Long Shots*”) - tai įmonės, kurios gali pereiti verslo inkubatoriaus atranką, turėdamos potencialių konkurencinių pranašumų, bet verslininkas nemoka sėkmingai tų pranašumų panaudoti. Verslininkas gali nemokėti atpažinti trūkumų, kuriuos reikia įveikti, o jei atpažino, gali neturėti galimybių juos įveikti; (4) “*Inkarus*” (angl. „*Anchor*“) tai įmonės, kurios plečia savo veiklą ir jiems reikia mažai arba ne proaktyvaus įsikišimo padedant valdyti verslą. Jie užtikrina verslo inkubatoriaus stabilumą, mokėdami nuomos mokesčių ir gali teikti paslaugas kitiems verslo inkubatoriaus klientams.

Verslo inkubatoriaus personalas turi ne tik įvertinti inkubuojamų įmonių augimo potencialą, bet ir nuspręsti, kur, kokia ir kuriuo metu parama klientams būtų efektyviausia. Įvertinus klientams reikalingą paramą, galima sužinoti kiek laiko reikės verslo inkubatoriaus personalui skirti konkrečioms įmonėms.

Verslo inkubatoriaus vadybininkai turi įvertinti skiriamo laiko investicijas remiantis 3 parametrais: 1) kuris klientas gali duoti geriausių rezultatų, jei į jų veiklą bus investuotas verslo inkubatoriaus personalo laikas; 2) kokia įsikišimo forma tinkamiausia kiekvienam klientui; 3) inkubatoriaus personalas (vienas darbuotojas) gali intensyviai dirbti tik su 6 klientais vienu metu. Šis inkubatoriaus laiko valdymas reikalingas tam, kad verslo inkubatoriaus darbuotojas išsamiai žinotų kiekvieno kliento verslo vystymo perspektyvas bei galėtų klientus skirstyti pagal jų pageidaujamą įsikišimo laipsnį.

Poinkubavimo stadijoje aktualu nagrinėti įmonių 1) išėjimo iš verslo inkubatoriaus kriterijus ir gaunami rezultatai, t. y. 2) gaunamą naudą iš verslo inkubatoriaus veiklos.

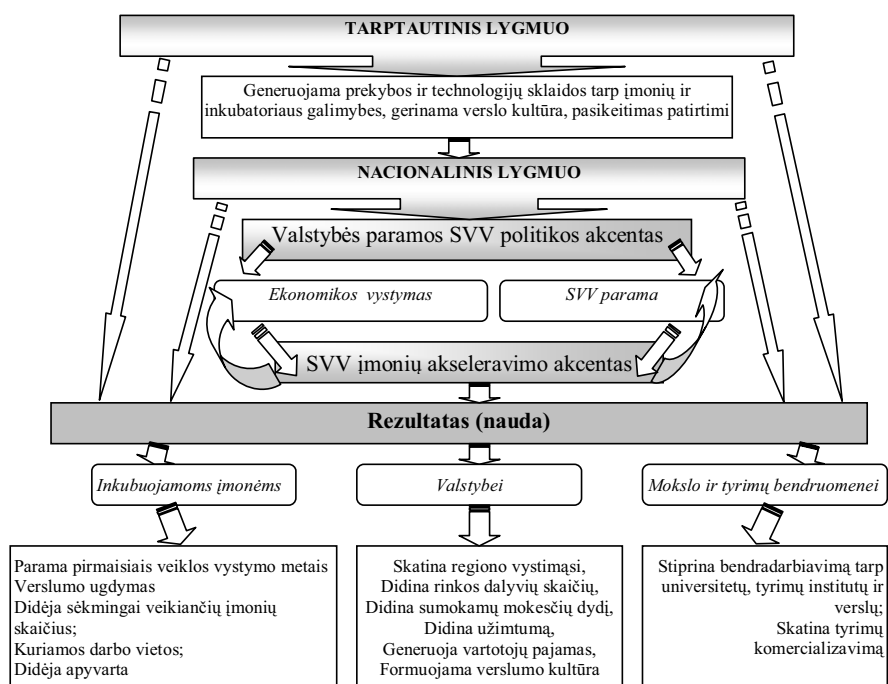
Išėjimo iš verslo inkubatoriaus kriterijai padeda užtikrinti inkubuojamų įmonių kaitą, t. y. jau sustiprėjusių inkubuojamų įmonių išėjimą ir naujų įmonių priėmimą. Tai daroma sukuriant aiškiai apibrėžtus kriterijus, kada inkubatoriaus klientai turėtų išeiti iš verslo inkubatoriaus į buvusiems klientams skirtąją „tolesnio savarankiško augimo“ zoną, nors inkubatorius tuo metu buvusiems klientams dar gali teikti kai kurias paslaugas. Išėjimo kriterijai gali būti įvairūs: laikas, išbūtas verslo inkubatoriuje, verslo išvystymo laipsnis,

įmonės pelningumas ir / ar kiti finansiniai rodikliai, nuomos kainos didinimas iki rinkos kainos arba šių rodiklių kombinacija. Įmonės verslo inkubatorių gali palikti ir anksčiau nustatyto laiko, jei jos vystosi greitai ir joms nebereikalinga parama, joms nepakanka ploto savo veiklai vykdyti arba jo pašalinamos už tam tikrų įsipareigojimų nesilaikymą.

Dauguma verslo inkubatorių leidžia klientams pasilikti verslo inkubatoriuje ribotą laiką, tačiau kai kurie nesitiki, kad klientai pasišalins. Kmetz (2000) pabrėžia, kad tai būdinga nuosavybe pagrįstų verslo inkubatorių veikloje. Tokie verslo inkubatoriai savo veiklą orientuoja į materialinių paslaugų teikimą, ypač patalpų nuomą. Minėtų verslo inkubatorių ekonominis tikslas – pilnas verslo inkubatoriaus patalpų užpildymas, todėl jie nereikalauja ir nesitiki, kad įmonės paliks verslo inkubatorius, tuo tarpu į verslo vystymą nukreiptuose verslo inkubatoriuose įmonės inkubuojamos 2 – 5 metus. Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad naujų technologijų pritaikymas reikalauja ilgesnio įsisavinimo laiko, todėl inkubavimo periodas gali būti pratęstas dėl minėtos priežasties verslo inkubatorių įkūrėjai / vadovai svarsto tokių įmonių inkubavimo periodo pratęsimą galimybes. Nustatytas klientų buvimo periodas užtikrina įmonių kaitą (Oyeyemi, 2001). Klientams verslo inkubavimo laikotarpis dažnai būna numatytas sutartyse (Kmetz, 2000; Oyeyemi, 2001; Bøllingtoft, Ulhøi, 2005; Efektyviausios verslo rėmimo., 2008), tačiau klientai gali būti skatinami tai padaryti ir nuolat didinant nuomos mokestį, dėl kurio po tam tikro laiko SVV subjektai pradeda mokėti didesnę nei rinkos kainą. Didinamas nuomos mokestis skatina klientus išsikraustyti iš inkubatoriaus po iš anksto nustatyto laikotarpio, šis būdas mažiau įsakmus ir lankstesnis nei „privalomu išėjimu“ užbaigiama inkubavimo stadija. Reguluojama nuomos mokesčiu politika naujoms, veiklą pradedančioms įmonėms, suteikia apsaugą ankstyvaisiais jų veiklos vystymo etapais, kai tarp pradinių verslininko investicijų ir pajamų gavimo gali būti didelis laiko tarpas.

Sėkmingas verslo inkubatoriaus veiklos organizavimas turėtų parodyti *gaunamą naudą* ne vien tik verslo inkubatoriui ar inkubuojamai įmonei, bet ir bendruomenei, regionui, valstybei. Nors verslo inkubatoriaus veiklos rezultatai

tiesiogiai priklauso nuo konkretaus verslo inkubatoriaus specifikos ir jiems keliamų tikslų, tačiau verslo inkubatorių veiklos sėkmingumas didžiaja dalimi dažniausia priklauso nuo to ar tinkamai buvo atrinktos įmonės inkubavimo laikotarpiui. Jei atrankos kriterijai buvo tinkami, inkubavimo laikotarpiu įmonėms buvo suteikta savalaikė ir kvalifikuotą konsultacinę paramą, tokiu atveju galima tikėtis gerų rezultatų, t. y. įmonės ir išėjusios iš verslo inkubatoriaus sugebės savarankiškai vykdyti savo veiklą, plėstoti verslą ir prisidėti prie ekonomikos augimo savo šalyje, o tuo pačiu ir per mokamus mokesčius valstybei sugrąžinti į jas investuotas lėšas. Priešingu atveju, verslo inkubatorių veiklą galima įvertinti kaip neefektyvią. Pasaulinė patirtis rodo, kad įmonių, pradėjusių ar tęsusių veiklą verslo inkubatoriuose bankroto tikimybė sumažėja iki septynių procentų. Verslo inkubatorių teikiamą naudą rodo 8 paveikslas.



8 pav. Verslo inkubatorių teikiama nauda

Šaltinis: sukurta autorės

Verslo inkubatoriams pradėjus vystyti savo veiklą, buvo manoma, kad verslo inkubatorių sėkmingą veiklą apsprendžia inkubuotų ir inkubuojamų įmonių skaičius, inkubuojamose ir inkubuotose įmonėse sukurtų darbo vietų

skaičius, vėliau buvo akcentuojama kiek verslo inkubatorius įkūrė naujų įmonių, parengė sėkmingų verslo planų. Dar vėliau verslo inkubatorių veiklai nukrypus į inovacinių įmonių rėmimą, akcentuojamas inovacinių produktų skaičius. Pastaruoju metu bandoma sugeneruoti verslo inkubatorių veiklos grįžtamąjį ryšį, t. y. apskaičiuoti sėkmingai veikiančių įmonių skaičių, įmonių, nutraukusių savo veiklą (inkubavimo ir / ar poinkubavimo laikotarpiu) skaičių bei kokią naudą verslo inkubatoriai realiai gali duoti poinkubavimo stadijoje.

1.3. Verslo inkubavimo paslaugos: holistinis paramos verslui mechanizmas

Verslo inkubavimo proceso metu teikiamos paslaugos varijuoja priklausomai nuo verslo inkubatoriaus veiklos orientacijos, kurią apsprendžia verslo inkubatorių veiklai keliami tikslai. Nuo pirmųjų verslo inkubatorių atsiradimo, pagrindinis jų tikslas buvo ir šiandien išlieka remti besikuriančias ar neseniai susikūrusius SVV subjektus, kuriančius naujas darbo vietas, užtikrinančius vietas ar regiono ekonomikos vystimąsi. Geriausiai verslo inkubatorius ir jų vykdomą veiklą apibūdina jų veiklos tikslai, kurie gali būti nukreipti į skirtingus objektus: SVV subjektus, regioną, kuriame jie veikia bei visuomenę. Dauguma verslo inkubatorių tikslų yra nukreipti į MVĮ: steigiant jas yra tikimasi didinti verslą, sukurti naujų darbo vietų bei skatinti regiono socialinį bei ekonominį vystimąsi. Verslo inkubatorių tikslai tiesiogiai siejami su visuomene. Naujai sukurtų darbo vietų skaičius padeda spręsti socialines problemas – mažina nedarbą ir didina gyventojų užimtumą. Taip pat verslo inkubatoriai sudaro sąlygas verslo visuomenei pasinaudoti turima ir kaupiama informacija.

Nuo pat verslo inkubatorių veiklos pradžios jiems buvo keliamas pagrindinis tikslas kurti naujas darbo vietas, siekiant skatinti SVV sektorių, o tuo pačiu *gerinti šalies, regiono, miesto ekonominę ir socialinę gerovę*. Ši parama ypač svarbi šalims, prieš dešimtmetį praėjusioms rinkos vystimosi kelią, kuriose, nėra savarankiško verslo vystymo tradicijų. Svarbi verslo

inkubatoriaus misija- *sukoncentruoti materialinius bei finansinius išteklius, kuriantiems savarankišką verslą*. Šiame kontekste verslo inkubatorius tampa viena efektyviausių SVV plėtros skatinimo priemonių, kadangi pradedantysis verslininkas turi galimybę gauti ne tik materialinę (patalpas), dalykinę (konsultacijos, mokymosi kursai), bet ir finansinę paramą (Verslo inkubatorių vadyba, 2001).

Pagrindiniai verslo inkubatorių veiklos tikslai yra:

1) *vystyti regiono / šalies ekonomiką*, dėmesį koncentruojant į silpnų ar naujų rajonų vystymą, siekiant mažinti nedarbą, kuriant naujas darbo vietas, didinant regiono konkurencingumą. Labai dažnai verslo inkubatorių veikla įtraukiama į šalies ekonominės politikos priemones, siekiant tokiu būdu remti SVV subjektus pirmaisiais jų gyvavimo metais. Ypatingai tai reikšminga pereinamosios ekonomikos šalyse;

2) *remti pradedančiųjų ar neseniai susikūrusių MVI veiklą*, ypatingai įmonių, turinčių augimo potencialą, mažinant jų veiklos išlaidas ir riziką, ir didinant jų veiklos pelną. Tokiu būdu per sukurtą verslo paramos vystymo sistemą, suteikti palankią verslo vystymo aplinką SVV subjektams pirmaisiais jų veiklos vystymo metais, siekiant mažinti jų veiklos nesėkmės galimybę;

3) *skatinti bendradarbiavimą tarp įmonių*, užtikrinant ir palengvinant SVV subjektų ne tik spartesnę išėjimą į rinką, bet ir keičiantis svarbia verslo informacija tarpusavyje bei mokantis vienai iš kitos;

4) *skatinti universitetų, tyrimų institucijų ir verslo bendradarbiavimą*, tokiu būdu siekiant didinant technologijų perdavimą ir tyrimų komercializavimą. Šiame kontekste svarbiu aspektu tampa inovacijų rėmimas, suprantant jų svarbą vystant ir plėtojant sėkmingus verslus.

Literatūroje išskiriami verslo inkubatorių pagrindiniai tikslai pateikti 3 lentelėje.

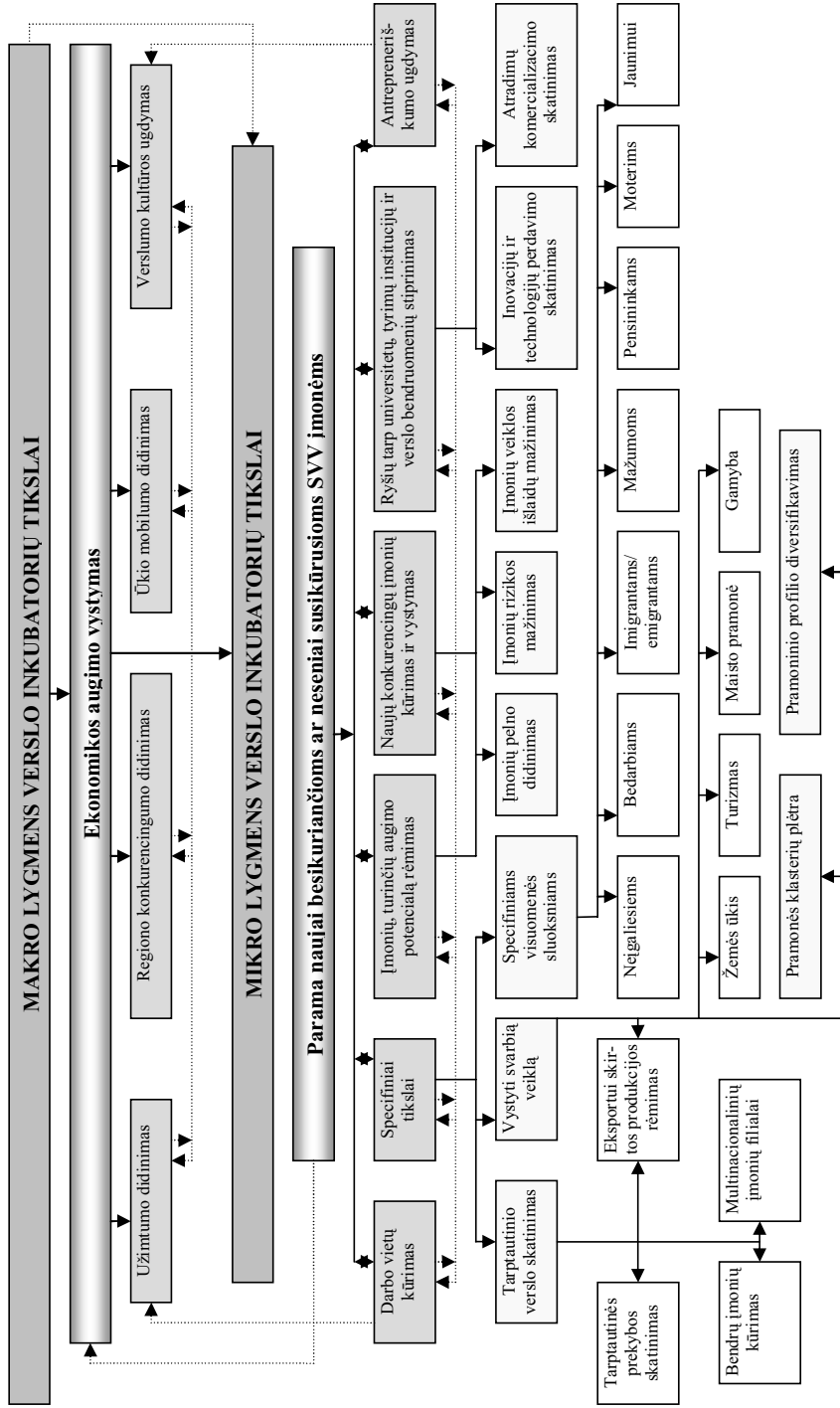
3 lentelė. Verslo inkubatorių tikslai

Verslo inkubatorių tikslai	Abetti)	Johnsrud, et al	Davies	Labutis et. al	Scaramuzzi	Wölfe, et al.	Albert, et al	Aernoudt	Oyeyemi	Bayhan
Tikslai nukreipti į šalies, regiono, miesto gerovę										
Ekonomikos vystymas	√				√	√			√	
Užimtumas ir gerovės kūrimas	√		√	√		√				√
Regiono konkurencingumo didinimas				√						
Atskaitymas siūpų rajonų / regionų							√			
Tikslai nukreipti į įmonių vystymą ir paramą										
Įmonių kūrimosi ir plėtos skatinimas	√			√		√		√	√	√
Saugios aplinkos įmonėms užtikrinimas										√
Verslumo kūrimas ir ugdymas					√					
Verslumo kūrimas / skatinimas								√		√
Įmonių, turinčių augimo potencialą rėmimas			√	√						
Darbo vietų kūrimas										√
Įmonių rizikos mažinimas			√							√
Įmonių veiklos išlaidų mažinimas										√
Pelnas							√			
Tikslai, nukreipti į inovacijas ir technologijas										
Ryšų tarp tyrimo institucijų ir verslo stiprinimas			√							√
Technologijų perdavimas		√					√			√
Inovacijų rėmimas			√	√					√	√
Atradimų komercializavimo skatinimas		√		√			√			√
Specifiniai tikslai										
Pramonės klasterių plėtra			√							
Keltimosi žiniomis skatinimas				√						√
Nekilnojamo turto (įmonių) vystymas						√				
Galimybės emigrantams ir imigrantams						√				
Eksportui skirtos produkcijos vystymas						√				
Pramoninio profilio diversifikavimas							√			
Tam tikrų veiklos tipų rėmimas								√		
Tam tikrų populiacijos grupių rėmimas			√							
Stabdantys "proto murekėjimai"								√		√
Infrastruktūros plėtra		√								

Šaltinis: sukurta autorės remiantis Wolfe, Adkins Sherman, 2000; Oyeyemi, 2001; Albert, Bernasconi, Gaynor, 2002; Scaramuzzi, 2002; Johnsrud, Theis, Bezerra, 2003; Abetti, 2004, Aernoudt, 2004; Bayhan, 2006; Labutis et al, 2007; Davies, 2009

Iš 3 lentelės matyti, kad daugiausia verslo inkubatorių tikslų išskiria Albert, Bernasconi, Gaynor (2002) ir Bayhan (2006), kai tuo tarpu Aernoudt (2004) nurodo vos kelis. Autoriai nurodo skirtingus tikslus, tačiau naujų įmonių kūrimo ir plėtros skatinimo bei ekonomikos vystymo tikslus nurodo beveik visi autoriai. Visus išskirtus tikslus tikslinga suskirstyti į keturias grupes: 1) tikslai, nukreipti į šalies, regiono, miesto gerovę; 2) tikslai nukreipti į įmonių vystymą ir paramą; 3) tikslai nukreipti į inovacijas ir technologijas; 4) specifiniai tikslai. Ekonomikos vystymas ir užimtumo bei gerovės kūrimas yra vieni svarbiausių tikslų, nukreiptų į šalies, regiono ir miesto gerovę. Iš tikslų, nukreiptų į įmonių vystymą ir paramą dažniausiai minimas – naujų įmonių kūrimo ir plėtros skatinimo tikslas, o darbo vietų kūrimą išskiria vos keli autoriai. Nepaisant to, kad neretai būtent inkubuojamų įmonių skaičius ir jose sukurtų naujų darbo vietų skaičius išlieka vienais svarbiausių kriterijų vertinant verslo inkubatorių veiklą. Trečioje verslo inkubatorių grupėje – tikslai nukreipti į inovacijas ir technologijas – akcentuojami atradimų komercializavimo skatinimas ir technologijų perdavimas, o specifiniai verslo inkubatoriai priklauso nuo konkretaus verslo inkubatoriaus vykdomos veiklos ir kokių rezultatų tikimasi iš verslo inkubatoriaus veiklos.

Apibūrinant verslo inkubatorių sampratą, išryškėjo du verslo inkubatorių nagrinėjimo aspektai: 1) valstybės skatinimo politikos ir 2) įmonių akceleravimo, todėl tikslinga verslo inkubatoriaus tikslus skirstyti į valstybės (makro) ir įmonės (mikro) lygmenis. Makro lygmenyje verslo inkubatorių tikslai nukreipti į šalies ekonomikos augimo vystymą: siekia didinti užimtumą, ūkio mobilumą, regiono konkurencingumą ir verslumo kultūrą. Mikro lygmenyje inkubatorių veikla nukreipta teikti paramą naujai besikuriančioms ar neseniai susikūrusioms MVL, teikiant vertę pridedančią paramos sistemą, siekiant vystyti naujų konkurencingų įmonių kūrimą, remti įmones, turinčias augimo potencialą, ugdyti verslininkų gebėjimus ir antrepreneriškas savybes bei stiprinti ryšius tarp universitetų, tyrimų institucijų ir verslo bendruomenių (žr. 9 pav.).



9 pav. Verslo inkubatorių makro ir mikro lygmens tikslai

Šaltinis: sukurta autorės

Verslo inkubatoriaus tikslai apsprendžia jų teikiamą paramą SVV subjektams, tačiau pagrindinės paslaugos išlieka panašios visų verslo inkubatorių. Verslo inkubatoriaus teikiama paramos įmonėms sistema sudaro konsultacinės paramos aplinką, kurioje inovacinių idėjų turintiems verslininkams suteikiama galimybė įgyti daugiau žinių apie verslą ir jį įtakojančią aplinką, informacines technologijas, finansavimo galimybes ir inovacijas. Tik plečiant konsultacinių įmonių veiklą ir didinant mokymų efektyvumą, naujai įkurtam verslui yra sudaromos palankios sąlygos išlikti ir vystytis. Per vykdomą švietėjišką ir mokomąją veiklą sukuriama patraukli verslui ir inovacijoms aplinka bei pritraukiami potencialūs investuotojai, siekiant skatinti regiono plėtrą. Verslo inkubatoriaus teikiamos paramos verslui pagrindumas remiasi tuo, kad dauguma naujai susikūrusių ar neseniai verslą vystančių įmonių neturi galimybių naudotis joms reikiama išteklių ir kritiniais sėkmės faktoriais, dėl šių priežasčių jos susiduria su verslo vystymo problemomis ankstyvosiose verslo vystymo fazėse. Dauguma šių problemų susijusios su pradinio kapitalo trūkumu bei priėjimo prie finansinių išteklių apribojimu, neturėjimu vadybinių / verslo įgūdžių bei techninio know-how, neturėjimu pakankamai informacijos apie rinką, verslo aplinkos dinamišką kaitą. Dėl šių priežasčių verslo inkubatoriai ir teikia verslo inkubavimo paslaugas.

Per verslo inkubatorių veiklos istoriją verslo inkubavimo praktika atrado daug verslo skatinimo naujovių. Iš pradžių pagrindinė parama inkubatoriaus įmonėms buvo sukoncentruota į žemą patalpų nuomos kainą bei biuro paslaugas (sekretoriavimo, telefono, kopijavimo), o ilgainiui verslo inkubatoriai plėtė paslaugų įvairovę - suteikė inkubuojamoms įmonėms galimybę naudotis įvairia laboratorine įranga, vėliau buvo parengtos verslo inkubavimo programos, apimančios visą to regiono verslo vystymosi infrastruktūrą; pradėjus verslininkų atranka, veiklos vertinimu, prieita prie specifinių kiekvienos inkubuojamos įmonės poreikių ir užtikrintas sėkmingas veiklos procesas. Ypač išsiplėtė konsultavimo ir mokymo paslaugos. Inkubuojamoms įmonėms buvo padedama parengti rinkodaros planą,

strateginius sprendimus, formuoti kompetetingą vadybos komandą, sudaroma galimybė pasinaudoti įvairiais informaciniais šaltiniais, konsultuoti finansų ir teisiniais klausimais, teikti lengvatinį finansavimą.

Verslo inkubatoriaus teikiamos paslaugos sudaro **holistinį paramos verslui mechanizmą** (Abduh, D'Souza, Quazi ir et., 2007), kuris įvertina pradedančiųjų įmonių reikmes, sprendžiant joms iškilusias verslo inkubavimo problemas. Mokslinėje literatūroje ir praktikoje naudojami skirtingi verslo inkubatorių teikiamų paramos verslui įvardinimai ir klasifikacijos. Vieni autoriai išvardina atskiras verslo inkubavimo paslaugas, kiti – suskirsto jas grupėmis. Abduh, D'Souza, Quazi ir et.al, 2007; Chandra, 2007) verslo inkubavimo paslaugas suskirsto į: 1) *apčiuopiamąsias / materialiąsias* (fizinė infrastruktūra, biuro įranga) paslaugas ir 2) *neapčiuopiamąsias / nematerialiąsias paslaugomis* (emocinė parama) paslaugas (tiesioginės verslo inkubatoriaus personalo konsultacijos bei bendradarbiavimas su kitomis inkubuojamomis įmonėmis ar įmonėmis, kurios nėra verslo inkubatoriuje). Abduh, D'Souza, Quazi ir et. (2007) išskiria 1) *infrastruktūros paslaugas*; 2) *konsultavimo ir mokymo paslaugas*; 3) *bendradarbiavimo paslaugas*. Chandra (2007) įvardina 1) *pagrindines administravimo paslaugas* (patalpos ir sekretoriavimo pagalba); 2) *finansines paslaugas*; 3) *konsultavimo ir mokymo paslaugas*; 4) *bendradarbiavimo paslaugas*. Hisrich (1988) jas įvardina kaip kontroliuojamas sąlygas inkubuojamų įmonių veiklos plėtrai.

Nagrinėjant skirtingų autorių išskiriamas verslo inkubavimo paslaugas (žr. 4 lentelę), pastebima, kad dažniausiai autoriai išskiria 5 – 7 verslo inkubavimo paslaugas. Daugiausia paslaugų iš nagrinėtų autorių išskiria Abduh, D'Souza, Quazi et al.(2007). Tarp išskiriamų verslo inkubavimo paslaugų dažniausiai minima prieinama patalpų nuoma; patarimai / konsultavimas / priežiūra / informacija ir mokymai / seminarai. Visas autorių išskirtas verslo inkubavimo paslaugas galima suskirstyti į 1) materialines paslaugas; 2) proceso paslaugas; 3) finansinę paramą; 4) bendradarbiavimo paslaugas. Didžiausias dėmesys koncentruojamas proceso paslaugoms ir materialinėms paslaugoms.

4 lentelė. Verslo inkubavimo paslaugos

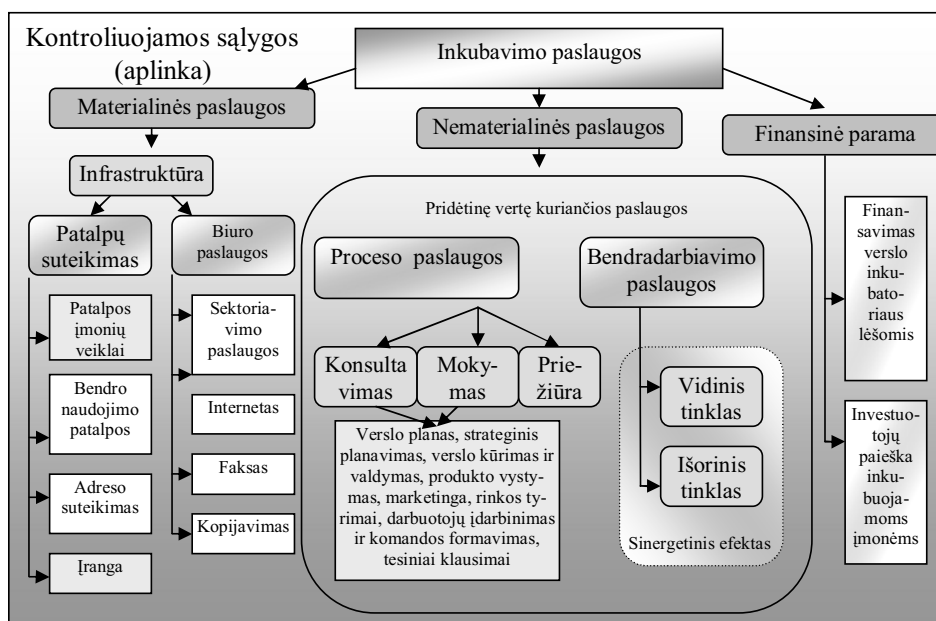
Paslaugos	Kmetz	Oyeyemi	Albert, <i>et al.</i>	Soetanto	Bøllingtoft, Ulhøi	Hamdani	Laurens	Zedtwitz Grimaldi	Dickes Hughes	Chandra	Abdullah	Ndabeni
Materialinės paslaugos												
Patalpų nuoma	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Konferencijų salės			+								+	
Biuro paslaugos	+	+	+			+		+		+	+	+
Įranga											+	
Kavinė			+								+	
Finansinė parama												
Lėšų pritraukimas		+		+	+		+	+	+	+	+	+
Paskolų teikimas									+	+		
Proceso paslaugos												
Verslo patarimai	+											+
Patarimai, konsultavimas, priežiūra	+	+	+		+	+	+	+	+	+		
Profesionalus valdymas		+									+	
Mokymai/ seminarai	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	
Praktinė parama		+										+
Valdymo komandos kūrimas				+								
Mokslo tyrimų patarimai												
Bendradarbiavimas												
Bendradarbiavimas su kitomis įmonėmis		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Vidiniai tinklai								+	+		+	
Išoriniai tinklai								+	+		+	
Klasteriai							+					
Sinergetinis efektas					+				+		+	

Saltinis: sukurta autorės, remiantis Kmetz, 2000; Oyeyemi, 2001; Albert, Bernasconi, Gaynor, 2002; Soetanto, 2004;

Bøllingtoft, Ulhøi 2005; Hamdani, 2006; Laurens, 2006; Zedtwitz Grimaldi, 2006; Dickes Hughes, 2007; Chandra, 2007;

Abdullah, D'Souza, Quazi et, 2007; Ndabeni 2008

Verslo inkubatorių teikiamos paslaugos yra labai įvairios, tačiau galima išskirti tris pagrindines verslo inkubatorių teikiamų paslaugų ir paramos grupės: 1) materialinės paslaugos; 2) nematerialinės paslaugos; 3) finansinė parama (žr. 10 pav.).



10 pav. Holistinis paramos verslui mechanizmas: inkubavimo paslaugos ir parama

Šaltinis: sukurta autorės

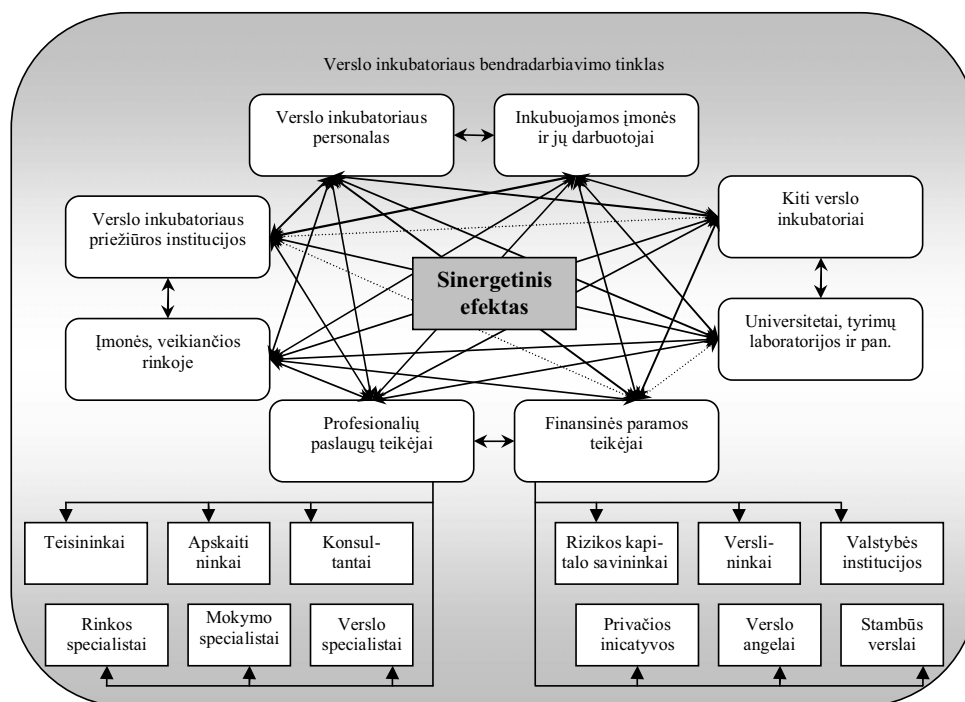
Materialinės paslaugos – tai pirmiausia patogios, lengvatinėmis sąlygomis nuomojamos patalpos verslui, kurių dydis gali kisti priklausomai nuo kliento poreikių ir galimybės mokėti nuomos kainą ir prieinama jų kaina, dažniausia žemesnė nei rinkos kaina. Daugelyje verslo inkubatorių patalpų nuomos lengvatos diferencijuojamas atsižvelgiant į inkubavimo laiką: pirmus metus teikiama didžiausia nuolaida, kuri vėliau mažėja. Aišku, virtualūs verslo inkubatoriai tokios paslaugos neteikia. Beje, šia paslauga negali naudotis ir asocijuoti verslo inkubatorių nariai, t.y. esantys priešinkubavimo stadijoje. Rekomenduojamas verslo inkubatoriaus plotas 1260 m² (35x36), o minimalus plotas 1000 m²; nuomos kaina įmonėms, pradedančioms savo veiklą verslo inkubatoriuje turi sudaryti ne daugiau nei 20 proc. rinkos (komercinės) kainos ir turėtų augti po 20 proc. kas 6 mėnesiai, tačiau vis tiek turėtų likti bent jau 12

proc. žemesnė nei rinkos kaina) (Business incubators, 2007) Be patalpų verslui išskiriamos ir bendro naudojimo patalpos: konferencijų salės, susitikimo kambariai, biblioteka, kavinė ir pan. Prie materialinių paslaugų priskirtinos ir biuro paslaugos (internetas, faksas, telefonas) bei įmonėms suteikiama kita, jų verslui reikalinga įranga. Infrastruktūros paslaugų teikimas suteikia inkubuojamoms įmonėms galimybę sumažinti savo veiklos išlaidas bei sutrumpinti laiką, reikalingą verslo pradžiai ir vystymui. Per šias paslaugas siekiama didinti verslo inkubatorių klientų matomumą, žinomumą ir patikimumą naudojantis verslo inkubatoriaus pašto adresais, verslo inkubatoriaus vardo žinomumu (Abduh, D'Souza, Quazi *et al.*, 2007).

Nematerialines paslaugas sudaro 1) proceso paslaugos; 2) bendradarbiavimo paslaugos. Chandra (2007) galimybę pasinaudoti verslo inkubatoriaus sukurtais bendradarbiavimo tinklais bei proceso paslaugas įvardija kaip paslaugas, kuriančias pridėtinę vertę. *Proceso paslaugos* apima įvairias profesionalias verslo konsultavimo paslaugas bei mokymus ir įmonių priežiūrą. Verslo konsultavimo paslaugas teikia verslo inkubatoriaus personalas kartu su išoriniais ekspertais ir apima šias sritis: verslo vadybos klausimai (smulkios įmonės valdymo ypatumai, verslo etika ir etiketas, naujaisi raštvedybos reikalavimai, projektų valdymas, personalo vadyba, materialinė atsakomybė); rinkodara ir rinkos tyrimai (efektyvios rėmimo politikos formavimas, informacijos rinkimas ir panaudojimas, marketingo politika gamybinėse firmose, tarptautinė rinkotyra); finansai (lengvatos MVĮ, įmonės akcijos, paskolų gavimo sąlygos ir valdymas, apskaitos rezultatų pateikimas užsienio auditoriams); teisiniai patarimai (darbo teisė, darbo sutartys, autorinės sutartys); draudimo paslaugos (turto draudimas, lizingas); mokesčių klausimai; tarptautinis bendradarbiavimas (sutartys su užsienio partneriais, programinės įrangos eksportas, užsienio partnerių paieškos būdai, bendrų įmonių steigimas); inovacinės ir technologinės konsultacijos (patentavimas, licencijos) bei techninio konsultavimo paslaugos. Verslo inkubatoriuose taip pat organizuojamos mokymo paslaugos - verslo informacijos sklaidos renginiai: trumpi kursai, seminarai, darbo grupės,

padedama suformuoti įmonės komandą, surasti tinkamą informaciją. Verslo inkubatoriuose periodiškai yra rengiami seminarai verslo plano parengimo, rinkos tyrimų, teisinės bei patentavimo paslaugos, finansų valdymo ir buhalterinės apskaitos bei kitomis temomis. Seminaruose gali dalyvauti ne tik inkubuojamos įmonės, bet ir verslo idėjų turintys gyventojai, aukštųjų mokyklų studentai ir kiti suinteresuoti asmenys. Oyeyemi (2001) ir Ndabeni (2008) akcentuoja praktinių (angl. *hands on*) konsultacijų svarbą. Verslo inkubatoriai prižiūri, konsultuoja ne tik jame esančias įmones (čia nekalbama apie virtualius verslo inkubatorius, kurie veiklą vykdo „be sienų“), bet ir būsimus klientus, kurie šiuo metu yra priešinkubavimo stadijoje bei iš verslo inkubatoriaus, pasibaigus inkubavimo periodui, išėjusias įmones, t. y. padeda susirasti patalpas, numatyti prekių platinimo kanalus ir pan.

Bendradarbiavimo paslaugos. Verslo inkubatoriaus klientai turi galimybę pasinaudoti verslo inkubatoriaus tinklu, t. y. plačiais informacijos ištekliais, informacijos sklaida tarp verslininkų ir besikuriančių rinkų tuo pačiu taupant klientų laiką ir išlaidas. Verslo inkubatorius taip pat kuria bendradarbiavimo aplinką, kurioje galėtų kontaktuoti inkubuojamos įmonės bei sukurtų *sinergetinį efektą* (Bayhan, 2006). Ši aplinka leidžia įmonėms artimiau ir dažniau kontaktuoti vienai su kita, dalintis ištekliais ir patirtimi bei mokytis vienai iš kitos, būti viena kitos klientėmis, partnerėmis, tiekėjomis ir pan. dėl tokio bendradarbiavimo gaunama žymiai didesnė nauda, nei jos veiktų atskirai bei sumažinti veiklos rizikos laipsnį. Inkubuojamos įmonės taip pat gali dalyvauti išoriniuose bendradarbiavimo tinkluose, tai palengvina priėjimą prie už inkubatoriaus ribų esančių resursų, informacijos, kitų įmonių. Verslo inkubavimo procese dalyvauja ne tik verslo inkubatoriai, inkubuojamos įmonės, bet ir kiti verslo inkubatoriai, įvairios institucijos, finansinės paramos teikėjai ir kt. Verslo inkubatoriaus bendradarbiavimo tinklas pateiktas 11 paveiksle.



11 pav. Verslo inkubatoriaus bendradarbiavimo tinklas

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis Hackett, Dilts (2004)

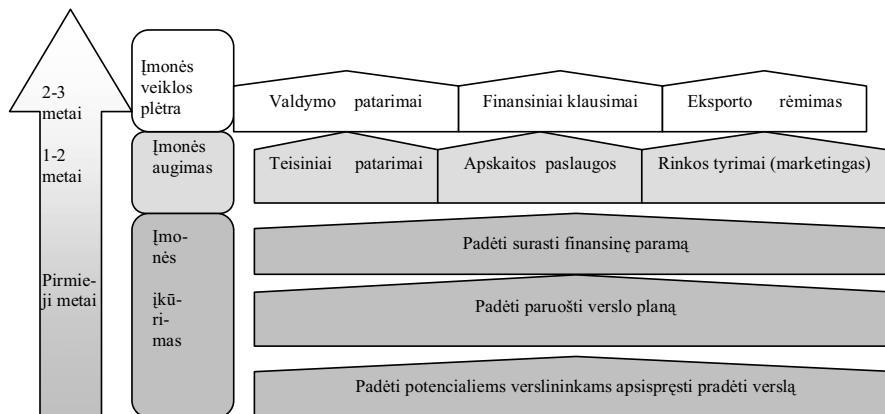
Verslo inkubatoriaus bendradarbiavimo tinklą sudaro ne tik įmonės, esančios tame ir kituose verslo inkubatoriuose, bet ir įmonės, esančios už verslo inkubatorių ribų, su kuriomis galima ne tik keisti turima informacija, bet ir užmegzti ir vystyti verslo ryšius. Verslo inkubatoriui taip pat svarbūs ryšiai ir su profesionalių paslaugų teikėjais, nes ne visais inkubuojamas įmonės dominančiais klausimais gali konsultuoti verslo inkubatoriaus darbuotojai. Bendradarbiavimas su universitetais ir tyrimo laboratorijomis padeda mokslininkams ne tik komercializuoti savo idėjas, bet suteikia galimybę inkubuojamoms įmonėms konsultuotis su jas dominančiais specialistais.

Finansinė parama taip pat labai reikšminga įmonių veiklos vystymui, kadangi kapitalo svarba išlieka skirtingose verslo vystymo etapuose, todėl verslo inkubatoriai siūlo klientams pritraukti investicijas iš rizikos kapitalo įmonių, verslo angelų arba pasiimti banko paskolą ar gauti finansavimą iš valstybės fondų. Verslo inkubatoriai veikia kaip brokeriai tarp potencialių investuotojų ir inkubuojamų įmonių (Abduh, D'Souza, Quazi ir *et.*, 2007). Kai

kurie verslo inkubatoriai suteikia pradinį (angl. *seed*) kapitalą naudodamiesi savo sukurta paskolų programa (Chandra, 2007; Dickes, Hughes, 2007), tačiau dažnai verslo inkubatoriai neteikia jokios kitos finansinės paramos, išskyrus sumažintą nuomos kainą (Kmetz, 2000). Peters, Rice, Sundararajan (2004) kelia klausimą, jei verslo inkubatorius siūlo geriausius išteklius kiekvienam savo klientui, tai įgalina juos naudotis jiems vertingiausiais ištekliais. Tačiau klausimas kyla, jei kiekvienas klientas gali naudotis jiems vertingiausiais ištekliais, kaip tai įtakoja jų galimybę išskirti save iš kitų konkurentų, naudojantis unikaliais ištekliais.

Per visą verslo inkubatorių gyvavimo laikotarpį verslo inkubavimo praktika atrado daug verslo skatinimo naujovių. Iš pradžių pagrindinė parama inkubatoriaus įmonėms buvo sukoncentruota į žemą patalpų nuomos kainą bei biuro paslaugas (sekretoriavimo, telefono, kopijavimo), o ilgainiui verslo inkubatoriai plėtė paslaugų įvairovę- suteikė inkubuojamoms įmonėms galimybę naudotis įvairia laboratorine įranga, vėliau buvo parengtos verslo inkubavimo programos, apimančios visą to regiono verslo vystymosi infrastruktūrą; pradėjus verslininkų atranka, veiklos vertinimu, prieita prie specifinių kiekvienos inkubuojamos įmonės poreikių ir užtikrintas sėkmingas veiklos procesas. Ypač išsiplėtė konsultavimo ir mokymo paslaugos. Inkubuojamoms įmonėms buvo padedama parengti rinkodaros planą, strateginius sprendimus, formuoti kompetentingą vadybos komandą, sudaroma galimybė pasinaudoti įvairiais informaciniais šaltiniais, konsultuotis finansų ir teisiniais klausimais, teikti lengvatinį finansavimą.

Verslo inkubatoriaus teikiamų paslaugų svarba priklauso nuo inkubuojamų įmonių „amžiaus“ (žr. 12 pav.): vienos verslo inkubatoriaus teikiamos paslaugos aktualios besikuriančioms įmonėms ar neseniai susikūrusioms įmonėms, tačiau jau verslą plėtojančioms įmonėms bus svarbios kitos verslo inkubatoriaus teikiamos paslaugos.

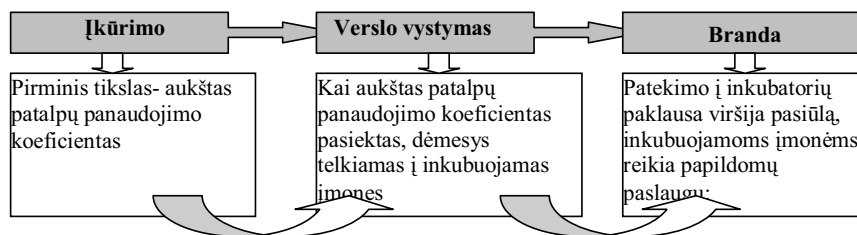


Verslo inkubatorius privalo užtikrinti intensyvią paramą pirmuosius trejus pradedančios įmonės veiklos metus

12 pav. Inkubuojamoms įmonėms teikiamų paslaugų pobūdis, priklausomai nuo jų veiklos vystymo

Šaltinis: sudaryta aurotės, remiantis Business incubators, 2007

Pabrėžtina, kad skirtingose šalyse radikaliai kinta verslo inkubatorių veiklos tikslai, o tuo pačiu ir verslo inkubavimo specifika bei teikiamos paslaugos priklausomai nuo verslo inkubatorių veiklos patirties toje šalyje bei nuo konkretaus verslo inkubatoriaus „amžiaus“, vadinamo **gyvavimo ciklo** (Duff, 1994; Albert, Gaynor, 2001; Hackett, Dilts, 2004a). Dažniausiai literatūroje išskiriamos 3 verslo inkubatoriaus vystymo fazės: 1) įkūrimo fazė, kurioje esantiems verslo inkubatoriams svarbūs yra vieni veiklos aspektai, 2) augimo arba verslo vystymo fazė, kurioje svarbūs kiti, dažniausia sudėtingesni veiklos vystymo aspektai ir baigiant 3) brandos fazė (Duff, 1994; Hackett, Dilts, 2004a; Hamdani, 2006; Hackett, . Dilts, 2008;), kai galima susitelkti į papildomas veiklos sritis, teikiant aukštesnės kokybės paslaugas inkubuojamoms įmonėms (žr. 13 pav.).



13 pav. Verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Duff, 1994; Hackett, Dilts, 2004 a; Hamdani, 2006; Hackett, Dilts, 2008

Verslo inkubatorių, esančių **įkūrimo fazėje** pagrindinis tikslas – paruošti tinkamas patalpas įmonių priėmimui bei jas užpildyti inkubuojamomis įmonėmis. Tokioje fazėje esančiuose verslo inkubatoriuose nėra sąlygų teikti visas būtinas paslaugas inkubuojamoms įmonėms, nes verslo inkubatoriaus personalo tikslas verslo inkubatoriaus patalpų užpildymas, siekiant sumažinti verslo inkubatoriaus veiklos išlaidas, todėl potencialių įmonių atrankos kriterijai nėra aukšti. Inkubuojamos įmonės atrenkamas ne pagal jų augimo potencialą, bet remiantis jų pajėgumu sumokėti nuomos mokestį už siūlomas patalpas verslo inkubavimui. Įkūrimo fazėje verslo inkubatorius visai neturi arba neturi griežtų priėmimo kriterijų ir inkubuojamos įmonės negauna laukiamo dėmesio ir paramos.

Inkubatoriai, esantys **augimo arba verslo vystymo fazėje**, skirtingai nei įkūrimo fazėje, didesnę dėmesį skiria inkubuojamoms įmonėms ir jų verslo vystymui, t. y. verslo paramos funkcijoms ir verslo tinklų kūrimui. Tokioje fazėje esančių verslo inkubatorių veikla koncentruojama į naujų inkubuojamų įmonių paiešką, sinergetinio efekto tarp inkubuojamų įmonių stiprinimą, verslo inkubatoriaus personalo ir inkubuojamų įmonių bendradarbiavimą, susiformavusią stabilią verslo inkubatoriaus patalpų paklausą, nes paklausa verslo inkubatoriaus patalpų yra didesnė nei pasiūla. Tokioje fazėje esantys verslo inkubatoriai gauna didesnę paramą ir iš šalies.

Brandos fazėje esančių verslo inkubatorių veikla kreipiama į papildomas veiklos sritis, teikiamos aukštesnės kokybės paslaugos. Į tokioje fazėje

esančius verslo inkubatorius patekti darosi sunkiau: griežtėja atrankos ir išėjimo kriterijai, patalpų trūkumas ir inkubuojamų įmonių augimas skatina verslo inkubatorius plėstis. Šioje verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklo fazėje esantys verslo inkubatoriai jau integruoti į bendruomenę, dalijasi ištekliais bei parama. Inkubatoriai tampa verslo vystymo centrais bendruomenėje.

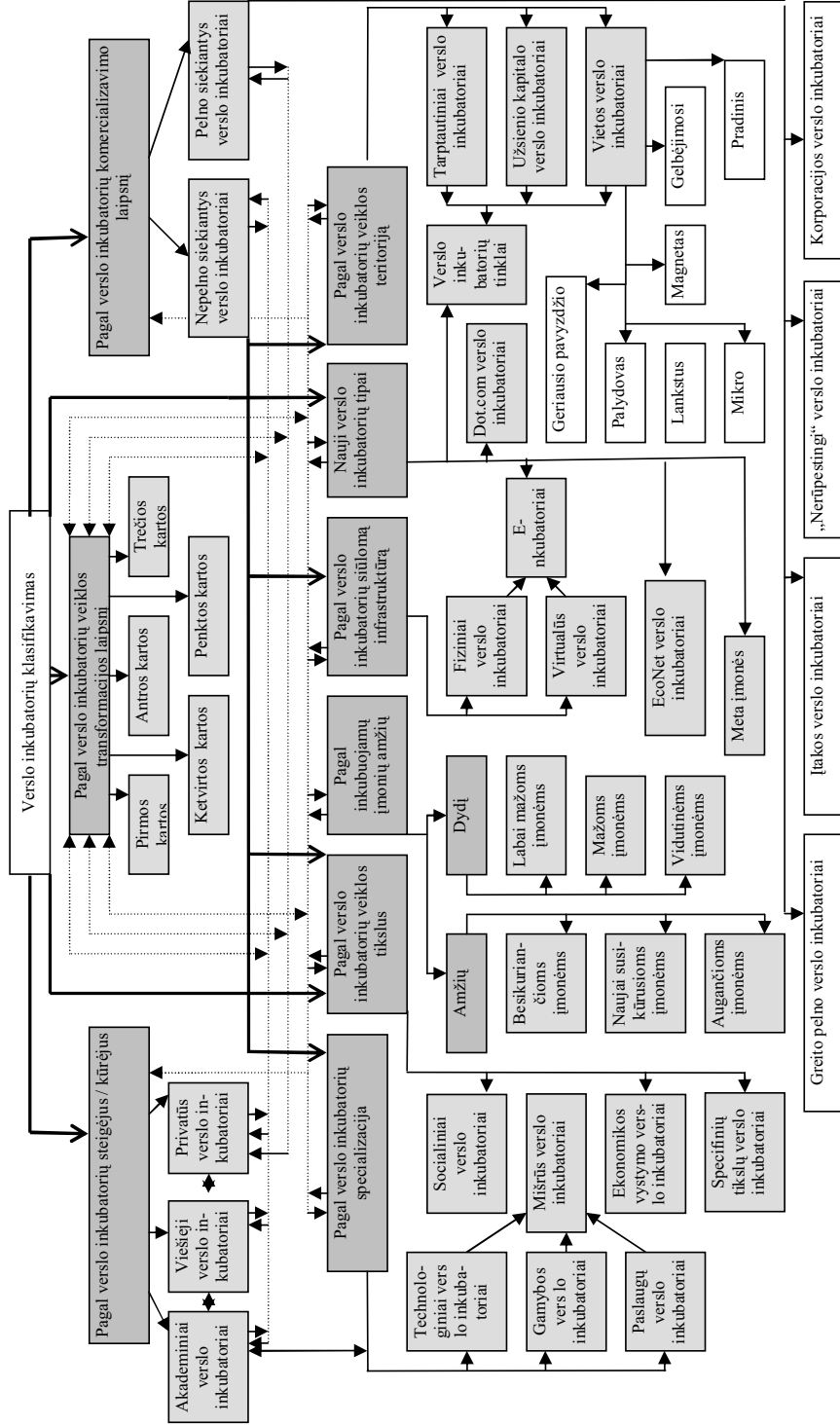
Verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklo procesas dažniausia trunka 5 – 6 metus, bet naujai besikuriantys verslo inkubatoriai dažnai mokosi iš kitų, keičiasi žiniomis, patirtimi (Duff, 1994). Galimybė verslo inkubatoriui greičiau pasiekti brandos fazę priklauso nuo to kaip ji buvo apibrėžta veiklos pradžioje (ar veiklos tikslai griežtai apibrėžti). Verslo inkubatoriaus brandos fazės pasiekimo greitis priklauso nuo finansavimo galimybių bei nuo aiškaus koncentravimosi į verslo vystymo programą. Nustatyti kokioje fazėje yra konkretus verslo inkubatorius yra labai svarbu, nes nuo to priklausys kokių paslaugų iš verslo inkubatoriaus gali tikėtis jame inkubuojamos įmonės (Albert, Gaynor, 2001; Hackett, Dilts, 2004 a). Verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklo fazė parodo, ar verslo inkubatoriaus veikla orientuojasi į materialines paslaugas (nekilnojamo turto ir infrastruktūros nuoma), ar į nematerialines paslaugas (verslo vystymą) (Albert, Gaynor, 2001). Kai verslo inkubatorius pereina visas šias tris fazes, galima tikėtis kiekybinių ir kokybinių jo veiklos rezultatų (Duff, 1994).

Hamdani (2006) akcentavo, kad nuo verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklo fazės priklauso verslo inkubatoriaus veiklos rezultatai. Verslo inkubatorius, siekdamas tinkamai organizuoti savo veiklą, mažiau dėmesio skiria inkubuojamų įmonių vystymo programoms nei spartesniam nuomojamų patalpų užpildymui, todėl dažnai priimamos jau veiklą vystančios, nei naujai besikuriančios įmonės. Verslo inkubatoriai gali būti taip užimti, siekdami pasiekti aukštą patalpų panaudojimo laipsnį, kad dėmesys jau inkubuojamoms įmonėms gali ir nukentėti. Todėl kai kurie autoriai nurodo, kad reikėtų skaičiuoti ir naujai besikuriančių įmonių skaičių nuo visų verslo inkubatoriuje esančių įmonių skaičiaus, siekiant nustatyti verslo inkubatoriaus veiklos išsivystymo laipsnį.

Verslo inkubatorių veikla gali apimti skirtingus tikslus, tačiau jie skirstyti į makro lygmens tikslus, kurie nukreipti į šalies ekonomikos augimo vystimą ir mikro lygmens tikslus, kuriais koncentruojasi į paramos teikimą naujai besikuriančioms ar neseniai susikūrusioms MVĮ. Tie patys verslo inkubatoriai savo veiklą orientuoja tiek makro, tiek mikro tikslų įgyvendinimui, tačiau detalesni verslo inkubatorių tikslai varijuoja priklausomai nuo verslo inkubatorių veiklos specifikos. Nuo verslo inkubatorių tikslų priklauso ir jų teikiamos paslaugos, tačiau galima išskirti tris pagrindines verslo inkubatorių teikiamų paslaugų ir paramos grupes: 1) materialines paslaugas; 2) nematerialines paslaugas; 3) finansinę paramą. Verslo inkubatoriaus teikiamos paslaugos ir parama varijuoja priklausomai nuo inkubuojamų įmonių „amžiaus“ ir nuo konkretaus verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklo. Išskiriamos 3 verslo inkubatoriaus vystymo fazės: 1) įkūrimo fazė, kurioje esantiems verslo inkubatoriams svarbesni yra jų pačių veiklos vystymo aspektai, 2) augimo arba verslo vystymo fazė, kurioje svarbūs tampa ne tik jų pačių veiklos vystymo aspektai, bet ir didėja dėmesys ir parama inkubuojamoms įmonėms, 3) brandos fazė, kurioje esantys verslo inkubatoriai gali teikti visą paslaugų paketą inkubuojamoms įmonėms. Verslo inkubatoriai, tik pasiekę brandos fazę gali teikti visapusišką paramą ir paslaugas inkubuojamoms įmonėms ir tik tuomet iš jų galima tikėtis tų rezultatų, kurių buvo siekiama steigiant verslo inkubatorių. Verslo inkubatorių tikslai, o tuo pačiu ir jų teikiamų paslaugų specifika tiesiogiai priklauso nuo verslo inkubatorių tipo, todėl tikslinga sudaryti bendrą verslo inkubatorių klasifikaciją, kuri leistų ne tik nustatyti verslo inkubatoriaus tipą, jų sąsają su kitais verslo inkubatoriais, bet ir kokių paslaugų gali tikėtis inkubuojamos įmonės.

1. 4. Verslo inkubatorių tipai ir jų klasifikavimas

Mokslinės literatūros analizė leidžia identifikuoti skirtingus verslo inkubatorių tipus. Vieni autoriai išskiria viešuosius ir privačius verslo inkubatorius (Udell, 1990; McMullen, 2001; Scaramuzzi, 2002; Bayhan, 2006; Dickes, Hughes, 2007; Zablocki, 2008), kiti - akademinis verslo inkubatorius (Udell, 1990; McMullen, 2001; Albet, Gaynor, 2001; Lazarowich, Wojciechowski, 2002; Scaramuzzi, 2002; Bhabra-Remedios, Cornelius, 2003; Peters, Rice, Sundararajan, 2004; Sten, Ronstadt, 2005; Bayhan, 2006; Dickes, Hughes, 2007; Zablocki, 2008), pelno siekiančius ir nepelno siekiančius verslo inkubatorius (McMullen, 2001; Albet, Gaynor, 2001; Scaramuzzi, 2002; Peters, Rice, Sundararajan, 2004; Sten, Ronstadt, 2005; Gassmann, Becker, 2006; Zablocki, 2008), klasikinius ir virtualius ar net hibridinius verslo inkubatorius (Scaramuzzi, 2002; Szabó, 2007) ir kitus verslo inkubatorius. Kadangi verslo inkubatorių tipų yra labai daug, tai tikslinga juos klasifikuoti pagal tam tikrus požymius. Iki šiol nebuvo sukurta išsamios verslo inkubatorių klasifikacijos, kuri palengvintų jų veiklos analizę ir vertinimą. Remiantis įvairių šaltinių analize, autorė siūlo visus verslo inkubatorius klasifikuoti pagal šiuos požymius: 1) pagal verslo inkubatorių steigėjus; 2) pagal verslo inkubatorių įsipareigojimo (komercializavimo) laipsnį; 3) pagal verslo inkubatorių specializaciją; 4) pagal verslo inkubatorių tikslus; 5) pagal verslo inkubatoriuose inkubuojamų įmonių dydį ir amžių; 6) pagal verslo inkubatorių veikimo teritoriją; 7) pagal verslo inkubatorių veiklos transformacijos laipsnį (žr. 14 pav.).



14 pav. Verslo inkubatorių tipai
Šaltinis: sukurta autorės

Akademiniai / universitetų / mokymo inkubatoriai steigiami šalies, vietos valdžios ar atitinkamos mokymo įstaigos iniciatyva ir jų veikla nukreipta mokslo komercializavimui, naujų idėjų, verslų ar verslo modelių praktiniam įgyvendinimui. akademiniai verslo inkubatoriai siekia apjungti talentą, technologijas, kapitalą ir know how, siekiant spartinti įmonių vystimąsi ir technologijų komercializaciją bei greitesnį pasklidimą (Lee, Osteryoung, 2004). Bajmócy (2007) pabrėžė, kad rinkoje vykstantys procesai įtakoja naujam verslo inkubatorių dinamizmu: didėja universitetų vaidmuo vietos ekonomikos vystymuisi. *Viešieji verslo inkubatoriai*² steigiami šalies ar vietos valdžios iniciatyva ir dažniausiai jų veikla būna nukreipta didinti šalies / regiono / miesto / rajono konkurencingumą per kuriamus naujus verslus bei naujas darbo vietas. *Privatūs verslo inkubatoriai* kuriami privačių asmenų iniciatyva, tačiau pirminiai šių inkubatorių veiklos tikslai panašūs kaip ir viešųjų verslo inkubatorių. Tačiau sutinkami ir taip vadinamieji hibridiniai verslo inkubatorių dariniai (Bhabra-Remedios, Cornelius, 2003), pavyzdžiui *viešieji privatūs verslo inkubatoriai* (Scaramuzzi, 2002; Hamdani, 2006; Bayhan, 2006), kurių steigėjais / įkūrėjais gali būti tiek valdžios institucijos, tiek ir privatūs asmenys kartu.

Nepelno siekiančius verslo inkubatorius dažniausiai steigia šalies ar vietos valdžios, šiek tiek rečiau privačių asmenų iniciatyvos. Reikia pabrėžti, kad nepelno siekiantys verslo inkubatoriai buvo pirminėje verslo inkubatorių steigimo koncepcijoje. *Pelno siekiančius verslo inkubatorius* steigia privatūs asmenys ir tokių verslo inkubatorių tikslas ne tik pelno siekimas, bet ir naujų įmonių steigimas ir vystymas, naujų darbo vietų kūrimas ir t. t. Pelno siekiantys verslo inkubatoriai savo veiklą nukreipia į investicijų gražinimą jų steigėjams / įkūrėjams. Pastaruoju metu dažnai sutinkama nuomonė, kad norint sėkmingai vystyti verslo inkubatorių veiklą, pati verslo inkubatorių reikia tapatinti su verslu ir jo veikla turėtų būti kaip ir bet kurio kito verslo veikla, pavyzdžiui Hubbard (2006) pabrėžė, kad verslo inkubatorius yra verslas, todėl vadovai

² Viešasis verslo inkubatorius gali būti vadinamas ir Institucijos įkurtu verslo inkubatoriumi (Hamdani, 2006).

turėtų jo veiklą organizuoti nuosekliai ir pelningai. Pirmieji verslo inkubatoriai buvo kuriami iš valstybinių lėšų, siekiant kurti darbo vietas, skatinti ekonomikos atgimimą, universitetų inovacijų komercializavimą; arba iš privačių lėšų - siekiant inkubuoti aukšto potencialo naujai susikūrusias įmones (Hackett, Dilts, 2004). Tačiau tai, kad verslo inkubatoriai būtinai turi būti valstybės įkurta ne pelno siekianti organizacija nėra būtinas veiksnys. Dar daugiau, verslo inkubatorių asociacijos laikosi nuomonės, kad verslo inkubatoriai turėtų būti save išlaikančios, į pelną orientuotos organizacijos. Finansinė priklausomybė priverčia verslo inkubatorius veikti politikos įtakojamoje aplinkoje, kur jie privalo demonstruoti sėkmingą savo ir inkubuojamų įmonių veiklą, siekdami pateisinti ir didinti verslo inkubatorių finansavimą (subsidijavimą) valstybinėmis lėšomis. Pelno siekiantys verslo inkubatoriai pakankamai naujas reiškinyje ir jie transformuojami į visai naujas verslo inkubavimo formas, kaip pavyzdžiui korporatyviniai (angl. *corporate*) / korporacijos remiamas (Hamdani, 2006; Gassmann, Becker, 2006c), rizikos kapitalo verslo inkubatorius (Hamdani, 2006). Becker, Gassmann (2005) išskiria greito pelno verslo inkubatorius, įtakos verslo inkubatorius (angl. *leveraging incubator*), nerūpestingus verslo inkubatorius (angl. *insourcing incubator*) ir rinkos verslo inkubatorius. Chinsomboon (2000) išskiria rizikos (angl. *venture incubator*) verslo inkubatorius, rizikos akseleratorius (angl. *venture accelerator*), rizikos vartų (angl. *venture portal*) verslo inkubatorius, rizikos tinklų (angl. *venture network*) verslo inkubatorius.

Verslo inkubatoriai dažniausia būna viešieji ne pelno siekiantys (Lazarowich, Wojciechowski, 2002; Bayhan, 2006), privatūs ne pelno siekiantys arba privatūs pelno siekiantys verslo inkubatoriai (Lazarowich, Wojciechowski, 2002). Verslo inkubatorių tipų, remiantis jų steigėjais ir įsipareigojimo laipsniu (komercializavimu) apjungimas į vieną bendrą evoliucionuojantį modelį žinomas jau seniai. Allen, McCluskey's (1990) sudarė verslo inkubatorių tipų bei jų tikslų (siekių) kontinuumą, kuri vėliau plėtojo Hackett, Dilts (2004) Bøllingtoft, Ulhøi (2005) (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Verslo inkubatorių tipai ir jų tikslų kontinuumas

	Vertės kūrimas Bendradarbiavimas				
	Nekilnojamas turtas			Verslo vystymas	
Siekiai	<i>Pelno siekiantys nuosavybe pagrįsti verslo inkubatoriai</i>	<i>Ne pelno siekiantys korporaciniai</i> (angl. <i>corporation</i>) <i>verslo inkubatoriai</i>	<i>Pelno siekiantys, bendradarbiaujantys</i> (angl. <i>collaborative</i>) <i>verslo inkubatoriai</i>	<i>Akademiniai verslo inkubatoriai</i>	<i>Pelno siekiantys pradinio kapitalo</i> (angl. <i>seed capital</i>) <i>verslo inkubatoriai</i>
Pirminiai	Nekilnojamo turto įvertinimas. Patentuotų paslaugų pardavimas nariams	Darbo vietų kūrimas. Antrepreneriško klimato potencialo nustatymas. Regiono / srities vystymas	Bendradarbiavimo ir simbiotinio potencialo kapitalizavimas	Fakulteto-šakos bendradarbiavimas Universiteto tyrimų komercializavimas	Investicijų gražos galimybės Priėjimas prie rizikos kapitalo
Antiniai	Kuriamos galimybės paskleisti technologijas Sudaromos galimybės investicijų pritraukimui	Užtikrinti organizacijos pastovias pajamas. Papildyti esančias programas Išnaudoti esamas galimybes. Diversifikuoti ekonominę bazę Paremti mokesčių bazę	Tinklo vystymas ir stiprinimas	Stiprinti paslaugas ir mokomąją misiją. Investicijų gražos galimybės. Palaikyti gerus santykius tarp institucijos ir bendruomenės	Produkto vystymas
Bendradarbiavimas	Nėra bendradarbiavimo	Bendradarbiavimas (daugialypis steigėjų bendradarbiavimas)	Bendradarbiavimas tarp įmonių	Universitetų šakos bendradarbiavimas	Nėra bendradarbiavimo

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Allen, McCluskey's, 1990; Hackett, Dilts, 2004 a; Bøllingtoft Ulhøi, 2005

Šiame kontinuumo minėti mokslininkai apjungė pelno siekiančius ir nepelno siekiančius verslo inkubatorių tipus bei privačius ir viešuosius ir jų koreliaciją per vertės kūrimą ir bendradarbiavimo galimybes bei nustatant nekilnojamo turto vystymo arba verslo vystymo prioritetus, nustatant skirtį tarp verslo inkubatorių, kurių veikla pagrįsta nekilnojamu turtu ir tų, kuriuose pagrindinis akcentas verslo vystymas.

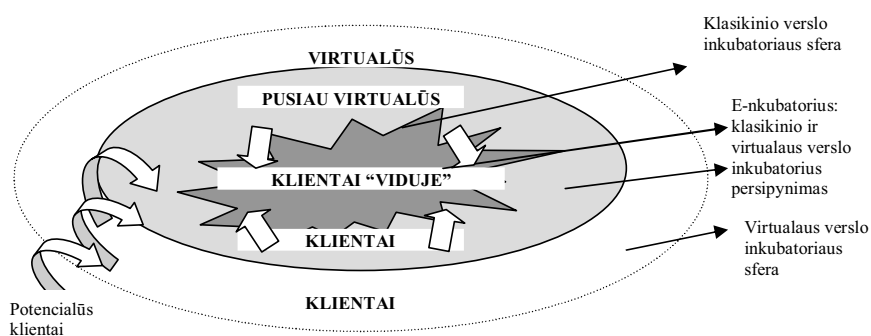
Verslo inkubatoriai skirstomi ir pagal verslo inkubatorių specializaciją. Reikia pažymėti, kad ir ankstyvieji verslo inkubatoriai buvo kuriami remiantis tuo, kokią veiklą vykdys verslo inkubatoriuose esančios įmonės: gamybinių,

komercinę, technologinę, t. y. verslo inkubatorius bus specializuotas ar ne specializuotas, kitaip tariant mišrus verslo inkubatorius. Į *gamybinius verslo inkubatorius* priimamos tik įmonės, užsiimančios išskirtinai gamybine veikla, joms suteikiamos patalpos gamybinėms reikmėms, todėl verslo inkubatoriaus lokalizacija nėra labai svarbi. *Paslaugų verslo inkubatoriuose* juose inkubuojamos įmonės, kurių veikla susieta su paslaugų tiekimu, todėl didelę reikšmę turi verslo inkubatoriaus lokalizacija. *Technologinių verslo inkubatorių* pagrindinė užduotis skatinti technologinių įmonių vystymąsi, technologinių įmonių „inkubavimo“ procesai yra kildinami iš tyrimų institucijų, pramonės ir kapitalo įstaigų susijungimo praktikos. Šiuose verslo inkubatoriuose koncentruojasi įmonės, kurios savo veiklą dažniausiai sieja su naujų technologijų panaudojimu, žinių komercializavimu ir pan., todėl neretai šio tipo inkubatoriai yra kuriami šalia mokymo įstaigų, laboratorijų, universitetų. *Mišrūs verslo inkubatoriai* savo veiklos nespecializuoja, juose inkubuojamos įvairaus tipo įmonės. Verslo inkubatoriai gali būti skiriami ir remiantis jų veiklos tikslais, pavyzdžiui *ekonomikos vystymo verslo inkubatorius* (Aernoudt, 2004), kurio pagrindinis tikslas šalies / regiono / miesto / kaimo ekonomikos rėmimas ir stiprinimas dažnai išskiriami *kaimo vietovių verslo inkubatoriai* (Dickes, Hughes, 2007) ar *socialinis verslo inkubatorius* (Aernoudt, 2004), verslo inkubatoriai, skirti padėti atskiroms žmonių grupėms, rinkos segmentams.

Literatūros studija rodo, kad pastaruoju metu daug diskusijų kelia ir verslo inkubatorių tipų formavimas remiantis infrastruktūra: 1) klasikiniai verslo inkubatoriai (fiziniai) (angl. *with wall / walled*), t. y. verslo inkubatoriai siūlantys materialines (patalpų nuomą ir biuro paslaugas), nematerialines paslaugas (proceso ir bendradarbiavimo paslaugas) ir finansinę paramą; 2) virtualūs verslo inkubatoriai (angl. *without wall / unwalled*) (Kmetz, 2000; Chinsomboon, 2000; Woodward, 2001; Scaramuzzi, 2002; Sten, Ronstadt, 2005; Hamdani, 2006) - tai klasikinio verslo inkubatoriaus modifikacijos, išsiskiriančios iš aukščiau minėtų verslo inkubatorių tuo, kad nesiūlo materialinių verslo inkubatoriaus paslaugų. Chinsomboon, 2000 teigė, kad

virtualius verslo inkubatorius reikėtų vadinti Dot.com verslo inkubatoriais, tačiau autorės nuomone, tai nėra visiškai tapachios sąvokos, nes pastarųjų veikla nukreipta į internetinį verslą plėtojančias įmones. “Naujos ekonomikos” verslo inkubatoriai dažniausiai yra virtualūs, steigiami privataus kapitalo įmonių, kurios tikisi savo investicijų susigrąžinimo iš inkubuojamų įmonių veiklos gaunamų pajamų. Tokiuose inkubatoriuose dėmesys sutelkiamas į e - paslaugas, m - komerciją (mobilių telefonų komercija), siūlant kvalifikuotą pagalbą pradedančios aukštų technologijų įmonėms per virtualų inkubavimą. Tokių verslo inkubatorių, skirtingai nuo įprastų, darbo vietų kūrimas nėra pagrindinis tikslas (Benchmarking of business incubators, 2002).

Reikia pabrėžti, kad aukščiau vardinti verslo inkubatoriai anksčiau buvo suprantami tik kaip klasikiniai (fiziniai), tačiau dabartinėmis sąlygomis kiekvienas iš minėtų tipų gali įgauti virtualaus verslo inkubatoriaus formas. Virtualūs verslo inkubatoriai ne nuosavybės pagrindu įkurtos įmonės, kurioms reikia mažiau investicijų ir kurios lanksčiau gali patenkinti SVV subjektų poreikius. Scaramuzzi (2002) akcentuoja, virtualius verslo inkubatorius dažniausiai kuria universitetai ar tyrimų centrai. Dažnai kartu veikia klasikinis verslo inkubatorius ir virtualus verslo inkubatorius (Scaramuzzi, 2002). Tokie verslo inkubatoriai vadinami hibridiniai *E-inkubatoriais* (Szabó, 2007) (žr. 15 pav.).



15 pav. Hibridinis E-inkubatoriaus tipas: virtualaus ir klasikinio verslo inkubatorių tipų apjungtis

Šaltinis: sukurta autorės

Šiuo atveju, virtualus verslo inkubatorius aptarnauja tik naujai susikūrusias įmones, nesuteikiant jiems vietos verslo inkubatoriaus viduje ir neaprupinant jų materialinėmis paslaugomis, tuo tarpu klasikiniame inkubatoriuje tuo metu būna inkubuojamos kitos įmonės. Dar gali būti klasikinio verslo inkubatoriaus patalpose išskiriamos greito aptarnavimo (angl. *hot desk*) patalpos virtualiems nariams aptarnauti. Taigi, nauja žinių ekonomika, sparti interneto plėtra, augantys potencialių klientų skaičius ir jų poreikiai privertė peržiūrėti klasikinius verslo inkubatoriaus tipus, nes virtualių verslo inkubatorių veikla neapsiriboja vien įprastomis inkubavimo paslaugomis, ypatingai inkubavimu, t. y. įmonių priežiūra verslo inkubatoriaus patalpose, bet ir iššaukė poreikį aptarnauti klientus už savo sienų ribų bei teikti paslaugas tūkstančiams virtualių ar pusiau virtualių narių, t. y. ką tik susikūrusių ir pradedančių savo veiklą įmonių. Virtualūs verslo inkubatoriai taip pat gali išplėsti savo veiklą į priešinkubavimo stadiją ir teikti paslaugas šimtams būsimų verslo inkubatoriaus „gyventojams“ internetu, t. y. nesusitinkant su jais tiesiogiai. Klasikiniai verslo inkubatoriai taip pat gali taikyti virtualaus inkubavimo privalumus. Priešinkubavimo stadija čia sutampa su virtualiu inkubavimu, t. y. su būsimais klientais bendraujama tik interneto pagalba, ir tokių įmonių gali būti daugiau nei tūkstantis. Palaiapsniui atrenkamos / atkreinta įmonės, o lieka potencialūs verslo inkubatoriaus klientai.

Nors virtualūs verslo inkubatoriai tampa vis populiariesni, tačiau virtualių verslo inkubatorių priskyrimas prie verslo inkubatorių yra diskutuotinas. Sutinkama vis daugiau nuomonių, kad nereikėtų virtualių verslo inkubatorių struktūrų priskirti prie verslo inkubatorių kategorijos. Tokios nuomonės yra ir Hackett, Dilts (2004) ir Hamdani (2006), kurie teigia, kad net esant neabejotinai virtualių verslo inkubatorių naudai besikuriančioms įmonėms, tačiau tai nėra verslo inkubatoriai, nes priešingu atveju bet kokias organizacijas, kurios teikia verslo konsultacijas ar paramą SVV subjektams galima būtų įvardinti verslo inkubatoriais.

Autorės nuomonė dvilypė: viena vertus jei virtualių verslo inkubatorių veiklą tapatintume tik su virtualiu įmonių konsultavimu jiems rūpimais verslo

klausimais, tai tuomet sunku būtų įvardinti verslo inkubatoriaus ir verslo informacinio centro skirtumus³, kita vertus ar tikrai toks svarbus inkubavimas „sienomis“, nes realiai įmonės net būdamos klasikiniame verslo inkubatoriuje gali negauti tiek informacijos ir pagalbos, kiek virtualiai besikonsultuodamos, todėl manytina, kad virtualus verslo inkubatoriaus tipas galimas.

Verslo aplinkoje vykstant daugybei pokyčių, ryškėja verslo inkubavimo tendencijos, pasireiškiančios per konkrečių verslo inkubatorių tipų, atitinkančių dabartinę situaciją ir artimiausias perspektyvas, formavimą. To pasėkoje kuriami nauji verslo inkubatorių tipai: 1) Dot.com verslo inkubatoriai, 2) EcoNet, 3) Metaįmonės. *Dot.com verslo inkubatorius*⁴, dar vadinamas Internetinio verslo akseleratoriumi⁵, „aktyviu“ verslo inkubatoriumi (Chinsomboon, 2000; Scaramuzzi, 2002; Johnsrud, Theis, Bezerra, 2003) yra naujas verslo inkubatoriaus tipas, orientuotas į elektroniniu verslu užsiimančias įmones. Šiam verslo inkubatoriui būdingi specifiniai bruožai: pasižymi stipria rizikos kapitalo orientacija ir labai trumpais inkubavimo laikotarpiais (nuo kelių mėnesių iki 2-3 metų), aukštu rizikos laipsniu ir dideliu nesėkmių procentu, todėl šių verslo inkubatorių tipų pritaikomumas besivystančiose šalyse kol kas menkas. *EcoNet* (Johnsrud, Theis, Bezerra, 2003) yra didelis korporaciniu principu struktūrizuotas (angl. *corporate-structured*) verslo inkubatorius, kuriame įmonės pirmenybę teikia viena kitai ir bendradarbiauja sinergetiniu principu, sudarydamos konglomeratą. EcoNet verslo inkubatoriai yra įvardijami kaip agresyvūs, nes jie išlaiko įmonių kontrolę ir pasibaigus jų inkubavimo laikui. *Metaįmonės* (angl. *metacompanies*) taip pat didelis korporaciniu principu struktūrizuotas verslo inkubatorius, kuriame įmonės savo veiklą vykdo vertikalioje integracijoje ir, skirtingai nei EcoNet verslo inkubatoriuose, veiklą diversifikuoja (Johnsrud, Theis, Bezerra, 2003).

³ Verslo (informacijos) centras- tai įstaiga, kurioje konsultuojamos besikuriančios ar neseniai susikūrusios SVV įmonės verslo organizavimo ir valdymo bei kitais su verslu susijusiais klausimais.

⁴ Internetinio verslo akseleratoriais, yra pakankamai naujas reiškinys, bet gerai žinomas išsivysčiusiose šalyse, ypačiai JAV, pirmieji jų susikūrė 1999 m. ir greitai išplėtojo savo veiklą.

⁵ Dot.com verslo inkubatoriai save įvardija labiau kaip akseleratorius nei inkubatorius. Taip yra todėl, kad yra labai trumpas daugumos informacinių technologijų (software, chips, and hardware configurations) produkto gyvavimo ciklas- todėl tokios įmonės turi labai mažai laiko idėjai įgyvendinti (Cristy S. Johnsrud, Ryan P. Theis and Maria Bezerra, 2003)

Dauguma akseleratorių, EcoNet verslo inkubatorių ir metajmonių neišlaikė savo pradinės formos ir dabar retai kur sutinkami.

Vykstant spartiems įmonių internacionalizavimosi ir globalizacijos procesams, atsiranda būtinybė remti verslininkus, kurie ketina vykdyti verslą daugiau nei vienoje šalyje, pavyzdžiui kuriami tarptautiniai verslo inkubatoriai (Johnsrud, Theis, Bezerra, 2003), kurių veiklą skirta įmonėms, ketinančioms pradėti savo verslą kitoje šalyje arba atvirkščiai, sudaromos sąlygos, kad užsienio įmonėms būtų lengviau „įeiti“ į rinką. Be kita ko, pabrėžtina, kad tarptautiniams verslo inkubatoriams lengviau samdytis profesionalus iš užsienio, tuo pačiu patenkinti klientų poreikius. Dauguma tarptautinių verslo inkubatorių turi kelis tikslus, neskaitant ekonomikos vystymo, t.y. vietines rinkas atverti užsienio kompanijoms ir akseleruoti įėjimo procesą specifinėms tarptautinėms įmonėms. Johnsrud, Theis, Bezerra (2003) įvardija *užsienio kapitalo inkubatorius*, kurie siekia savo šalies įmonėms atverti rinkas ir padėti išvirtinti naujoje rinkoje. Pavyzdžiui, JAV kuriami Japonijos verslo inkubatoriai, kurie padeda Japonijos įmonėms lengviau įeiti į JAV rinką.

Tuo tarpu Scaramuzzi (2002) išskiria *Tarptautinius įmonių centrus* – *Tarptautinius verslo inkubatorius*. Šie inkubatoriai siūlo verslo paramos paslaugas, nukreiptas į *žinomis pagrįstus verslus*. Dauguma iš šių įmonių yra orientuotos į eksporto operacijas, pasižymi aukštu augimo tempu ir pardavimo apimtėmis. Šios įmonės dažnai susijusios su universitetais, tyrimo institutais, rizikos kapitalo ir tarptautinėmis bendromis įmonėmis. Šis verslo inkubatorių tipai dažniausiai naudojami Kinijoje, Korėjoje, Malaizijoje.

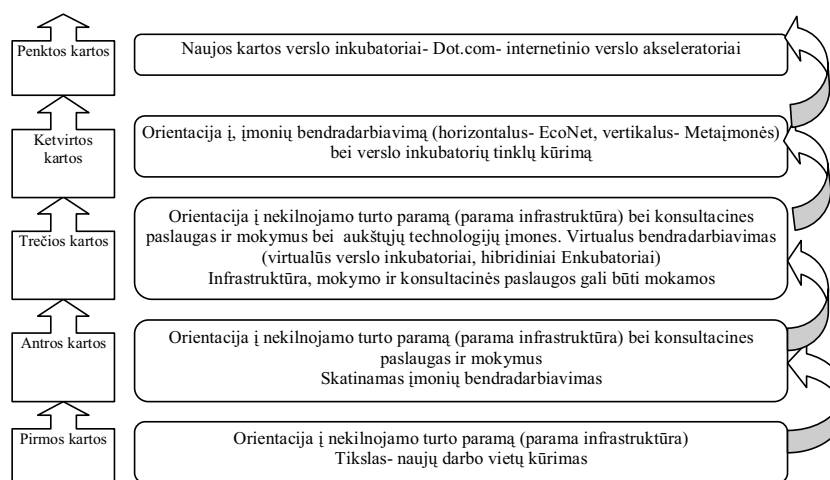
Pabrėžtina, kad tarptautiniams verslo inkubatoriams būdinga veikla *Verslo inkubatorių tinkluose* (angl. *Incubator Networks*) (Scaramuzzi, 2002; Johnsrud, Theis, Bezerra, 2003), kuriuos vienija ta pati šalis, tas pats regionas, ta pati veiklos sritis. Jų privalumai iškyla iš galimybės keistis žinomis ir resursais bei sanglauda ir sinergija gaunama tyrimų ir plėtros bendradarbiavimo rėmuose. Pavyzdžiui, Kinijoje yra priskaičiuojami 8 verslo inkubatorių tinklai.

Geriausio pavyzdžio (angl. *flagship*) verslo inkubatoriai turi didesnę iniciatyvą, stipriau įtakoja vietos ekonomiką jos augimo perspektyvoje. Šie

verslo inkubatoriai koncentruojasi į inkubavimo veiklą ir teikia verslo vystymo paslaugas. Dažnai šie inkubatoriai apima daug verslo paramos paslaugų, kurias siūlo kitos organizacijos. *Verslo inkubatoriai palydovai* (angl. *satellite*) siūlo infratraktūrą kitų verslo inkubatorių veiklai bei platesniam verslo vystymo ir paramos tinklui. Ši infrastruktūra leidžia inkubavimui plėtotis ir vystytis, dažniausia kuriama apie geriausio pavyzdžio, magneto ir *Pradinius* verslo inkubatorius. Verslo inkubatoriai palydovai būna arba platesnio verslo ir ekonomikos vystymo tinklo dalimi arba mažesni, labiau lokalizuoti ir veikiantys platesniame kitų inkubatorių tinkle. *Lankstūs* (angl. *flexible*) *verslo inkubatoriai* siūlo nuolatinę paramą kiekvienoje verslo vystymo stadijoje. Lankstūs verslo inkubatoriai auga kartu su savo klientais, taikydami greitą ir atsakingą esančios infrastruktūros, paslaugų adaptavimą ir plėtrą, įvertinant ir planuojant savo klientų reikmes verslo vystymui. Šie verslo inkubatoriai turi didelį potencialą vietovėse, kuriose verslo augimas yra mažas ir kintantis dėl nežinojimo ir nemokėjimo pritaikyti žinių. *Mikro* (angl. *micro*) *verslo inkubatoriai* yra vietos reikšmės, maži ir dažnai siauros specializacijos arba siūlantys neišplėtotą infrastruktūrą. Jie dažniausia veikia lokalinėse vietovėse ar bendruomenėse ir siūlo pirmąjį žingsnį į kitus verslo inkubatorius. Mikro inkubatoriai suteikia galimybę pasinaudoti vietos reikšmės nebrangiomis, lengvai prieinamomis patalpomis. *Magneto* (angl. *magnets*) verslo inkubatoriai kuriami aplink susikurusius verslus, klasterius, verslo grupes ar kitas lokalias grupes. Dauguma įmonių turi potencialą pritraukti kitus verslus įsikurti šalia ir veikti kaip uždaras tiekėjų ir verslo paslaugų tinklas. Klasteriai, susijusių verslų grupės ir verslo tinklai gali taip pat tapti magnetais, siūlydami kitų verslų ir naujai besikuriančių verslų bendradarbiavimą. *Pradinis* (angl. *reach in*) *verslo inkubatoriaus* paslaugos ir infrastruktūra yra prieinama verslų kūrėjams bei įsikūrusiems verslams kaip pirmas verslo vystymo žingsnis. Šie verslo inkubatoriai siūlo infrastruktūrą ir paslaugas toje vietoje, kur jie yra įsikūrę o klientai gali atvykti ar naudotis virtualiomis paslaugomis. Yra kelios skirtingos Pradinių verslo inkubatorių formos: verslo paramos centrai, siūlantys intensyvią paramą besikuriantiems ar neseniai susikūrusiems verslams,

tobulinimo kursai, kuriais verslai gali naudotis, infrastruktūra ir įranga, kuria verslai gali naudotis jei negali to įsigyti patys. *Gelbėjimo* (angl. *reach out*) *inkubavimo* paslaugos skirtos besikuriantiems ir naujai susikūrusiems verslams jų išikūrimo vietoje. Šie verslo inkubatoriai kuriami tose vietose kur populiacijos tankis yra mažas ir yra nedaug verslų. Todėl šie verslo inkubatoriai yra naudingi, nes jie gali būti mobilūs ir jų veikla gali būti nukreipta specifinėms verslo grupėms ar prioritetiniams verslo sektoriams.

Apibendrinant aukščiau pateiktus verslo inkubatorių tipus, juos galima būtų suskirstyti remiantis verslo inkubatorių *veiklos transformacijos laipsniu* (žr. 16 pav.): pirmos kartos verslo inkubatorius, antros kartos verslo inkubatorius, trečios kartos verslo inkubatorius (Lalkaka, 2001; Scaramuzzi, 2002; Hackett, Dilts, 2004; Aerts, Matthyssens, Vandenberg, 2006; Szabó, 2007; EL-Midany, Shalaby, 2009), ketvirtos kartos verslo inkubatorius (Scaramuzzi, 2002).



16 pav. Verslo inkubatorių tipų kartos (transformacija)

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis Lalkaka (2001); Scaramuzzi (2002); Hackett, Dilts (2004 b); Aerts, Matthyssens, Vandenberg (2006); Szabó (2007); EL-Midany, Shalaby (2009)

Pirmosios kartos verslo inkubatoriams būdinga stipri sąsaja su teikiamomis materialinėmis paslaugomis, ypač lengvatine patalpų nuoma (Lalkaka, 2001; Scaramuzzi, 2002; Hackett, Dilts, 2004; Szabó, 2007), kruopščia inkubuojamų įmonių atranka (Lalkaka, 2001; Szabó, 2007), reaguojančia

(reaktyvia) verslo parama (Hackett, Dilts, 2004; Szabó, 2007). Pirmos kartos verslo inkubatorių tikslas – naujų darbo vietų kūrimas. Šis nekilnojamo turto aspektas reikalauja nemažų viešųjų investicijų, kartais remiama per nacionalines ar vietos programas, skirtas inovacijoms, darbo vietų kūrimui ir ekonomikos vystymui. Pusiausvyra išlaikoma, esant galimybėms visada gauti fiksuotą investavimą, pasižymi ilgu vystymosi gyvavimo ciklu, orientuojamasi labiau į naujų įmonių kūrimą nei į rinkos orientaciją. *Antrosios kartos verslo inkubatoriuose* teikiamos konsultacinės paslaugos, mokymai, skatinamas tarpusavio narių bendradarbiavimas ir priėjimas prie rizikos kapitalo. Hackett, Dilts (2004b) antros kartos verslo inkubatorius įvardijo kaip pirmos kartos verslo inkubatoriams būdingų bruožų (parama nekilnojamu turtu, paslaugomis, reguojančia (reaktyvia) verslo parama) papildymu proaktyvia verslo vystymo parama ir verslo mokymais, t .y. darbinę aplinką papildyti konsultacijomis, įgūdžių lavinimu ir bendradarbiavimo paslaugomis, siekiant suteikti profesionalią pagalbą ir pradinį kapitalą (Lalkaka; 2001; Szabó, 2007). Scaramuzzi (2002) antros kartos verslo inkubatoriams priskiria virtualius verslo inkubatorius, kurie paslaugas suteikia ne verslo inkubatoriaus viduje, o išorėje, naudojantis kompiuteriais ir telekomunikaciniais tinklais. *Trečiosios kartos verslo inkubatoriai* remia aukštųjų technologijų pradedančias įmones. Hackett, Dilts (2004 b) trečios kartos verslo inkubatorius įvardija kaip pirmos ir antros kartos verslo inkubatoriams būdingų bruožų papildymu atsirandančiomis finansavimo galimybėmis, intensyviomis verslo paramos programomis, kurios dažniausiai būna mokamos. Trečios kartos verslo inkubatoriai atsirado mobilizuojant informacijos ir komunikacijos technologijas, kuriant įmonių paramos paslaugų tinklus, kitaip tariant virtualių ar naujos ekonomikos verslo inkubatorių atsiradimas, apimant ir naujus hibridinius derinius E-inkubatorius (Szabó, 2007). Autorės nuomone, *ketvirtos kartos verslo inkubatoriai* veiklą orientuoja į įmonių bendradarbiavimą (horizontalus- EcoNet, vertikalus- Metaįmonės) bei verslo inkubatorių tinklų (vietinių ir tarptautinių) kūrimą, tuo tarpu penktos kartos verslo inkubatoriams priskirtini Dot.Com verslo inkubatoriai (Internetinio verslo akseeratoriai), kurių atsiradimą paskatino

sparti Internetinio verslo plėtra, kuriam būdingas greitas įmonių veiklos vystymo tempas, todėl ir inkubavimo procesas turi būti trumpesnis ir greitesnis.

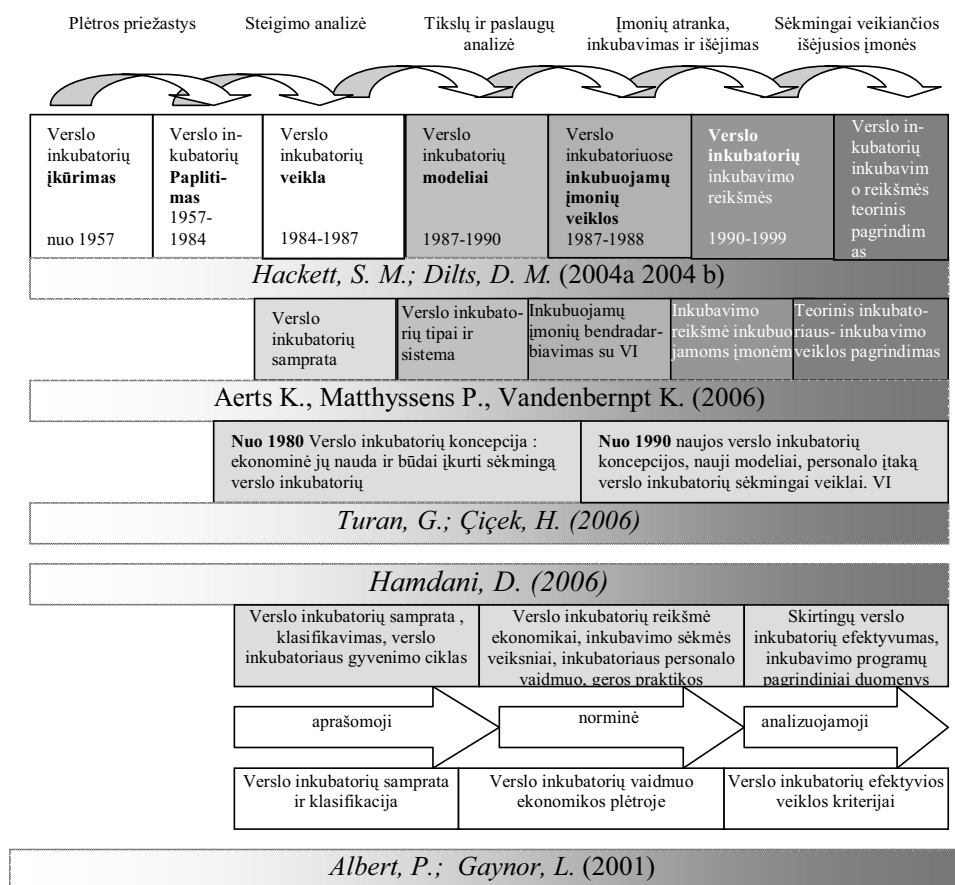
Pirmųjų įkurtų verslo inkubatorių tikslas buvo padėti naujai susikūrusioms įmonėms sustiprėti pirmaisiais jų veiklos vystymo metais, siekiant užtikrinti jų galimybes konkuruoti su kitomis rinkoje esančiomis įmonėmis, o tuo pačiu ir užtikrinti šalies / regiono / miesto ekonomikos augimą, tai šiandieninėmis sparčiai besikeičiančiomis rinkos sąlygomis svarbiais tampa kiti inkubavimo aspektai. Pabrėžtina, kad vis dar sutinkama pirmos, antros, trečios, ketvirtos bei penktos kartos verslo inkubatorių, tik pirmos ir antros kartos verslo inkubatoriai būdingesni besivystančioms ir toms šalims, kur verslo inkubavimo praktika yra pakankamai nauja, todėl inkubavimo procesas apsiriboja materialinėmis ir nematerialinėmis paslaugomis.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad įvairiose pasaulio šalyse sutinkami skirtingi verslo inkubatorių tipai. Remiantis įvairių šaltinių analize, autorė siūlo visus verslo inkubatorius klasifikuoti pagal verslo inkubatorių 1) steigėjus; 2) išipareigojimo (komercializavimo) laipsnį; 3) specializaciją; 3) tikslus; 4) inkubuojamų įmonių dydį ir amžių; 5) infrastruktūrą; 6) veikimo teritoriją; 7) transformacijos laipsnį. Tokia verslo inkubatorių klasifikacija įgalina išsamiau ištirti verslo inkubatorių veiklos ypatybes ir numatyti jų transformacijos kryptis.

1.5. Verslo inkubatorių veiklos transformacijos modelis

Kadangi verslo inkubavimas ir pati verslo inkubatorių veikla metams bėgant transformuojasi, įgaudama vis naujesnes formas, todėl atskirais metais autoriai, tyrinėję verslo inkubavimo ir inkubatorių veiklą nagrinėjo skirtingas verslo inkubatoriaus veiklos ypatybes arba bandė jas integruoti į kitų sričių tyrinėjimo sferą (Bajmócy, 2007) bei akcentavo, kad verslo inkubavimo procesai yra geriau suvokiami ir dažniau nagrinėjami nei verslo inkubatoriaus veikla (Hamdani, Bordt, Joseph, 2008). Tyrimai verslo inkubavimo srityje yra tik

pradinėje stadijoje, nes daugumoje pasaulio šalių verslo inkubavimas iki XX a. 9 – 10 dešimtmečio nebuvo priskiriamas prie verslo paramos formų (Chandra, 2007). Nepaisant to, Tötterman, Sten (2005) teigia, kad daugiausia tyrimų orientuota į verslo inkubatorių veiklos organizavimą, verslo inkubavimo procesus ir finansinius aspektus. Taip pat nemažai tyrimų atlikta, siekiant nustatyti verslo inkubatorių sėkmės veiksnius (angl. *critical success factors*) (Maital, Ravid, Seshadri, Dumanis, 2008) ir nesėkmės veiksnius (Dickes, Hughes, 2007). Verslo inkubatorių raidos analizės dedamosiomis atskirais laikotarpiais pateiktos 17 paveiksle.



17 pav. Verslo inkubatorių raidos analizės dedamosiomis

Šaltinis: sudaryta autorės

Tik atsiradus verslo inkubatoriams, svarbus buvo verslo inkubatorių atsiradimo prielaidų nagrinėjimo aspektas, vėliau tyrinėtojai daugiau dėmesio

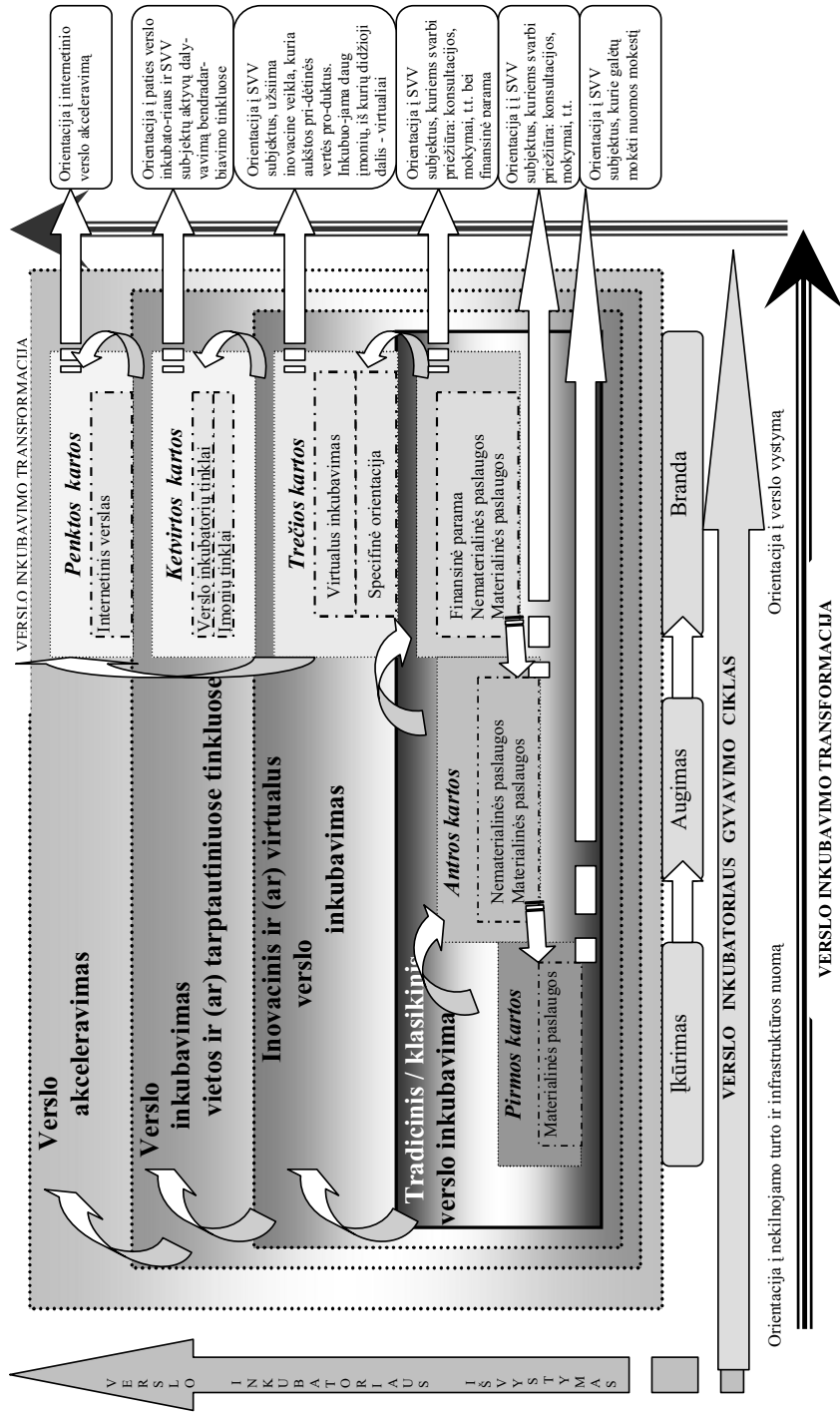
skyrė tyrimams, siekiant išsiaiškinti kaip ir dėl kokių priežasčių verslo inkubatoriai sėkmingai perkelia savo patirtį į kitas šalis. 1984 - 1990 metais verslo inkubatorių ir / ar inkubavimo tyrėjų tikslas buvo apibrėžti verslo inkubavimą ir inkubatorius (verslo inkubatoriaus sampratą, verslo inkubatorių vystymąsi, verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklą ir pan.). Verslo inkubatorių tipų studijos apėmė 1987-1990 metų laikotarpį, kuriame mėginta apibrėžti verslo inkubatorių konceptualius rėmus. Šiame etape išryškėjo būtinybė įvertinti potencialių įmonių atrankos ypatumus, kritinius inkubatorių - inkubavimo sėkmės faktorius bei įvertinti verslo inkubatorių veiklos veiklą praktikoje. 1987 - 1988 metais daugiausia tyrimų buvo nagrinėjant inkubuojamas įmones, t. y. naujų įmonių plėtrą ir planavimo įtaką verslo vystymui išryškinant verslo inkubatoriaus personalo reikšmę verslo plėtrai. Inkubatoriaus ir inkubavimo įtakos studijos apima 1990 - 1999 metus ir didžiausias dėmesys skiriamas inkubatoriaus veiklos rezultatams ir jų veiklos sėkmės išmatavimui (verslo inkubatoriaus tikslų pasiekimas, inkubatoriaus veiklos rezultatų išmatavimo galimybės, verslo inkubatorių reikšmė naujų įmonių išgyvenamumui, naujų darbo vietų kūrimui, inovacijų sklaidai) Teorizuotos verslo inkubatorių ir inkubavimo studijos (1996 - 2000) apima eksplikitinį ir implicitinį formalių teorijų naudojimą (ryšių reikšmė ir jų poveikis verslininkui, kritiniai bendradarbiavimo faktoriai, lemiantys sėkmę).

Albert, Gaynor (2001) ir Hamdani (2006) esančią literatūrą apie verslo inkubatorius suskirstė į tris grupes: aprašomoji (angl. *descriptive*) apima verslo inkubatorių sampratą ir jų klasifikaciją; norminė (angl. *prescriptive*) apibūdina verslo inkubatorių vaidmenį ekonomikos vystyme ir nurodo "gerąją praktiką", kuria remiantis sėkmingai vykdomos verslo inkubavimo programos; analizuojamoji (angl. *evaluative*) nagrinėja verslo inkubatorių programų vystymą ir nustato efektyvaus inkubavimo kriterijus. Bøllingtoft , Ulhøi (2005) taip pat pabrėžia, kad daugiausia tyrimų susijusių su verslo inkubatoriais yra aprašomojo pobūdžio, daugiausia dėmesio skiriant verslo inkubatorių teikiamoms paslaugoms, prižiūrint mokymo programas, stebint kiek įmonių palieka verslo inkubatorius, inkubavimo laiką ir bendradarbiavimo galimybes.

Kitaip tariant akcentuojant tiesioginį išmatuojamą verslo inkubavimo akcentą, tačiau mažiau dėmesio skiriant netiesioginiam ir socialiniam aspektui.

Nepaisant vis augančio susidomėjimo verslo inkubavimo ir inkubatorių reiškiniu iš tiesų pakankamai mažai dėmesio buvo skiriama procesams, darantiems įtaką verslo inkubatorių veiklos transformacijai. Taip pat pasigirsta nuomonių, kad siekiant realios naudos iš verslo inkubatorių veiklos būtina pasirinkti tinkamą inkubavimo procesų mechanizmą, atsižvelgiant ir į konkrečios šalies išvystymo laipsnį ir poreikį verslo inkubavimo paslaugoms.

Mokslinės literatūros apžvalga ir verslo inkubatorių raida skirtingose šalyse supuonuoja būtinybę įvertinti verslo inkubatorių veiklos transformacijos galimybes ir kryptis bei nustatyti kokią įtaką jų veiklos pokyčiai akumuliuoja inkubuojamoms įmonėms. Verslo inkubavimo procesų transformacijos modelis pateiktas 18 paveiksle. Verslo inkubatorių veiklos transformacijos modelyje siekiama apjungti verslo inkubatorių veiklos išvystymo lygį, verslo inkubatorių tipus ir jų raidą, verslo inkubavimo procesus ir jo elementus, ypatingą vietą skiriant verslo inkubatoriaus teikiamoms paslaugoms. Šiame modelyje pagrindinės dedamosios, determinuojančios verslo inkubatoriaus veiklos transformaciją, yra *verslo inkubatoriaus išvystymo laipsnis (kartos)* ir *verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklas*. Nors šie elementai tarpusavyje persidengia, tačiau jų išskaidymas leidžia pagrįsti verslo inkubatoriaus veiklos transformacijos trajektorijas.



18 pav. Verslo inkubatorių veiklos transformacijos modelis
Šaltinis: sukurta autorės

Organizacijų gyvavimo ciklo teorija teigia, kad organizacijos veiklos charakteristikos keičiasi priklausomai nuo gyvavimo ciklo fazės. Verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklas ne tik tai leidžia nustatyti verslo inkubatoriaus veiklos gyvavimo ciklo fazę, bet remiantis ja įvertinti verslo inkubatoriaus veiklos orientaciją, tikslus bei teikiamas paslaugas. Kuo verslo inkubatorius yra aukštesnėje išsivystymo fazėje, tuo jis inkubuojamoms įmonėms gali pasiūlyti didesnę pridėtinę vertę kuriančias verslo inkubavimo paslaugas, o tuo pačiu didėja inkubuojamų įmonių veiklos vystymo sėkmingumas. Nam (2000) pabrėžia, kad nors ir yra daug tyrimų siekiant išsiaiškinti ryšius tarp verslo inkubatoriaus personalo patirties, verslo inkubatoriaus veiklos patirties ir inkubuojamų įmonių sėkmingo vystymo, tačiau vieningų kriterijų nebuvo išskirta. Šiuo aspektu svarbus ir inkubuojamos įmonės gyvavimo ciklas, nepaisant to, kad visose veiklos vystymo fazėse joms reikia paramos, susijusios su verslo konsultacijomis ir įmonių finansiniais ištekliais, tačiau įmonėms, esančioms įkūrimo fazėje reikia daugiau įvairių paramos paslaugų nei augimo ar brandos fazėje esančioms. Todėl verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklo fazės neturėtų sutapti su inkubuojamos įmonės gyvavimo faze, nes kuo verslo inkubatoriaus veikla mažiau išvysta, tuo jis gali pasiūlyti mažiau paslaugų inkubuojamoms įmonėms, ypač jų veiklos vystymo priežiūrai.

Įkūrimo fazėje esantys verslo inkubatoriai orientuojasi į SVV subjektus, kuriems svarbios materialinės paslaugos (patalpų nuoma ir biuro paslaugos) ir kurios galėtų mokėti nuomos mokesčių. Šioje fazėje esančios organizacijos dažniausiai vadybinę veiklą sumažina iki minimumo, nes pagrindinis dėmesys skiriamas produktų kūrimui ir pardavimui, o pakankamai mažai - informacijai ir sprendimų priėmimui (Kalunki, Silvola, 2008). Verslo inkubatorių, esančių šioje fazėje, pagrindinis dėmesys koncentruojamas ne inkubuojamoms įmonėms, o pačios verslo inkubatoriaus veiklos organizavimui: personalo sudėties formavimui ir apmokymui, paslaugų paketo sudarymui, patalpų įrengimui, įmonių paieškai ir t. t. Dėl minėtos priežasties, verslo inkubatoriai, esantys įkūrimo fazėje savo veiklą orientuoja į aukštesnėje gyvavimo ciklo fazėje esančias įmones, kurioms įmonių priežiūra ir konsultacijos nėra esminė

parama, o svarbi patalpų nuoma lengvatinėmis sąlygomis. Nors Štreimikienė, Šivickas, Dapkus (2007) teigė, kad augimo ir brandos fazėje esančioms įmonėms nebereikia fizinės infrastruktūros, tačiau autorės nuomone, verslo inkubavimo procese šios įmonės dažniausiai orientuojasi į verslo inkubatorius esančius įkūrimo fazėje nes būtent joms mažiau aktuali nematerialinė parama (ypatingai proceso paslaugos), o svarbi išlieka išlaidų mažinimo galimybė. Taip pat Štreimikienė, Šivickas, Dapkus (2007) nurodo, kad įmonių, esančių brandos stadijoje, sumažėja inovacijų ir technologijų poreikis, nes pastarosios buvo įdiegtos augimo stadijoje, todėl, autorės nuomone, šios įmonės ir galėtų naudotis verslo inkubatorių, esančių įkūrimo fazėje, teikiamomis paslaugomis. Verslo inkubatorių, esančių įkūrimo fazėje, veikla sutampa su *pirmos kartos verslo inkubatoriais*. Esant ekonominiam nuosmukiui jie buvo būtini siekiant regeneruoti krizės apimtus sektorius, regionus ir bendruomenes (Szabo, 2006b), tačiau jų veikla dažniausiai apsiribodavo tik materialinių paslaugų teikimu. Dažniausiai tai būna viešieji, nepelno siekiantys, fiziniai, gamybiniai, paslaugų, mišrūs verslo inkubatoriai ar jų užuomazgos. Pagrindiniai parametrai leidžiantys įvertinti įkūrimo fazėje esančius verslo inkubatorius (pirmos kartos verslo inkubatorius): 1) veikla apsiriboja materialinių paslaugų teikimu (akcentuoja patalpų nuoma lengvatinėmis sąlygomis); 2) nematerialių paslaugų teikimas yra minimalus arba iš viso jų nėra; 3) finansinė parama neteikiama.

Augimo fazėje verslo inkubatoriai savo veiklą nukreipia į SVV subjektus, kuriems svarbi tampa ir nematerialinė parama (proceso ir bendradarbiavimo paslaugos). Šioje fazėje esančios įmonės yra susikūrusios joms charakteringas kompetencijas ir pasiekusios pradinę produkto – rinkos sėkmę, jos kuria daugiau taisyklių ir procedūrų, siekdamos organizacinio ir administracinio efektyvumo (Kalunki, Silvola, 2008). Verslo inkubatoriai, esantys augimo fazėje, jau yra išvystę savo kaip organizacijos veiklą, todėl gali daugiau dėmesio skirti inkubuojamoms įmonėms. Organizacijos vystymas šioje fazėje yra tampriai susijęs su žmoniškųjų santykių procesais organizacijoje (Wai, Ming, 2008). Žmogiškasis kapitalas, ekonomikos augimo teorijoje turintis didelę reikšmę, apima daugybę komponentų, bet svarbiausias yra darbo jėgos

kokybės aprašymas (Gižienė, Simanavičienė, 2009). Verslo inkubavimo procesuose tai tampa esminiu komponentu siekiant suteikti reikiamą paramą inkubuojamoms įmonėms, nes nuo verslo inkubatoriaus personalo kvalifikacijos labai priklauso inkubuojamų įmonių sėkmingas veiklos vystymas. Vienas esminių verslo inkubavimo kaip strategijos elementų yra verslumo (angl. *entrepreneurial*) orientacija ir praktinių įgūdžių pritaikymas (Eshun, 2006), nes SVV subjektų sėkmė paprastai aiškinama vadybiniais gebėjimais, mokymu ir išsilavinimu bei įmonės lyderių asmenine kvalifikacija (Keršienė, 2009). Dėl šių priežasčių verslo inkubatoriaus personalas turi nuolatos mokytis ir augti, kad galėtų suteikti tinkamas paslaugas inkubuojamoms įmonėms, mokyti įmones pasinaudoti kūrybiškumu ir inovatyvu kuriant didesnę pridėtinę vertę. Akcentuojama būtinybė nagrinėti verslo inkubavimo procesus, kurie leistų suprasti personalo reikšmę sėkmingam inkubuojamų įmonių vystymui (Warren, Patton, Bredam, 2009), nes buvo pastebėta, kad verslo inkubatorių personalo ir inkubuojamų įmonių bendradarbiavimo metu atsirandantis sinergetinis efektas ne tik išaugina naujas sėkmingas įmones, bet ir didina šalies ekonominę vertę (Azriel, Laric (2008). Augimo fazėje esančių verslo inkubatorių veiklos specifika sutampa su antros kartos verslo inkubatoriais. *Antros kartos verslo inkubatoriai* inkubuojamas įmones aprūpina ne tik darbui reikalingomis patalpomis, bet ir ugdo antrepreneriškas savybes, teikia konsultacijas ar mokymus (Szabo, 2006 b). Dažnai tai būna viešieji ar privatūs, nepelno siekiantys, fiziniai, gamybiniai, paslaugų, mišrūs, socialiniai, ekonomikos vystymo verslo inkubatoriai arba jų užuomazgos. Pagrindiniai parametrai leidžiantys įvertinti vystymo fazėje esančius verslo inkubatorius (antros kartos verslo inkubatorius): 1) teikiamos materialinės paslaugos (patalpų nuoma lengvatinėmis sąlygomis, biuro įranga ir paslaugos); 2) teikiamos nematerialinės paslaugos (ypatingai proceso paslaugos, bendradarbiavimo paslaugos dar tik formuojamos); 3) finansinė parama neteikiama.

Brandos fazėje esantys verslo inkubatoriai orientuojasi į SVV subjektus, kuriems svarbios ne tik materialinės ir nematerialinės paslaugos, bet ir finansinė

parama bei specifinės paslaugos. Šią fazę pasiekusios įmonės turi aiškia struktūra, didėja patirties ir veiklos diversifikacija, aiškūs pajamų ir išlaidų srautai, geresnė finansinė padėtis (Kalunki, Silvola, 2008). Verslo inkubatoriai, esantys brandos fazėje, jau yra ne tik išvystę savo kaip organizacijos veiklą, bet ir teikia visapusišką paramą inkubuojamoms įmonėms, įskaitant ir finansinę paramą. Finansinė parama yra svarbi visose SVV subjektų veiklos vystymo fazėse, nes veiklos pradžioje MVĮ susiduria su pradinio kapitalo stoka, vėliau atsiranda poreikis gauti papildomą finansavimą apyvartinėms lėšoms, investicijoms (Štreimikienė, Šivickas, Dapkus 2007). Tik šią fazę pasiekę verslo inkubatoriai gali tinkamai inkubuoti įmones, todėl būtent tokių verslo inkubatorių galima tikėtis tos naudos, kurios buvo siekiama juos įsteigiant. Tokie verslo inkubatoriai teikia tradicinį arba kitaip vadinamą klasikinį verslo inkubavimą, tačiau, priklausomai nuo verslo inkubatorių specifikos gali teikti įvairias papildomas paslaugas. Verslo inkubatoriais, esantys brandos fazėje gali būti priskiriami trečios kartos verslo inkubatoriams arba jų veikla gali transformuotis į ketvirtos ar penktos kartos verslo inkubatorius. Pagrindiniai parametrai leidžiantys įvertinti brandos fazėje esančius verslo inkubatorius: 1) teikiamos materialinės paslaugos (patalpų nuoma lengvatinėmis sąlygomis, biuro įranga ir paslaugos); 2) teikiamos nematerialinės paslaugos (proceso paslaugos, bendradarbiavimo paslaugos); 3) teikiama finansinė parama.

Trečios kartos verslo inkubatoriai savo veiklą nukreipia į SVV subjektus, kurie užsiima inovacine veikla, kuria aukštos pridėtinės vertės produktus, inkubuojama daug įmonių, iš kurių nemaža dalis – virtualiai. Šie verslo inkubatoriai sparčiai pradėjo plisti 10 –o dešimtmečio pabaigoje, nes mobilizuojant informacijos ir komunikacijos technologijas, kuriomis kuriami internetiniai ir E-inkubatoriai (Szabo, 2006b). Verslo inkubatoriai, kaip ir kitos įmonės turi perorientuoti savo veiklą, atsižvelgdamos į ekonomikos pokyčius, ypačingai „žinių ekonomikoje“, kai kiekvienos įmonės sėkmė didžia dalimi priklauso nuo kūrybiškumo, inovatyvumo ir antrepreneriškumo. Inovacijų reikšmė vis didėja, ne tik padeda spręsti iškilusias problemas per technologijas, bet ir naujų, atsirandančių galimybių paieška (Eshun, 2006). Dėl šių priežasčių

minėtų verslo inkubatorių veikla vis dažniau orientuojama į inovacines įmones, aukštųjų technologijų įmones. Dažniausiai tai būna viešieji, privatūs, pelno siekiantys, nepelno siekiantys, fiziniai, virtualūs, E-inkubatoriai, gamybiniai, paslaugų, technologiniai, akademiniai, mišrūs, socialiniai, ekonomikos vystymo verslo inkubatoriai. Neretai šie verslo inkubatoriai savo paslaugas teikia per virtualų ir (ar) hibridinį inkubavimą.

Ketvirtos kartos verslo inkubatoriai orientuojasi į paties verslo inkubatoriaus ir SVV subjektų aktyvų dalyvavimą bendradarbiavimo tinkluose. Didėja susidomėjimas nagrinėti verslo inkubatorius kaip kuriančius ir siūlančius verslo bendradarbiavimo tinklus (Tötterman, Sten, 2005; Aernoudt, 2004; Bøllingtoft, Ulhøi, 2005). Tinklų teorija teigia, kad įmonių galimybė pasinaudoti reikalingais ištekliais jų nekontroliuojant, o pasinaudojant bendradarbiavimo tinklais, yra vienas iš esminių veiksnių, lemiančių įmonės veiklos sėkmę (Watson, 2007). Dalyvavimas tinkluose įmonėms suteikia galimybę pasinaudoti ne tik materialiniais, bet ir socialiniais ištekliais, nes įmonėms, kurios kuria sąveikaujančius ryšius tarp įmonių, vertės kūrimo galimybės išauga naudojantis socialiniu kapitalu, kuris kuriamas per įmonių bendradarbiavimo veiklą ir auga, didėjant dalyvių skaičiui (Boter, Lundstrom, 2005; Hughes, Ireland, Morgan, 2007). Socialinis kapitalas, kitaip nei kitos kapitalo rūšys, yra neapčiuopiami ištekliai, susidedantys pirmiausia iš informacinių tinklų ir jis egzistuoja tik ten, kur yra žmonių santykių tinklai (Petukienė, Tijūnaitienė, Raipa 2007). Ankstesni tyrimai akcentavo verslo inkubatorius kaip naujų verslų kūrėjus, o tik maža dalis koncentravosi nagrinėdami socialinį aspektą susijusį su verslo inkubavimu (Tötterman, Sten, 2005), nors Hackett, Dilts (2004), Warren, Patton, Bredam (2009) akcentavo, kad svarbu išryškinti sąveiką tarp inkubuojamų įmonių ir jų palaikomų ryšius iš šalies. Dalyvavimas tinkluose sumažina įmonių nesėkmės galimybę ir padidina verslo sėkmę (Boter, Lundstrom, 2005). Watson (2007) Gilmore, Carson, Rocks (2006) atlikę išsamią literatūros studiją, pabrėžė kad būtent SVV subjektams dalyvavimas tinkluose yra labai reikšmingas ir būtent tokios MVĮ aktyviai dalyvauja tinkluose. Dalyvavimas bendradarbiavimo tinkluose

sudaro galimybę bendro mokymosi procesui, pasinaudoti praktine patirtimi žinių mainams (Hughes, Ireland, Morgan, 2007; Keršienė, 2009). Verslo inkubavimo programos reikalauja daug ir įvairių išteklių ir technologijų, todėl siekiant geresnio jų panaudojimo būtina įmonėms bendradarbiauti tinkluose (Eshun, 2006). Verslo inkubatoriai kuria vertę dalyvaudami tinkluose, o tai užtikrina ekstensyvų įmonių kontaktavimą. Šioje vietoje vėl pagrindinis dėmesys tenka verslo inkubatoriaus personalui, kuris formuoja šiuos tinklus ir padaro juos prieinamus inkubuojamoms įmonėms. Hughes, Ireland, Morgan (2007) pabrėžė, kad jei įmonės verslo inkubatoriuje yra tik dėl patalpų, tai jos ne tik atsisako galimybės kurti pridėtinę vertę, bet ir atima galimybę iš kitų įmonių. Šios kartos verslo inkubatoriai teikia verslo inkubavimą vietos ar tarptautiniuose verslo inkubatorių tinkluose. Tokie verslo inkubatoriai dažniausiai būna viešieji, privatūs, pelno siekiantys, nepelno siekiantys, fiziniai, virtualūs, E-inkubatoriai, gamybiniai, paslaugų, technologiniai, akademiniai, mišrūs, socialiniai, ekonomikos vystymo, vietos, tarptautiniai, užsienio kapitalo, verslo inkubatorių tinklai, Econet, metaįmonės.

Penktos kartos verslo inkubatorių atsiradimą įtakojo sparti elektroninio verslo plėtra, todėl jų veikla nukreipta į internetinio verslo akceleravimą. Šis internetinio verslo inkubavimas pasižymi sparčia verslo akceleracija, nes internetiniam verslui būdinga greitas vystymasis, tai ir parama turi būti greita ir koncentruota. Tokie verslo inkubatoriai dažniausiai būna viešieji, privatūs, pelno siekiantys, nepelno siekiantys, fiziniai, virtualūs, E-inkubatoriai, gamybiniai, paslaugų, technologiniai, akademiniai, mišrūs, socialiniai, ekonomikos vystymo, vietos, tarptautiniai, užsienio kapitalo, verslo inkubatorių tinklai, Econet, metaįmonės, Dot.com.

Verslo inkubatorių veiklos transformacija nuosekliai vyksta kol pasiekiami verslo inkubatorių veiklos branda. Nuo šio momento verslo inkubatoriai savo veiklą gali transformuoti, priklausomai nuo jų veiklos specifikos ir peršokant tam tikras verslo inkubatorių veiklos transformacijos lygius arba savo veikloje apjungiant skirtingiems verslo inkubatorių veiklos transformacijos lygiams būdingus elementus.

2. VERSLO INKUBATORIŲ PATIRTIES ANALIZĖ UŽSIENIO ŠALYSE IR LIETUVOJE

2.1. Verslo inkubatorių užuomazgos ir jų raida pasaulyje

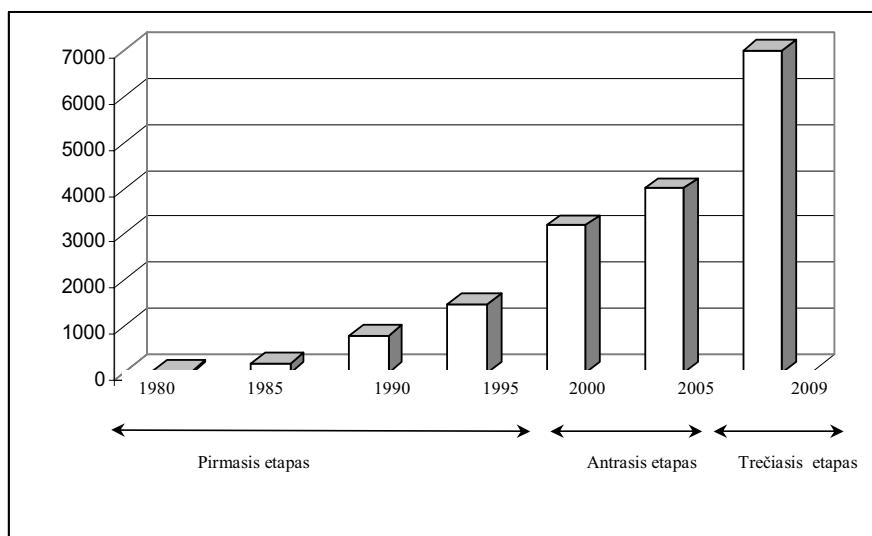
Verslo inkubatorių užuomazgos jau buvo pastebimos 1920-1930 metais JAV planuojant pramoninius rajonus (Dickes, Hughes, 2007). Tačiau *verslo inkubavimo* koncepcija pradėjo formuotis apie 1950-60 metus Jungtinėse Amerikos Valstijose, Niujorko valstijoje Batavijos mieste įkurtame Industriniame Centre. Svarbia verslo inkubavimo pradininke buvo žymi JAV kompanija *Fairchild Corporation*, kuri vienaip ar kitaip įtakojo 35 naujų įmonių (tokių kaip kompiuterinės įrangos gamintoją Intel bei puslaidininkių gamintoją National Semiconductor) susikūrimą.

Vėliau verslo inkubatoriai išplito ne tik JAV, bet 7 dešimtmetyje persikėlė ir į Europą, pirmasis verslo inkubatorius buvo įkurtas Jungtinėje Karalystėje 1975 metais. Europos valstybės greitai suprato verslo inkubatorių svarbą bei įtaką naujai susikūrusių įmonių veiklos plėtrai (pavyzdžiui, pasaulyje gerai žinoma įmonė NOKIA taip pat pradėjo savo veiklą nuo verslo inkubavimo Suomijoje). Bėgant metams verslo inkubavimas užima vis tvirtesnes pozicijas verslo skatinimo bei konkurencingumo didinimo programose ne tik išsivysčiusiose, bet ir besivystančiose šalyse, kuriose ypatingai reikšmingas verslo inkubavimas, didinant SVV subjektų konkurencingumą bei integraciją į pasaulinę prekių bei paslaugų rinką.

Verslo inkubatorių veikla plačiai plinta įvairiose pasaulio šalyse ir pritraukia vis daugiau tyrinėtojų, nagrinėjančių jų procesus. Kadangi verslo inkubavimo koncepcija pirmiausiai susiformavo *JAV*, tai ir didžioji dalis tyrinėtojų yra būtent iš ten (Hisrich, 1998; Smilor, 1998; Abetti, 2004; Peters, 2004; Rice, 2004; Sundararajan, 2004; Studdard, 2006 Hackett, 2007; Dilts, 2007; Vonortas, 2007 ir kiti). Verslo inkubavimui persikėlus į *Europą*, nemažai šiuo reiškinio domisi *Jungtinės Karalystės* (North, 2001; Smallbone, 2001; Warren, Paston, Bream, 2007 ir kiti), *Vokietijos* (Becker, 2006; Schwartz, 2009 ir kiti), *Švedijos* (Blankenship, 2007; Kulhavý, 2007;

Lagneryd, 2007 ir kiti), *Prancūzijos* (Llerena, 2007 ir kiti) *Belgijos* (Aernoudt, 2004 ir kiti), *Danijos* (Bøllingtoft , 2005; Ulhøi, 2005) *Ispanijos* (Peña, 2004 ir kiti), *Italijos* (Grimaldi, 2006 ir kiti), *Lenkijos* (Woodward, 2001) *Šveicarijos* (Gassmann, 2006 ir kiti) ir kitų Europos šalių *Albanijos* (Turan, 2006 ir kiti), *Vengrijos* (Sipos, 2006) *Turkijos* (Çiçek, 2006 ir kiti), *Graikijos* (Sofouli, 2007 ir kiti) tyrinėtojai. Verslo inkubavimu domimasi ir *Kinijoje* (Zedtwitz. 2006; Tang, 2007 ir kiti), *Taivanyje* (Hsu, 2003; Shyu, 2003; Yu, 2003; Yuo 2003; Lo, 2003 ir kiti) *Korėjoje* (Nam, 2000 ir kiti), *Indonezijoje* (Abduh, 2007 ir kiti), *Nigerijoje* (Oyeyemi, 2001); *Tailande* (Wonglimpiyarat, 2009) *Australijoje* (D'Souza, 2007; Quazi, 2007; Burley, 2007 ir kiti). Sparti verslo inkubatorių plėtra paaiškinama dviem pagrindėmis priežastimis: 1) smulkus ir vidutinis verslas yra kiekvienos ekonomikos sudėtinė dalis; 2) smulkus ir vidutinis verslas dažniausia susiduria su veiklos nesėkmėmis rinkoje (Xu, 2010).

Ypač suaktyvėjo verslo inkubatorių plėtra baigiantis XX amžiui. Daugelis autorių išskiria du verslo inkubatorių raidos etapus: 1) nuo 1980-2000 metų; 2) nuo 2000-2005 metų (Bøllingtoft , Ulhøi, 2005; Webb, 2006; Bachan, 2006). Pirmasis etapas, trukęs 20 metų pasižymi tuo, kad verslo inkubatoriai pamažu plito po pasaulį, užimdami vis tvirtesnes pozicijas verslo skatinimo srityje. Iki 2000 metų pasaulyje buvo priskaičiuojama apie 2000 verslo inkubatorių. Antrame etape stebima ryški verslo inkubatorių sklaida pasaulyje, per 5 metus jų skaičius išaugo dvigubai. Autorės nuomone, tikslinga išskirti ir trečiąjį verslo inkubatorių raidos etapą (žr. 19 pav.), kuriame stebimas taip pat ryškus verslo inkubatorių skaičiaus didėjimas besivystančiose šalyse bei verslo inkubatorių skaičiaus augimo mažėjimo tendencija išsivysčiusiose šalyse.



19 pav. Verslo inkubatorių raidos etapai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bøllingtoft , Ulhøi, 2005; Webb, 2006; Business Incubation, 2010

Pastaruosiu metu ekonomiškai silpnose šalyse verslo inkubavimo mokymas ir parama jam tapo reikšmingu spartinant technologijų, pramonės šakų ir verslo įgūdžių vystymą. Be kita ko, pabrėžtina, kad šių šalių verslo vystymo poreikiai dažnai būna skirtingi nei išsivysčiusiose šalyse (Johnsrud, Theis, Bezerra, 2003; Davies; 2009). Net Europoje ir JAV mokymai bei viešųjų institucijų parama įgauna visiškai skirtingą kontekstą. Pabrėžtina, kad verslo inkubatorių tipai ir jų teikiamos galimybės priklauso nuo konkrečios šalies ekonomikos išsivystymo lygio ar net kultūrinių tradicijų (Johnsrud, Theis, Bezerra, 2003).

Verslo inkubatorių charakteristikos atskirais jų raidos etapais keitėsi (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Pagrindinės verslo inkubatorių charakteristikos skirtingais raidos etapais

Raidos etapai	Pagrindinės verslo inkubatorių charakteristikos			
	Verslo inkubatorių tipai	Verslo inkubatorių veiklos orientacija	Inkubavimo proceso nauda verslo inkubatoriams	Verslo inkubatorių veiklos tikslai
Pirmasis etapas (1980-2000)	Viešieji; Ne pelno siekiantys; Mišrūs	Į bendruomenę	Mokesčiai už paslaugas	Sumažinti išlaidas, ypač per siūlomas patalpas
Antrasis etapas (2000 - 2005)	Privatūs; Ne pelno siekiantys / pelno siekiantys; Siaurai fokusuoti (ypatingai į IT)	Į verslą	Nuosavybė (angl. <i>equity</i>) už paslaugas	Sutrumpinti laiką, būtiną išeiti į rinką. Didinti tyrimų komercializavimą ir technologijų perdavimą
Trečiasis etapas (2005 - 2010)	Viešieji / Privatūs; Ne pelno siekiantys; Skiriasi priklausomai nuo šalies ir verslo inkubatorių joje išsivystymo laipsnio: siaurai fokusuoti / mišrūs	Skiriasi priklausomai nuo šalies ir verslo inkubatorių joje išsivystymo laipsnio	Mokesčiai už paslaugas	Skiriasi priklausomai nuo šalies ir verslo inkubatorių joje išsivystymo laipsnio. Sutrumpinti laiką, skirtą išeiti į rinką. Dėmesys inovaciniam verslui, internetinui verslui, plėtra besivystančiose šalyse

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Gonzalez, Lucea, 2001; Bayhan, 2006

Pastaruoju metu verslo inkubatorių veikla ypač suaktyvėjo besivystančiose šalyse, kur yra būtina tiesioginė parama smulkiam ir vidutiniam verslui. Šiose šalyse verslo inkubavimo reiškinys yra pakankamai naujas, pradėjęs formotis apie 1995 metus, tuo tarpu išsivysčiusiose šalyse verslo inkubavimo procesas transformuojasi į sudėtingesnes paramos formas. Stebima ir kita tendencija, kad ypač išsivysčiusiose šalyse verslo inkubatorių veiklą pristabdė ir internetinė era, kai būtina verslą ne tik skatinti, bet jį ir akceleruoti. Be kita ko, akcentuotina, kad vis dėl to verslo inkubatoriai sėkmingai veikia tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose šalyse, tačiau jų veikla turi remtis ne tik nekilnojamo turto suteikimu įmonėms, bet ir siūlyti kvalifikuotą verslo pagalbą, nes verslo inkubatorių kuriama pridėtinė vertė ir skiria juos nuo patalpų nuomotojų. Mitra (2010), ištyręs verslo inkubatorių žlugimo priežastis nustatė, kad dažniausiai žlugo tie verslo inkubatoriai, kurie siūlė tik pigią patalpų nuomą, įrangą, baldus, telefoną ir internetą. Verslo inkubatorių koncepcija ir verslo inkubavimo programos XX a. 9 dešimtmetyje tapo svaria

įmonių veiklos vystymo strategija tiek išsivysčiusiose šalyse, tiek ir naujose besivystančiose šalyse (Xu, 2010).

Sudėtinga suskaičiuoti kiek yra verslo inkubatorių pasaulyje, nes yra labai daug nacionalinių ir tarptautinių verslo inkubavimo asociacijų, kurios vienija verslo inkubatorius, tačiau ne visi verslo inkubatoriai priklauso šioms asociacijoms, o kai kurie verslo inkubatoriai priklauso keliems nacionaliniams ar tarptautiniams verslo inkubavimo asociacijoms ar tinklams. Pagrindinės verslo inkubavimo - inkubatorių asociacijos pasaulyje yra šios: 1) Tarptautinė verslo inkubavimo asociacija (angl. *The National Business Incubation Association* (NBIA)); 2) Europos verslo ir inovacinių centrų tinklas (angl. *European Business & Innovation Centre Network* (EBN)) 3) Mokslo parkų ir inovacijos centrų asociacija (angl. *Science Park and Innovation Center Association*) (SPICA), 4) Pasaulinis verslo inkubatorių tinklas (angl. *The Global Network of Business Incubators*).

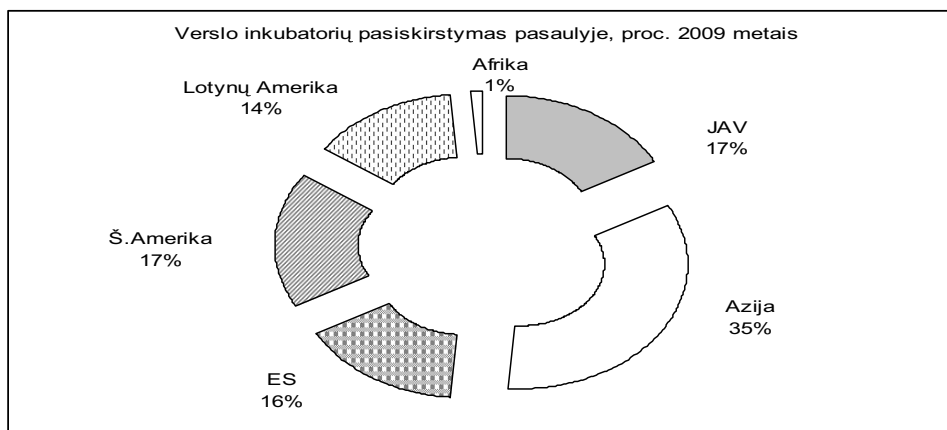
NBIA lyderiaujanti pasaulinė verslininkų ir verslo inkubavimo asociacija, apjungia 1900 verslo inkubatorius iš 60 pasaulio valstybių, ir kurių 25 procentai yra už JAV ribų (NBIA, 2010), ir apie 5500 verslo inkubatorių pasaulyje (Mitra, 2010).

EBN 1984 metais įkūrė Europos Komisija. EBN yra lyderiaujantis ne vyriausybiniis pan Europos tinklas, jungiantis daugiau nei 200 verslo inovacinių centrų, verslo inkubatorių, verslo centrų (What is EBN? 2010).

SPICA vienija 1663 verslo inkubatorius iš 101 valstybės ir 72 nacionalinių bei tarptautinių asociacijų (SPICA Directory, 2010).

Pasaulinį verslo inkubatorių tinklą, kuris vienija 299 verslo inkubatorius iš 87 pasaulio valstybių, kuriuose inkubuojama 15097 įmonės (baigė inkubavimo laikotarpį – 4834 įmonės) ir sukurta 222872 naujos darbo vietos (The Global Network, 2010).

Galima prognozuoti, kad pasaulyje veikia per 7000 verslo inkubatorių (žr. 20 pav.).

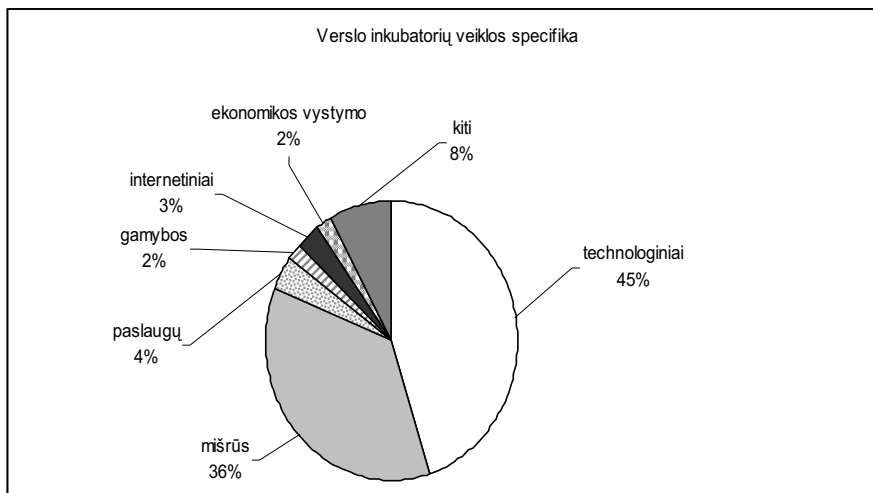


20 pav. Verslo inkubatorių pasiskirstymas pasaulyje, 2009 m., proc.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Akbagyshevna, 2009; Business Incubation FAQ, 2009; NBIA, 2010

Al-Mubarak, Busler (2010) atliko 78 verslo inkubatorių, kurie savo veiklą vykdė Australijoje, Belgijoje, Kanadoje, Kipre, Suomijoje, Hong Konge, Jamaikoje, Meksikoje, Mongolijoje, N. Airijoje, Naujojoje Zelandijoje, Omane, Pakistane, Palestinoje, P. Afrikoje, Singapūre, Taivanyje, Tunise ir JAV, tyrimą, siekdamį išsiaiškinti pagrindines verslo inkubatorių veiklos charakteristikas. Šio tyrimo metu paaiškėjo, kad didžioji dalis verslo inkubatorių (žr. 5 priedą) yra akademiniai (34 proc.), t. y. įkurti mokslo įstaigų ar tyrimų laboratorijų, siekiant komercializuoti mokslo naujoves, kita dalis verslo inkubatorių yra valstybiniai (25 proc.) ir ekonomikos vystymo organizacijų (24 proc.), t. y. jų veikla orientuota didinti ekonomikos augimą šalyje ar regione, skatinant naujų įmonių kūrimąsi ir plėtrą bei kuriant jose naujas darbo vietas ir tuo pačiu mažinant nedarbo lygį bei didinant gerovę. Pabrėžtina, kad tik 5 proc. verslo inkubatorių yra pelno siekiantys. Pastarųjų ryškus populiarumas buvo XX a. 9-ame dešimtmetyje, bet vykstant spartiems pokyčiams rinkoje, sustiprėjus elektroninio verslo galimybėms, pelno siekiantys verslo inkubatoriai prarado savo patrauklumą klientams. Nagrinėjant verslo inkubatorius pagal jų veiklos specifiką (žr. 21 pav.) didžioji dalis jų yra

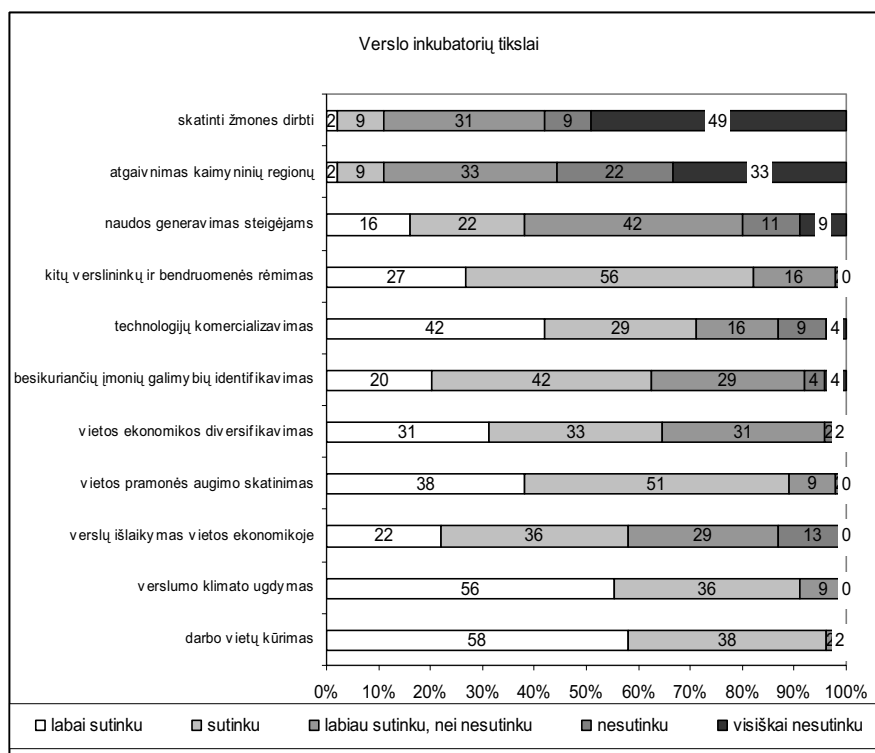
technologiniai (45 proc.) bei mišrūs (36 proc.). Pažymėtina, kad internetiniai (virtualūs) verslo inkubatoriai sudaro vos 2 procentus visų verslo inkubatorių.



21 pav. Verslo inkubatorių tipų paplitimas pasaulyje

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Al-Mubarak, Busler, 2010

Nežiūrint į tai, kad išsivysčiusiose valstybėse verslo inkubavimas transformuojamas verslo inkubavimu siekiant konkrečių, specifinių tikslų, tačiau tyrimas rodo, kad didžioji dalis verslo inkubatorių pagrindiniais jų veiklos tikslais įvardino darbo vietų kūrimą bei verslo klimato ugdymą, tačiau pažymėjo ir technologijų komercializavimo svarbą (žr.22 pav.).



22 pav. Verslo inkubatorių veiklos tikslai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Al-Mubaraki, Busler, 2010

Verslo inkubatorių siūlomos paslaugos ir inkubuojamų įmonių būtinos paslaugos išsidėsto panašiai, pagrindinėmis išskiriamos verslo bendradarbiavimo veikla, administracinės/ biuro paslaugos, strateginių partnerių paieška ir pan. (žr. 6 priedą), tačiau didžiausias atotrūkis tarp esamų ir reikalingų paslaugų yra bendros teisinės paslaugos, verslo mokymo programos, investiciniai fondai, paskolų garantijų programos ir pan. Pagrindiniais išėjimo iš verslo inkubatorių kriterijais (žr. 7 priedą) įvardinama pasiekta inkubuojamų įmonių branda bei inkubavimo tikslai ir programa, 30 proc. įvardino nepakankama verslo inkubatoriaus plotą, o 6 proc. nurodo, kad buvo pasirinkta kita verslo rėmimo programa. Pastebėtina, kad įmonių veiklos nesėkmė, pasireiškianti įmonės veiklos nutraukimu iš viso nebuvo paminėta.

Išnagrinėjus pasaulines verslo inkubavimo ir inkubatorių tendencijas matyti, kad nepaisant vis dažniau kalbant apie pelno siekiančių verslo

inkubatorių ir virtualių verslo inkubatorių reikšmę SVV subjektų vystymui, minėtų verslo inkubatorių yra pakankamai mažai, nes vyrauja valstybių institucijų ar ekonomikos vystymo organizacijų įkurti verslo inkubatoriai, taip pat nemaža dalis verslo inkubatorių akademiniai arba technologiniai, o tai siejami su inovacijų pritaikymu ir jų sklaida. Taip pat pastebima, kad daugumos verslo inkubatorių pagrindiniai jų veiklos tikslais išlieka darbo vietų kūrimas bei verslo klimato ugdymas, nepaisant to, kad daugumoje pasaulio valstybių (ypatingai išsivysčiusių) verslo inkubatorių veikla sparčiai transformuojama atsižvelgiant į klientų (inkubuojamų įmonių) poreikius ir rinkos struktūros pasikeitimus. Tai leidžia daryti išvadą, kad pagrindine verslo inkubatorių veikla ir toliau orientuojama į SVV subjektų veiklos vystymą, o tik tuomet siūlomos papildomos specifinės verslo inkubavimo paslaugos. Verslo inkubatorius dažniausiai palieka inkubuojamos įmonės, kurios sėkmingai išvystė savo veiklą, pasiekė joms numatytus tikslus ir išplėtojo savo veiklą, o tai rodo verslo inkubatorių veiklos tikslų pasiekimą.

Verslo inkubatorių plėtra pasaulyje tiek XX a. pabaigoje, tiek XXI a. pradžioje rodo, kad verslo inkubavimo ir inkubatorių praktikai išvelgia šios SVV paramos formos reikšmę įmonėms, o didėjantis mokslininkų susidomėjimas šiuo reiškiniu leidžia manyti, kad verslo inkubatorių veikla, duodanti teigiamų rezultatų SVV subjektams ir bendrai šalies ekonomikai, sudaro prielaidas toliau gilintis į verslo inkubavimo procesus, išryškinant ne tik jų teigiamus aspektus, bet ir bandant nustatyti dedamąsias, kurios lemia sėkmingą šio reiškinio plėtrą ir raidą. Lyginant verslo inkubatorių veiklą skirtingose šalyse, ryškėja skirtumai dėl jų pritaikomumo ir panaudojimo. Minėti skirtumai ryškiausi išsivysčiusių ir besivystančių šalių verslo inkubavimo ir inkubatorių praktikoje, todėl tikslinga išnagrinėti šių šalių patirtį.

2.2. Verslo inkubatorių patirties išsivysčiusiose šalyse analizė

Šioje darbo dalyje nagrinėjama JAV ir ES pažangi verslo inkubavimo ir inkubatorių patirtis. pirmoji ir stipriausia verslo inkubavimo industrija pasaulyje ir išsivysčiusiose šalyse. ES verslo inkubavimo ir inkubatorių patirtis reikšminga ne tik tuo, kad šiose šalyse verslo inkubavimas sparčiai plinta ir užima svarią vietą, bet ir jų veiklos specifika gali būti artima Lietuvai.

JAV. Pradžioje JAV verslo inkubatorių veikla buvo suprantamas kaip parama nuomojant patalpas lengvatinėmis sąlygomis (materialinės paslaugos), tačiau ilgainiui, transformuojant inkubavimo procesą, pastebėtina, kad sėkmingas verslo inkubavimas pirmiausia siejamas su efektyvia parama verslui bei pagalba naujai besikuriančioms ar neseniai susikūrusioms įmonėms. Be to, verslo inkubavimo pradžioje dominavo technologiniai verslo inkubatoriai, tačiau dabar ryškėja verslo inkubatorių specializacija (ekologiniai, energetiniai, žaliosios pramonės, moterims skirti, jaunimui skirti ir t. t.). Adkins (2010) pabrėžė, kad Dot com era labai paveikė verslo inkubavimo industriją, ypatingai pelno siekiančius verslo inkubatorius, nemaža dalis tokių verslo inkubatorių žlugo, bet taip pat akcentuojama, kad verslo inkubatorių industrija toliau plečiasi ir sėkmingai veikia.

2009 m. lapkričio mėnesį priimtas **JAV verslo inkubatorių rėmimo aktas** (angl. *Business Incubator Promotion Act*) numato būtinybę teikti paramą regionams ar miestams, kurie patyrė ilgalaikį ar staigų ekonominį sukrėtimą, steigiant verslo inkubatorius, siekiant remti inovacijas, stiprinti verslininkus, kurti gerai apmokamas darbo vietas ir užtikrinti šių regionų sėkmingą dalyvavimą pasaulinėje rinkoje (Business Incubator Promotion..., 2009). Šiame akte terminas „Verslo inkubatorius“ reiškia organizaciją arba verslo įmonę, įkurtą siekiant skatinti naujų įmonių įkūrimą arba akceleruoti nepatyrusias įmones aprūpinant verslininkus ištekliais ir paslaugomis, siekiant užtikrinti sėkmingus verslus kurie kurs naujas darbo vietas bei atstatys pažeistas vietas.

Išimtis: terminas “verslo inkubatorius” negali būti vartojamas organizacijoms, kurių pagrindinis tikslas - pelnas.

JAV pagrindinės verslo inkubatoriaus veiklos charakteristikos yra šios: 1) verslo inkubavimo programa turi būti skirta teikti verslo paramą įmonėms ankstyvose jų veiklos vystymosi fazėse; 2) verslo inkubavimo programą turi vykdyti profesionalus personalas, kuris paskirstytų ir koordinuotų paramą inkubuojamoms įmonėms; 3) turi būti leidžiama įmonėms savarankiškai tęsti savo veiklą, pasibaigus inkubavimo laikotarpiui, kuris dažniausia apima 3 metus (Monkman, 2010).

Verslo inkubatoriai JAV buvo ir išlieka ekonomikos vystymo dalimi. JAV paplito nuostata: sėkmingas verslo inkubavimas- sėkmingas verslas (Adkins, 2010), todėl, nors dauguma verslo inkubatorių yra ne pelno siekiančios organizacijos, tačiau jie vis tiek turi organizuoti savo veiklą taip, kad galėtų tapti kuo mažiau finansiškai priklausomi nuo steigėjų / įkūrėjų / finansuotojų. Šiuo metu JAV (Business incubators uniquely..., 2009; Business Incubation FAQ, 2009) dauguma verslo inkubatorių yra mišrūs (54 proc.), o kita dalis orientuotų į technologijas (34 proc.), 21 procentą verslo inkubatorių finansuoja valstybė, pusė iš visų verslo inkubatorių veikia miestuose, mažesnė dalis priemiesčiuose ir kaimuose. Verslo inkubatorių didžiąją dalį pajamų sudaro pajamos iš patalpų nuomos ir klientų įmokos (59 proc. verslo inkubatorių pajamų); įvairūs fondai (18 proc.), subsidijos (15 proc.). Verslo inkubatoriai - efektyvi valstybės priemonė, kurianti naujas darbo vietas. JAV mokslininkų tyrimai parodė, kad verslo inkubatoriai sukuria darbo vietas pigiau nei vyriausybė, kiekvienas investuotas 10 000 JAV dolerių vidutiniškai sukuria 47 - 69 naujas darbo vietas. Apskaičiuota, kad verslo inkubatoriai sukuria 20 kartų daugiau darbo vietų nei bendruomenės infrastruktūros projektai (Business incubators uniquely..., 2009; Monkman, 2010). JAV verslo inkubavimo procese dalyvauja daug profesionalių specialistų. Kad verslo inkubatorių veikla būtų sėkminga, verslo inkubatoriaus personalas turėtų turėti labai didelę patirtį versle (Adkins, 2010). To pasėkoje verslo inkubatorių nauda įmonėms didėja: inkubuojamų įmonių veiklos patirtis greitai auga (pvz., pardavimai, pajamos).

Šios šalies patirtis parodė, kad įmonių, pabuvusių verslo inkubatoriuje, bankroto galimybė sumažėja net iki 7 procentų. JAV veikiantys verslo inkubatoriai teikė pagalbą 27 000 įmonėms, kuriose buvo sukurta 100 000 darbo vietų bei tose įmonėse uždirbta daugiau nei 17 milijardų JAV dolerių metinių pajamų (Getting The Most Out ..., 2006; Business incubators uniquely..., 2009).

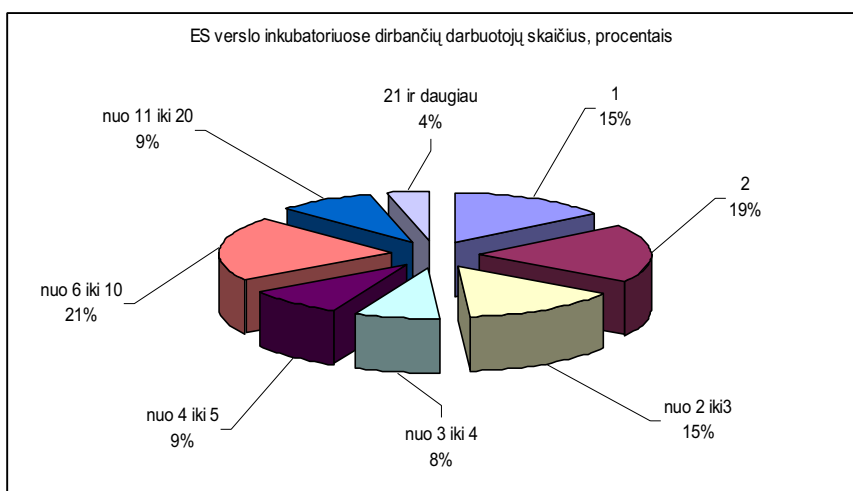
Europa. Vakarų Europoje modernus verslo inkubatorius apjungia fizinę vietą ir infrastruktūrą, antrepreneriškas idėjas, administracinę ir vadybinę pagalbą, siekdamas vystyti naujas įmones kritinėmis pradinėmis veiklos stadijomis. Europoje veikia apie 1800 verslo inkubavimo programų, iš kurių Europos Komisija pabrėžė, kad 160 yra verslo inovaciniai centrai. Jungtinėje Karalystėje yra apie 300 verslo inkubavimo programų, kurios tiesiogiai remia apie 12 000 įmonių, ir dar apie 40 000 įmonių gauna netiesioginę paramą iš šios programos. Vokietijoje yra apie 300 verslo inkubatorių, kuriuose inkubuojama apie 7 500 įmonių ir jose sukurta apie 56 000 naujų darbo vietų, o 9000 inkubuotų įmonių sukurta dar 90000 naujų darbo vietų. Jungtinė Karalystė ir Vokietija turi daugiau verslo inkubavimo programų nei JAV (Monkman, 2010). Verslo inkubatorių galimybės Europos Sąjungoje auga greitai. Iš Goddard, Chouk (2006) tirtų verslo inkubatorių 48 procentai veiklą pradėjo prieš mažiau nei 5 metus. Europoje verslo inkubatoriuose dirba 5 500 žmonių, kurie konsultuoja ir prižiūri apie 24000 įmonių.

Nėra tiksliai nustatyta kiek verslo inkubatorių turėtų būti kiekvienoje valstybė. Aišku, šiuo atveju reikėtų atsižvelgti į gyventojų skaičių ir įmonių skaičių tose šalyse, t. y. kokia yra potenciali verslo inkubatorių rinka. Pavyzdžiui, Graikijoje 1 milijonui gyventojų tenka 0,27 verslo inkubatorių, o Suomijoje- net 10,94 verslo inkubatoriai (žr. 8 priedą). Kalbant apie įmonių skaičių, tenkanti vienam inkubatoriui, tai pasaulinis vidurkis yra apie 3000 įmonių, ES vidurkis- 19000 įmonių, o Graikijoje - net 106 000 įmonių.

ES vidutinė verslo inkubavimo trukmė 3 metai, nors maksimaliai gali trukti ir iki 4 metų. Dauguma verslo inkubatorių pasižymi nišine specializacija (29

proc.), o net 58 proc. verslo inkubatorių savo veiklą nukreipia į inovacines įmones. ES verslo inkubatoriuose verslo parama ir paslaugos inkubuojamoms įmonėms yra esminės verslo inkubatorių veiklos funkcijos. 70 proc. verslo inkubatorių teikia visas ar beveik visas vertę pridedančias paslaugas. Verslo inkubatoriuose vidutiniškai dirba 6 darbuotojai, nors reikėtų pažymėti, kad pusėje visų verslo inkubatorių dirba 1-3 darbuotojų, o 90 proc. verslo inkubatoriuose personalo skaičius mažesnis nei 10, tačiau 50 proc. verslo inkubatorių samdo specialistus iš šalies. Europoje verslo inkubatoriai yra remiami daugiausia iš valstybinių SVV programų (64 proc.), regioninių vystymo agentūrų (59 proc.), nacionalinių programų inovatyvioms įmonėms (58 proc.), vietos autoritetų (45 proc.), mokesčių (26 proc.). Įėjimo ir išėjimo kriterijai: 73 proc. verslo inkubatorių turi aiškius įėjimo kriterijus ir tik 43 proc. verslo inkubatorių turi aiškius išėjimo kriterijus (Enhancing the innovative performance..., 2009).

Goddard, Chouk (2006) atliko ES verslo inkubatorių tyrimą, kuris leido identifikuoti 900 verslo inkubatorių, tačiau tyrime sutiko dalyvauti 170 ES verslo inkubatorių. 48 procentai verslo inkubatorių yra viešieji ir tik 12 procentų – privatūs verslo inkubatoriai. Beveik pusėje tirtų ES verslo inkubatoriuose dirba iki 3 darbuotojų (žr. 23 pav.), ir net 90 proc. verslo inkubatorių dirba mažiau nei 10 darbuotojų, tačiau daugiausia verslo inkubatorių turi 6-10 darbuotojų (21 proc.). Vidutinis darbuotojų skaičius verslo inkubatoriuose yra 5,6 darbuotojo.



23 pav. ES verslo inkubatoriuose dirbančių darbuotojų skaičius

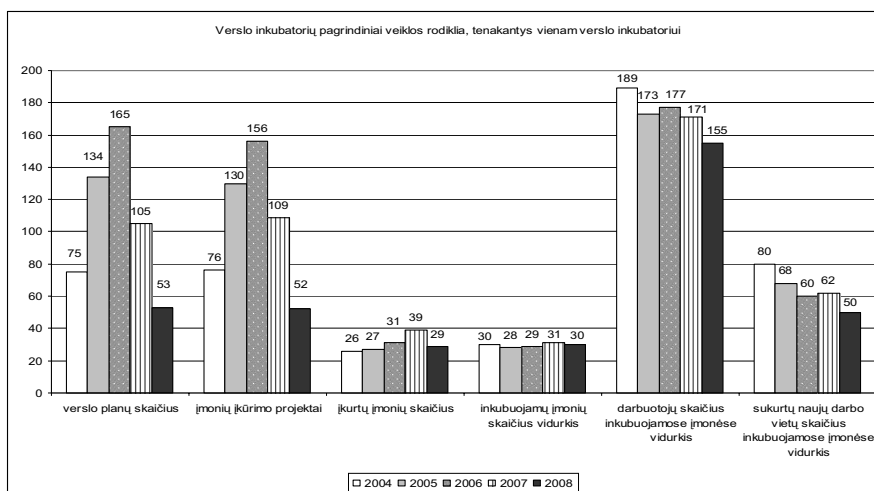
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Goddard, Chouk, 2006

Didžiojoje dalyje verslo inkubatorių (74 proc.) inkubuojama iki 30 įmonių (žr. 9 priedą), tačiau net 13 proc. verslo inkubatoriuose inkubuojama daugiau nei 50 įmonių. Kitas svarbus rodiklis yra vienam verslo inkubatoriaus darbuotojui tenkantis inkubuojamų įmonių skaičius. ES verslo inkubatoriuose vidutiniškai inkubuojamos 25 įmonės ir vienam darbuotojui tenka 6,4 inkubuojamos įmonės. Nagrinėjant verslo inkubatoriuose inkubuojamų ir inkubuotų įmonių skaičių, pastebima, kad ketvirtadalyje verslo inkubatorių šis skaičius yra didesnis nei 100 įmonių (žr. 10 priedą). Vidutinis inkubuotų ir inkubuojamų įmonių skaičius siekia 89 įmones. Kitas svarbus rodiklis, apibūdinantis verslo inkubatorių veiklą, yra įmonių, paliekančių verslo inkubatorius skaičius. ES verslo inkubatorius vidutiniškai kasmet palieka 9,2 įmonės, o tai yra 1/3 visų inkubuojamų įmonių. Deja nėra duomenų kaip palikusioms verslo inkubatorių įmonėms sekasi savarankiškai vykdyti veiklą ir ar verslo inkubatoriai toliau prižiūri jų veiklą.

ES verslo inkubatorių vadybininkai nurodė, kad inkubuojamoms įmonėms svarbiausia yra rinkos rizika (konkurencijos laipsnis, vartotojų pobūdis ir pan.), verslo rizika (strategija, valdymo patirtis, plėtros politika) ir finansinė rizika. Būtent dėl šių rizikų iškyla sunkumai įmonėms sėkmingai vykdyti veiklą, todėl

būtina įmones apsaugoti nuo minėtųjų pavojų (žr. 11 priedą). Siekiant sumažinti inkubuojamoms įmonėms kylančią riziką ES verslo inkubatoriuose dažniausia siūloma (žr. 12 priedą) parama rašant verslo planus ir finansines prognozes (89 proc.), pagalba įmonėms siekiant valstybės pagalbos (88 proc.) ir inkubavimo planas, kuriame numatyta lanksti inkubavimo trukmė, lankstus patalpų plotas ir nuomos kaina (apie 80 proc.). Sėkmingiausiai veikiantys verslo inkubatoriai ne tik teikia paslaugas savo klientams, bet ir kuria pridėdamąją vertę: 1) vertės pridėjimas yra brangus procesas, apimantis įmonių elgesio priežiūra, strateginius patarimus, bendradarbiavimo galimybes; 2) vertės kūrimas yra susijęs su kasdieniniais susitikimais ir bendradarbiavimu; 3) vertės kūrimas susijęs su nuolatiniu verslo inkubatoriaus personalo mokymosi procesu; 4) vertės kūrimas susijęs su ryšiais (Enhancing the innovative performance..., 2009). Didžioji dalis paramos, skirtos inkubuojamoms įmonėms yra nukreipta iš nacionalinių SVV ir inovacinių įmonių skatinimo programų bei regioninių vystymo agentūrų (žr. 13 priedą).

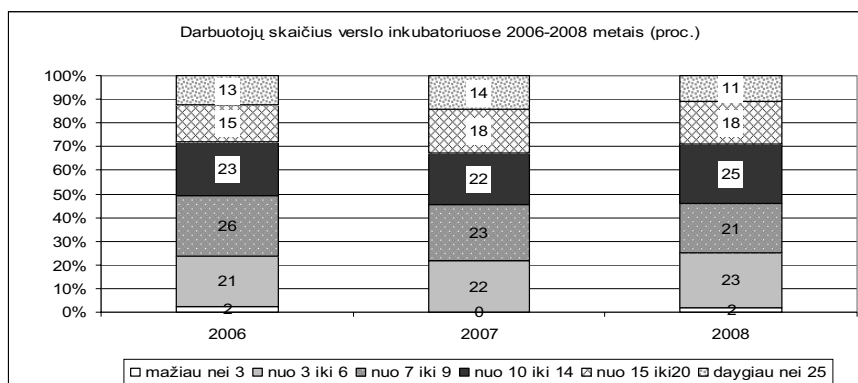
Europos verslo ir inovacinių centrų tinklui (EBN) priklauso daugiau nei 200 verslo inkubatorių. Šis tinklas apsižymi tuo, kad apjungia naujos kartos verslo inkubatorius- inovaciniu verslo inkubatorius. Šiuose verslo inkubatoriuose inkubuojamų įmonių išgyvenamumo procentas 2004-2008 metais sudarė 90 procentų nuo visų inkubuotų įmonių. Pagrindiniai EBN tinklo verslo inkubatorių veiklos rodikliai pateikti 24 paveiksle.



24 pav. EBN verslo inkubatorių veiklos rodikliai 2004-2008 metais

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis BIC Oservatory 2006, 2007; BIC Oservatory 2007, 2008; BIC Oservatory 2008, 2009

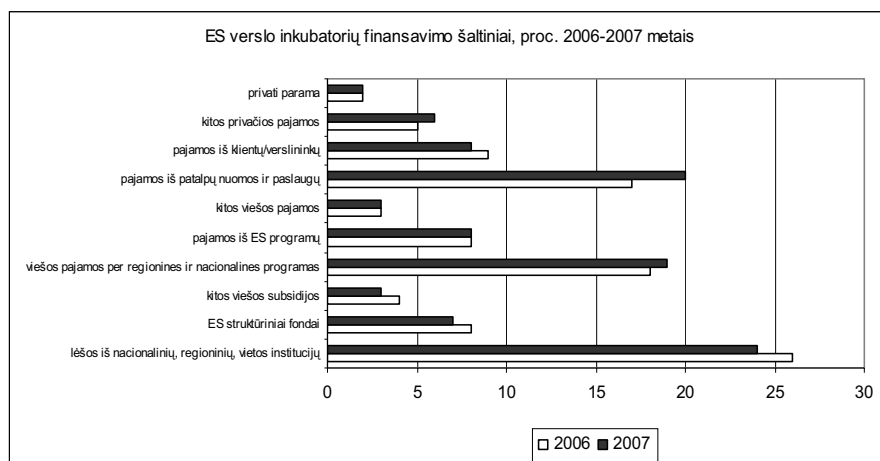
Iš 24 paveikslo matyti, kad pagrindiniai verslo inkubatorių veiklą charakterizuojantys rodikliai, nagrinėjamu laikotarpiu kito nevienodai. Tačiau pastebima tendencija, kad visi rodikliai 2008 metais buvo mažesni nei prieš tai buvusiais metais. Panašus išliko tik inkubuojamų įmonių skaičius, kuris sudaro apie 30 įmonių vienam verslo inkubatoriui. Paruoštų verslo planų skaičius ir įmonių kūrimo projektų skaičiaus ryškus padidėjimas pastebimas 2006 m., o 2008 m. šie rodikliai buvo mažesni net nei 2004 metais. Tolydi mažėjimo tendencija pastebima kalbant apie darbuotojų skaičių inkubuojamose įmonėse ir sukurtų naujų darbo vietų skaičių. Verslo inkubatorių surengtų mokymų skaičius per metus buvo didžiausias 2004 metais (52), o mažiausias - 2005 metais (33). Dalyvių skaičius mokymuose kito panašiai (žr. 14 priedą). Renginių skaičius nuo 2004 iki 2007 metų išaugo du kartus, o 2008 metais sumažėjo, lygiai taip pat kito ir dalyvių skaičius juose (žr. 15 priedą). Kitas svarbus verslo inkubatoriaus veiklos rodiklis yra verslo inkubatoriaus personalo skaičius (žr. 25 pav.). Pastebėtina, kad beveik pusėje verslo inkubatorių dirba mažiau nei 10 darbuotojų, o daugiau nei 25 darbuotojus turi apie 11 proc. verslo inkubatorių.



25 paveikslas. Darbuotojų skaičius EBN verslo inkubatoriuose

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis BIC Oservatory 2006, 2007; BIC Oservatory 2007, 2008; BIC Oservatory 2008, 2009

Pagrindiniai verslo inkubatorių finansavimo šaltiniai 2006 -2007 metais išliko tie patys (žr. 26 pav.).



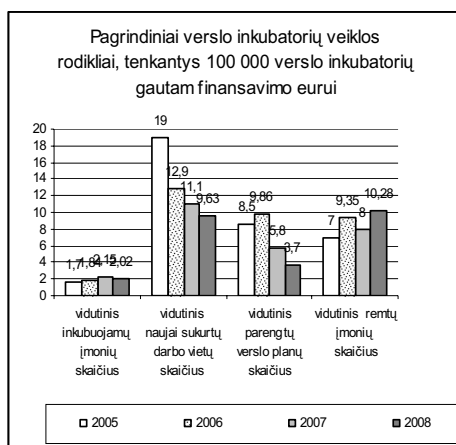
26 pav. EBN verslo inkubatorių finansavimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis BIC Oservatory 2006, 2007; BIC Oservatory 2007, 2008; BIC Oservatory 2008, 2009

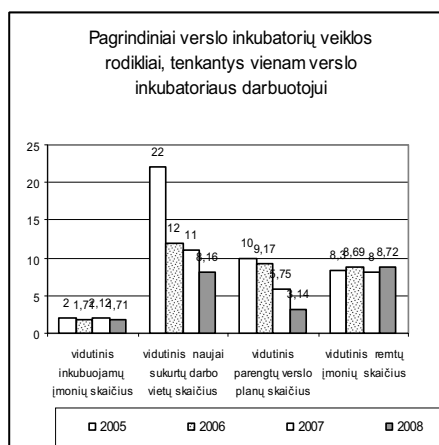
Verslo inkubatorių finansavimo šaltinius sudarė lėšos iš nacionalinių, regioninių ir vietos institucijų, pajamos iš regioninių ir nacionalinių programų bei pajamos iš patalpų nuomos. Atkreiptinas dėmesys, kad jei lėšos, gaunamos iš nacionalinių, regioninių ir vietos institucijų 2007 metais sumažėjo, tai

pajamos iš regioninių ir nacionalinių programų bei pajamos iš patalpų nuomos išaugo.

27 ir 28 paveiksluose pavaizduoti pagrindiniai verslo inkubatorių veiklos rodikliai tenkantys 100 000 verslo inkubatorių gautam finansavimo eurui ir vienam verslo inkubatorių darbuotojui. Šiose srityse pastebimos panašios verslo inkubatorių veiklos rodiklių pasiskirstymo tendencijos.



27 pav. Pagrindiniai verslo inkubatorių veiklos rodikliai, tenkantys 100 000 finansavimo eurui



28 pav. Pagrindiniai verslo inkubatorių veiklos rodikliai, tenkantys vienam verslo inkubatorių darbuotojui

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis BIC Oservatory 2006, 2007; BIC Oservatory 2007, 2008; BIC Oservatory 2008, 2009

Vidutinis naujai sukurtų darbo vietų skaičius ir parengtų verslo planų skaičius tenkantis 100 000 investuotų eurui ir vienam verslo inkubatoriaus personalo darbuotojui turi tendencija mažėti, tuo tarpu vidutinis inkubuojamų įmonių skaičius išlieka tolygus.

Lyginant verslo inkubatorių veiklos specifiką JAV ir Europoje (žr. 7 lentelę), pastebima tendencija, kad Europoje ir JAV didžioji dalis verslo inkubatorių yra ne pelno siekiantys, tačiau akcentuotina, kad nepelno siekiančių verslo inkubatorių yra daugiau Jungtinėse valstijose ir jie sudaro net 94 proc. visų verslo inkubatorių, tuo tarpu Europoje tik 70 proc.

7 lentelė. Verslo inkubatorių palyginimas JAV ir Europoje

pagrindinės charakteristikos	JAV		Europa	
	2002	2009	2002	2009
Ne pelno siekiantys (proc.)	86,5	94	76,9	70
Pelno siekiantys (proc.)	11,5	6	21,8	30
Viešieji (proc.)	n/d	52	n/d	48
Privatūs (proc.)	n/d	12	n/d	12
Akademiniai	n/d	20	n/d	n/d
Mišrūs (proc.)	n/d	16	n/d	38
Išgyvenamumas (proc.)	87	87	84,2	80-90
Patalpų užpildymas (proc.)	81	n/d	85	n/d
Inkubuojamų įmonių skaičius	14,5	25	24,7	25
Verslo inkubatoriaus plotas	n/d	n/d	5860	Min. 3000
Išėjimo kriterijai yra (proc.)	90,4	n/d	79,5	43
Vidutinis naujų darbo vietų skaičius, tenkantis įmonei	1,5	n/d	2	n/d
Vidutinis darbuotojų skaičius verslo inkubatoriuje	n/d	n/d	5,6	6

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Benchmarking, 2002; Getting The Most Out..., 2006; Business incubators uniquely..., 2009; Business Incubation FAQ, 2009; Monkman, 2010; Goddard, Chouk, 2006; Enhancing the innovative performance..., 2009

Lyginant šiuos rodiklius su 2002 m. duomenimis JAV šis rodiklis išaugo (nuo 86,5 proc.), o tuo tarpu Europoje – mažėja (nuo 76,9 proc.) Lyginant verslo inkubatorių pasiskirstymą pagal steigėjus, tai tiek Jungtinėse valstijose, tiek Europoje didžioji dalis verslo inkubatorių yra viešieji, o privačių- tik po 12 proc. tačiau JAV net 20 proc. visų verslo inkubatorių yra akademiniai, kai tuo tarpu Europoje- mišrių (38 proc.). Vidutiniškai verslo inkubatoriuose yra inkubuojama po 25 įmones tiek JAV ir Europoje, tačiau lyginant su 2002 m. duomenimis, pastebima tendencija, kad Jungtinėse valstijose inkubuojamų įmonių skaičius žymiai išaugo (nuo 14,5). Verslo inkubatorių veiklos rodiklių palyginimas pateiktas 16 priede.

Apibendrinat išsivysčiusių šalių pažangią verslo inkubavimo ir inkubatorių patirtį, pastebima, kad nors JAV verslo inkubavimas buvo suprantamas kaip parama teikiant materialines paslaugas, tačiau greitai buvo pastebėtina, kad sėkminga verslo inkubatorių veikla pirmiausia siejama su nematerialių paslaugų (ypatingai proceso paslaugų) teikimu, todėl palaipsniui verslo inkubavimo procesas buvo transformuotas siekiant užtikrinti paramą

inkubuojamoms įmonėms. Verslo inkubatoriai yra pasiekę brandos fazę ir neretai sutinkama trečios, ketvirtos ir penktos kartos verslo inkubatorių. Šiame transformacijos procese palaipsniui atsisakoma pelno siekiančių verslo inkubatorių, internetinio verslo akceleratorių, t. y. penktos kartos verslo inkubatorių, kurių veikla ypač populiari buvo XX a. pabaigoje. Nors verslo inkubatoriai JAV išlieka ekonomikos vystymo dalimi, tačiau ilga verslo inkubavimo patirtis parodė, kad jie savo veiklą turi organizuoti kaip atskiras, savarankiškas verslas, kad išliktų finansiškai nepriklausomi nuo steigėjų.

Europoje verslo inkubatoriuose verslo parama ir paslaugos inkubuojamoms įmonėms yra esminės verslo inkubatorių veiklos funkcijos, nes verslo inkubatoriai yra pasiekę brandos fazę. Transformacija pasireiškia koncentruojant verslo inkubavimo procesus į inovacinius, aukštųjų technologijų įmonių poreikius, t. y. šie verslo inkubatoriai yra pasirinkę trečios kartos verslo inkubatoriaus modelį.

JAV pastebimas ryškesnis verslo inkubatorių veiklos transformacija (sutinkama įvairių verslo inkubatorių formų), tuo tarpu Europoje ryškesnė verslo inkubatorių orientacija į inovacinius verslus. Lyginant JAV ir Europos verslo inkubatorių veiklą pastebima, kad JAV verslo inkubatorių didžiąją dalį pajamų sudaro pajamos iš patalpų nuomos ir klientų įmokos, tuo tarpu Europoje verslo inkubatoriai yra remiami daugiausia iš valstybinių SVV programų. Valstybės subsidijos skiriamos vienai naujai darbo vietai sukurti JAV svyruoja 1100- 10 000 JAV dolerių, o Europoje vienai darbo vietai sukurti sudaro apie 10 384 eurai. Taip pat pastebima, kad Europoje, daugiau pelno siekiančių verslo inkubatorių, tuo tarpu JAV – akademių. Inkubuojamų įmonių skaičius, jų išgyvenamumas, personalo skaičius šiose šalyse yra panašus.

2.3. Verslo inkubatorių patirties besivystančiose šalyse analizė

Besivystančiose šalyse veikiančius verslo inkubatorius vienija Pasaulinis verslo inkubatorių tinklas, kurį įkūrė Pasaulio Bankas siekdamas didinti

besivystančių šalių konkurencingumą. Pasaulinis verslo inkubatorių tinklas apima 5 regioninius tinklus Afrikoje, Azijoje, Rytų Europoje ir Centrinėje Azijoje, Lotynų Amerikoje ir Karibuose, Vidurio Rytuose ir Šiaurinėje Afrikoje (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Šalys, priklausančios Pasauliniam verslo inkubatorių tinklui

Afrikos verslo inkubatorių tinklas	Azijos / Ramiojo vandenyno verslo inkubatorių tinklas	Rytų Europos ir Centrinės Azijos verslo inkubatorių tinklas	Vidurio Rytų ir Šiaurės Afrikos tinklas	Lotynų Amerikos ir Karibų tinklas
Angola, Gana, Kenija Mauritius Mozambikas Namibija Nigerija Ruanda Senegalas P.Afrika Tanzanija Uganda	Bangladešas Kinija Indija Malaizija Micronesia Mongolija Nepalas Filipinai Šrilanka Taivanas Tailandas Vietnamas	Armėnija Azerbaidžanas Bosnija ir Hercegovina Bulgarija Kroatija Makedonija Gruzija Vengrija Kazachstanas Kirgizija Lenkija Rumunija Rusija Turkija Ukraina Uzbekija	Bahreinas Iranas Jordanija Libija Liuksemburgas Mauritanija Marokas Palestina Kataras Saudo Arabija Sirija Tunisas Jungtiniai Arabų Emyratai Jungtinė Karalystė Gaza Jemenas Zanzibaras	Argentina Bolivija Brazilija Čilė Kolumbija Kosta Rikas Dominika Dominikos Respublika Ekvadoras Hondūras Jamaika Meksika Panama Paragvajus Peru Sent Vinsentas ir Grenadinai Urugvajus

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Africa network overview, 2008; Asia network overview, 2008; ECAbit network overview, 2008; MENAinc network overview, 2008, LAC network overview, 2008

Afrikos tinklas apima 12 šalių verslo inkubatorių, tačiau jų veikla dar nėra plačiai paplitusi. Didėjant verslininkų ir ypač inovatorių skaičiui šiose šalyse, verslo inkubatoriai tampa svaria priemone vystant smulkų ir vidutinį verslą. Šio tinklo tikslas skatinti naujų darbo vietų kūrimą bei įmonių vystymą, siekiant mažinti skurdą regione.

Azijos / Ramiojo vandenyno tinklas (angl. *The Asia Pacific Incubation Network* (APIN)) verslo inkubatorių tinklas apima 12 šalių dideliame ir

diversifikuotame regione, bei glaudžiai bendradarbiauja su Azijos verslo inkubatorių asociacija (angl. *Asian Association of Business Incubators* (AABI)). APIN tikslas- skatinti verslumą šiame dideliame ir diversifikuotame regione (Overview of Incubation Asia, 2009). APIN siekia inkubuoti verslo inkubatorius, akcentuoja būtinybę formuoti verslo inkubavimo politiką tinklo šalyse, formuoti vadybininkų įgūdžius, kurie galėtų suteikti tinkamas paslaugas inkubuojamoms įmonėms, teikti verslo finansavimo paslaugas greitai augantiems verslams, glaudžiau bendradarbiauti su universitetais ir mokslinių tyrimų laboratorijomis, siekiant spartesnio technologijų perdavimo (Asia network overview, 2008).

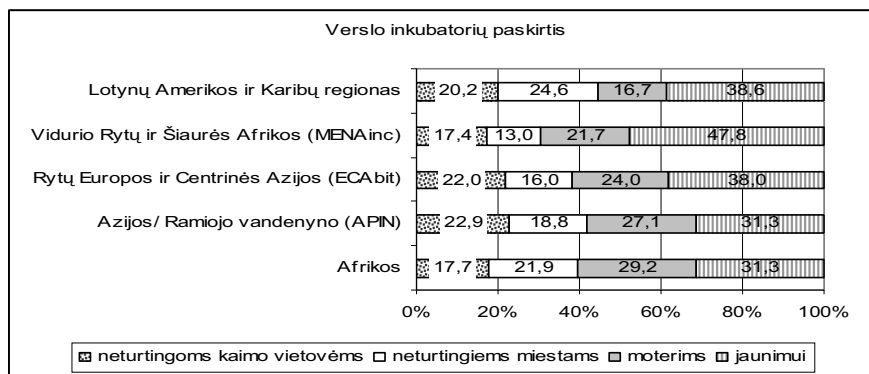
Rytų Europos ir Centrinės Azijos verslo inkubatorių tinklas (angl. *Eastern European and Central Asian Business Incubators and Technology Parks Network* (ECAbit)) įkurtas 2005 m. Ukrainoje ir apima Centrinės Azijos verslo inkubatorių tinklą (angl. *Central Asian Business Incubators network* (CABIN)), iš viso 16 šalių ir 180 verslo inkubatorių. Dauguma ECAbit tinklo narių yra šalyse, kurios pereina iš planinės ekonomikos į rinkos ekonomiką. Rytų Europos ir Centrinės Azijos regiono stipri rinkos orientacija, diversifikacija ir konkurencingumas didinamas remiant verslininkus bei siekiant konkuruoti su ES bei Rusija. ECAbit šalyse verslo inkubatoriai yra įsteigti valstybės siekiant stiprinti vietos ir regiono ekonomiką bei skatinti inovacijas (ECAbit history, 2009).

Lotynų Amerikos ir Karibų verslo inkubatorių tinklas (Red LAC) apima 17 valstybių Lotynų Amerikoje ir Karibų regione. Šio tinklo tikslai apima verslumo, informacinių ir komunikacinių technologijų skatinimą; inkubavimo procesų valdymą; išorinę paramą ir bendradarbiavimą; veiklos vystymą ir dalyvavimą viešojoje politikoje (Latin Amerca/ Caribbean, 2009).

Vidurio Rytų ir Šiaurinė Afrikos verslo inkubatorių tinklas (angl. *Middle East and North African network of business incubation* (MENAinc)) siekia sureikšminti inovacijų, verslumo o tuo pačiu verslo inkubatorių, mokslo ir technologijų parkų svarbą regiono ekonomikos vystymui (MENAinc, 2009). Šiuo tinklu siekiama didinti tinklo narių bendradarbiavimą, pasikeitimą

žiniomis ir patirtimi teikiant verslo inkubavimo paslaugas. Šis tinklas apima 17 šalių (MENAinc network overview, 2008). Jo pagrindiniai tikslai yra kurti supratimą apie verslo inkubavimą, įtakoti šalies politikos vystymą, susijusį su verslumu ir inkubavimu, dalintis patirtimi plėsti, žinias būnant globalaus tinklo dalimi (Middle East/North Africa, 2009).

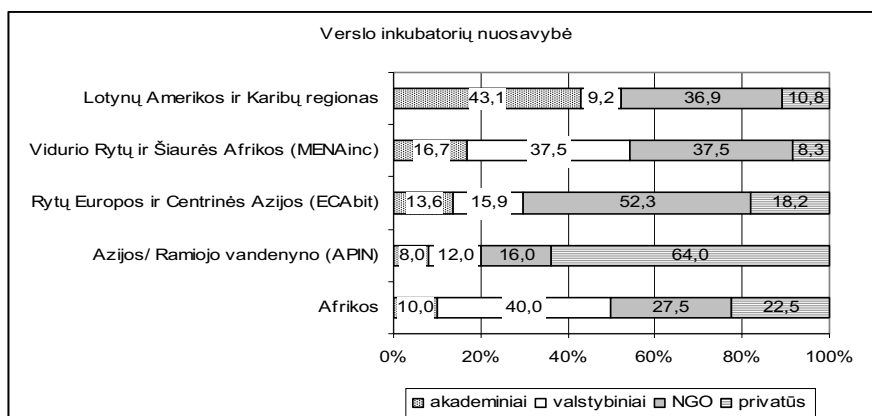
Verslo inkubatorių paskirtis besivystančiose šalyse ir penkiuose Pasaulinio verslo inkubatorių tinklo regionuose, yra panaši, nes daugelis verslo inkubatorių savo veiklą sieja su jaunimo bei moterų integravimu į verslą, kita dalis – neturtingoms miestų ir kaimo vietovėms remti (žr. 29 pav.).



29 pav. Verslo inkubatorių paskirtis besivystančiose šalyse, 2009 m, proc.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Latin Amerca/ Caribbean, 2009; Middle East/North Africa, 2009; Eastern Europe/Central Asia, 2009; Asia/Pacific, 2009; Africa, 2009

Pasauliniame verslo inkubatorių tinkle esantys verslo inkubatoriai priklauso universitetams ar tyrimų laboratorijoms, valstybei, nevyriausybiniam sektoriui ar privatiems asmenims. Pastebėtina, kad kiekviename iš šių penkių regionų verslo inkubatorių nuosavybė priklauso skirtingiems subjektams (žr. 30 paveikslą).



30 pav. Verslo inkubatorių nuosavybė/ steigėjai, 2009 m, proc.

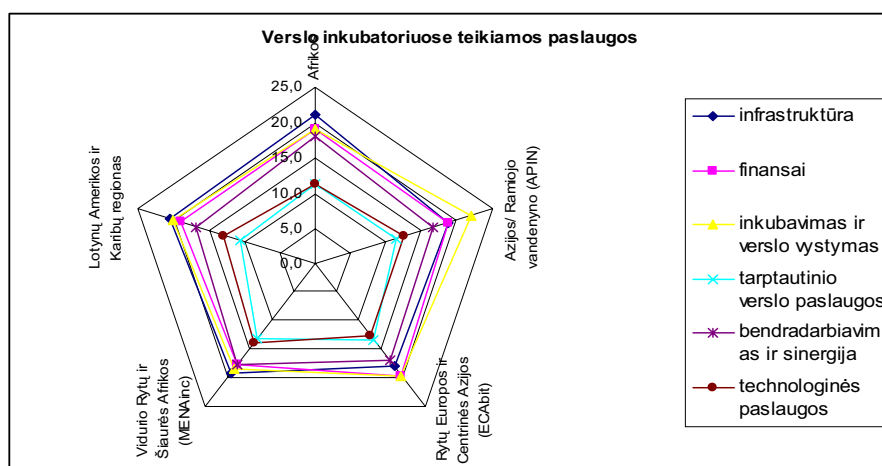
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Latin Amerca/ Caribbean, 2009; Middle East/North Africa, 2009; Eastern Europe/Central Asia, 2009; Asia/Pacific, 2009; Africa, 2009

Verslo inkubatorių pasiskirstymas pagal verslo inkubatorių nuosavybę gana panašus, išskyrus Azijos / Ramiojo vandenyno tinkle, kur net 64 proc. verslo inkubatorių priklauso privatiems asmenims, tuo tarpu daugiausia valstybinių verslo inkubatorių yra Afrikos tinkle (40 proc.). Rytų Europos ir Centrinės Azijos tinklo verslo inkubatorius dažniausia steigia nevyriausybinis sektorius, o Lotynų Amerikos ir Karibų tinkle - mokymo įstaigos ar tyrimo laboratorijos. Didžioji dalis verslo inkubatorių yra ne pelno siekiantys (žr. 17 priedą). Daugiausia pelno siekiančių verslo inkubatorių yra Afrikos tinkle (19 proc.) ir Rytų Europos bei Centrinės Azijos tinkle (15,6 proc.).

Daugelis verslo inkubatorių, esančių Pasauliniame verslo inkubatorių tinkle, nukreipia savo veiklą į įmones, kurios specializuojasi informacijos ir telekomunikacijos technologijose. Ypatingai daug tokių verslo inkubatorių Vidurio Rytų ir Šiaurės Afrikos tinkle (daugiau nei 50 proc.). Mišrių ir gamybos verslo inkubatorių taip pat yra nemažai. Pažymėtina, kad visuose regionuose, išskyrus Vidurio Rytų ir Šiaurės Afrikos tinklą, sutinkami tekstilės verslo inkubatoriai (žr. 18 priedą).

Verslo inkubatoriuose inkubuojamoms įmonėms teikiamos paslaugos ir jų reikšmė yra panaši visuose Pasaulinio verslo inkubatorių tinklo regionuose.

Pagrindinės teikiamos paslaugos apima infrastruktūrą, finansines paslaugas, tarptautinio verslo paslaugas, technologines paslaugas bei užtikrinamas įmonių inkubavimas bei bendradarbiavimas. Pabrėžtina, kad visuose 5 regionuose šių paslaugų teikimas yra labai panašus: silpniausiai išvystytos tarptautinio verslo bei technologinės paslaugos, o geriausiai – infrastruktūros suteikimas, finansai ir verslo inkubavimas (žr. 31 pav.).



31 pav. Verslo inkubatorių teikiamos paslaugos, 2009 m, proc.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Latin Amerca / Caribbean, 2009; Middle East/North Africa, 2009; Eastern Europe/Central Asia, 2009; Asia/Pacific, 2009; Africa, 2009

Verslo inkubatorių veiklos tikslai šio tinklo atskiruose regionuose panašūs: svarbiausiais įvardijami darbo vietų kūrimas, pelningų įmonių vystymas. Vidurio Rytų ir Šiaurės Afrikos regione pagrindiniu verslo inkubatorių tikslu išskiriamas verslumo didinimas, kai tuo tarpu likusiuose - pelningų įmonių vystymas. Mažiausiai svarbiu tikslu Afrikos bei Azijos ir Ramiojo vandenyno tinkluose įvardinamas- tyrimų komercializavimas bei eksporto skatinimas., Lotynų Amerikos ir Karibų regione politikos paveikimas, Vidurio Rytų ir Šiaurės Afrikos regione – pajamų kūrimas neturtingiems gyventojams, Rytu Europos ir Centrinės Azijos regione – eksporto skatinimas (žr. 19 priedą).

Pasaulinio verslo inkubatorių tinklo verslo inkubatoriuose dažniausia inkubuojama daugiau nei 21 įmonė. Tokie verslo inkubatoriai Rytų Europos ir

Centrinės Azijos regione sudaro net 60 proc. visų inkubatorių (žr. 20 priedą). Visame Pasaulinio verslo inkubatorių tinkle dažniausia verslo inkubatoriuose inkubuotų įmonių skaičius viršija 14 įmonių, išskyrus Vidurio Rytų ir Šiaurės Afrikos regioną, kur šis skaičius sudaro iki 7 įmonių (žr. 21 priedą).

Darbuotojų skaičius inkubuojamose įmonėse viršija 61 Rytų Europos ir Centrinės Azijos bei Azijos ir Ramiojo vandenyno regione, tuo tarpu Vidurio Rytų Šiaurės Afrikos regione pusėje verslo inkubatoriuose inkubuojamų įmonių darbuotojų skaičius yra mažesnis nei 30 (žr. 22 priedą). Dar įdomesnė situacija yra lyginant darbuotojų skaičių inkubuotose įmonėse, čia išsiskiria Rytų Europos ir Centrinės Azijos bei Azijos ir Ramiojo vandenyno regionai, kur inkubuotose įmonėse dirba daugiau nei 61 darbuotojas ir tokios įmonės sudaro atitinkamai 93,8 ir 78,6 procentus visų inkubuotų įmonių. Išsiskiria Vidurio Rytų ir Šiaurės Afrikos regionas, kuriame inkubuotos įmonės, kuriose dirba mažiau nei 15 darbuotojų sudaro net 41,7 procentus visų inkubuotų įmonių, o Afrikos regione pusėje visų inkubuotų įmonių dirba mažiau nei 30 darbuotojų (žr. 23 priedą) .

Išskirtinė situacija yra ir su verslo inkubatorių plotu (žr. 24 priedą). Maži verslo inkubatoriai vyrauja Lotynų Amerikos ir Karibų regione, nes ten verslo inkubatoriai kurių bendras plotas yra mažesnis nei 1000 kv. m sudaro net 83,7 procentus, o Rytų Europos ir Centrinės Azijos bei Vidurio Rytų ir Šiaurės Afrikos verslo inkubatoriuose sudaro net 50 procentų visų tame regione veikiančių verslo inkubatorių. Reikia pažymėti, kad didelių verslo inkubatorių, kurių plotas viršytų 10000 kv. m paplitimas yra nedidelis visose nagrinėjamose besivystančiose šalyse, tačiau daugiausia didelių verslo inkubatorių yra Azijos ir Ramiojo vandenyno regione - net 17,5 proc.

Pasauliniam verslo inkubatorių tinklui priklausantys besivystančiose šalyse veikiantys verslo inkubatoriai dažniausia inkubuoja daugiau nei 21 įmonę, kuriose neretai dirba daugiau nei 61 darbuotojas, tačiau vyrauja maži verslo inkubatoriai, kurių daugumos plotas yra mažesnis nei 1000 kv. m. Nepaisant to, kad dauguma šių verslo inkubatorių priklauso privatiems asmenims, savo veiklą dažniausia nukreipia jaunimo bei moterų integravimu į verslą, kita dalis

– neturtingoms miestų ir kaimo vietovėms remti. Verslo inkubatorių veiklos tikslai šio tinklo atskiruose regionuose panašūs: svarbiausiais įvardijami darbo vietų kūrimas ir pelningų įmonių vystymas. Siekiant šių tikslų, geriausiai išvystytos nematerialinės paslaugos (infrastruktūros), proceso paslaugos (konsultavimas ir įmonių priežiūra) ir finansinė parama, o silpniausiai – bendradarbiavimo (tarptautinio verslo vystymo) ir specifinės (technologinių / inovacinių verslų vystymo) paslaugos, nepaisant to, kad šie verslo inkubatoriai orientuojasi į įmones, kurios specializuojasi informacijos ir telekomunikacijos technologijose, nors mišrių ir gamybos verslo inkubatorių taip pat yra nemažai. Besivystančių šalių verslo inkubavimo specifika pasireiškia tuo, kad paplitę tekstilės verslo inkubatoriai. Remiantis tuo, šiame tinkle veikiančius verslo inkubatorius galima priskirti pasiekusius brandos fazę, t.y. teikiančius klasikinį / tradicinį verslo inkubavimą. Be to šių verslo inkubatorių veiklos transformacijoje išvelgiama ir trečios kartos verslo inkubatorių užuomazgų, nes jų veikla orientuojama ir į technologines ar inovacines įmones.

Išsivysčiusiose ir besivystančiose ekonomikose paramos SVV subjektams politika plačiai plėtojama ir įgyja vis didesnę svarbą šių įmonių rėmimas naudojantis verslo inkubatorių paslaugomis. Išsivysčiusiose šalyse vyrauja ne pelno siekiantys verslo inkubatoriai, tuo tarpu besivystančiose dauguma verslo inkubatorių priklauso privatiems asmenims. Vidutinis inkubuojamų įmonių skaičius panašus tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose šalyse, tačiau besivystančiose šalyse vyrauja maži verslo inkubatoriai, kurių plotas neviršija 1000 kv. m, o išsivysčiusiose – didesni, kurių plotas apie 3000 kv. m.

Išsivysčiusiose ir besivystančiose šalyse verslo inkubatoriai yra pasiekę dažniausiai yra pasiekę brandos fazę, t.y. teikiančius klasikinį / tradicinį verslo inkubavimą. Išsivysčiusiose šalyse neretai sutinkama trečios, ketvirtos ir penktos kartos verslo inkubatorių, tačiau dauguma verslo inkubatorių savo veiklai pasirinkę trečios kartos verslo inkubatorių modelį ir veiklą orientuoja į technologines bei inovacines įmones. Besivystančiose šalyse verslo inkubatorių veiklos transformacijoje taip pat galima išvelgti trečios kartos

verslo inkubatorių užuomazgų, nes jų veikla orientuojama ir į technologines ar inovacines įmones, tačiau parama tokioms įmonėms dar menkai išvystyta.

2.4. Verslo inkubatorių veiklos analizė Lietuvoje

2.4.1. Verslo inkubatorių veiklos reglamentavimas ir jų veiklos skatinimo priemonės

Verslo inkubatorių veikla Lietuvoje plėtojama daugiau nei dešimtmetį, nepaisant prieštarigai vertinamos jų veiklos ir reikšmės šalies ekonomikai Lietuvoje, verslo inkubatoriams buvo ir yra skiriamas dėmesys ir akcentuojama jų svarba SVV subjektų sėkmingam vystymui. Kadangi Lietuvoje verslo inkubatorių veikla dar tik formuojasi, tačiau pastebima nuosekliai vykdoma politika, siekiant jų veiklą sėkmingiau įtvirtinti (žr. 9 lentelę).

9 lentelė. Pagrindiniai teisės aktai, reglamentuojantys verslo inkubatorių veiklą Lietuvoje

Teisės aktas	Pagrindiniai tikslai
LR Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas (1998)	SVV subjektai be kitų paramos formų (išskiriamos 11 valstybės paramos SVV formos) ⁶ gali naudotis <i>verslo inkubatorių</i> paslaugomis.
LRV nutarimas <i>Dėl SVV plėtros programos nuostatų ir jų įgyvendinimo priemonių</i> (1998)	steigti verslo „inkubatorius“:
Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime <i>Dėl SVV skatinimo</i> (1999)	numatytos lėšos <i>verslo inkubatoriams</i> steigti, jų išlaidoms iš dalies finansuoti
LRV nutarimas <i>Dėl SVV plėtros iki 2003 metų strateginių krypčių ir SVV plėtros 2000–2001 metų priemonių patvirtinimo</i> (2000)	išanalizuoti pirmųjų <i>verslo inkubatorių</i> veiklos rezultatus ir parengti pasiūlymus dėl <i>verslo inkubatorių tinklo</i> plėtojimo
LRV nutarimas <i>Dėl SVV plėtros iki 2004 metų strateginių krypčių ir SVV plėtros 2002–2004 metų priemonių patvirtinimo</i> (2002)	stiprinti institucijas, teikiančias paramą smulkiam ir vidutiniam verslui, tame tarpe ir <i>verslo inkubatorius</i> , įsteigiant <i>elektroninius verslo inkubatorius</i> , skatinant privatųjį sektorių perkelti verslą į elektroninę terpę.
LRV nutarimas <i>Dėl SVV plėtros iki 2008 metų strateginių krypčių aprašo ir SVV plėtros 2005–2008 metų priemonių aprašo patvirtinimo</i> (2005)	gerinti verslo <i>verslo inkubatorių veiklą</i> ; remti <i>inovacinius verslo inkubatorius</i> finansuoti teisės aktų nustatyta tvarka <i>verslo inkubatorių išlaidas</i> , skatinti naujų <i>verslo inkubatorių steigimą</i> .

Šaltinis: sukurta autorės

Ne visi numatyti teisės aktuose tikslai buvo sėkmingai įgyvendinti. Verslo inkubatorių tinklo formavimas Lietuvoje nėra užbaigtas, nekalbant apie

⁶ (1) mokesstinėmis paskolomis ir mokesčių lengvatomis įstatymų nustatyta tvarka; (2) smulkios ir vidutinio verslo skatinimo fondų finansine parama; (3) Vyriausybės ir savivaldybių finansine parama pagal smulkios ir vidutinio verslo plėtros programas; (4) konsultacinėmis ir mokymo paslaugomis lengvatinėmis sąlygomis pagal verslo plėtojimo programas; (5) verslo inkubatorių, technologinių parkų paslaugomis; (6) pagal Valstybės skolos įstatymo 7 ir 7⁽¹⁾ straipsnius Vyriausybės įsteigtų garantijų institucijų ir (arba) draudimo įmonių bei kitų verslo plėtrą skatinančių institucijų parama; (7) kvalifikacijos kėlimo paslaugomis lengvatinėmis sąlygomis pagal verslo plėtojimo ir užimtumo programas; (8) valstybės užsakymo preferencija; (9) parama naujoms darbo vietoms kurti; (10) mikrokreditavimo sistema pradedantiems verslą; (11) taikoma pagreitinata amortizacija.

aktyvų verslo inkubatorių dalyvavimą tarptautiniuose verslo inkubatorių tinkluose. Elektroninių, kitaip vadinamų internetinių, verslo inkubatorių steigimas, galima teigti net neprasidėjęs, nebent šiuo metu Lietuvoje veikiančius verslo inkubatorius galėtume priskirti E-inkubatoriams, kurie dalį įmonių inkubuoja virtualiai. Tačiau tai taip pat diskutuotina, nes įmonių konsultavimą vienu ar kitu klausimu virtualiai negalėtume priskirti virtualiu inkubavimu. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimuose numatyta gerinti verslo inkubatorių veiklą bei finansuoti verslo inkubatorių išlaidas, tačiau būtent finansavimo klausimas lieka vienu svarbiausių šiai dienai veikiančiams verslo inkubatoriams Lietuvoje.

Verslo inkubatorių steigimas ir jų kuriama nauda Lietuvoje buvo akcentuojama Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (VIRS) (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. VIRS numatytų SVV plėtros strateginių krypčių, tikslų bei uždavinių įgyvendinimas 2003-2008 metais

SVV plėtros strateginės kryptys	Metai	Tikslų, uždavinių, iškeltų VIRS, įgyvendinimas
(1) sukurti palankią teisinę aplinką bei infrastruktūrą SVV subjektų, tarp jų teikiančių pramonės įmonėms verslo paslaugas, plėtrai.	2003 - 2004	2003-2004 m. buvo plečiamas paslaugų SVV įstaigų tinklas (apimantis <i>verslo inkubatorius</i> ir verslo informacinius centrus) - 2005 m. pradžioje visose Lietuvos apskrityse veikė 7 verslo inkubatoriai ir 42 verslo informacijos centrai; 2004 metais SVV skatinimo srityje, didžiausias dėmesys buvo skiriamas finansinės paramos SVV sistemai plėsti ir stiprinti, verslo paramos infrastruktūrai plėsti, SVV subjektams skatinti per <i>verslo inkubatorius</i> , verslumo skatinimo projektams remti. 2004 m. verslo inkubatoriai suteikė apie 2,3 tūkst. val. konsultacijų ir mokymų, organizavo 154 verslo informacijos sklaidos renginius, atsakė į daugiau negu 3 tūkst. paklausimų. Inkubatoriuose 2004 m. įsikūrė 98 naujos įmonės.
(2) gerinti sąlygas įmonėms apsirūpinti finansų ištekliais.	2005	Stiprinama ir plėtojama verslo atstovų aptarnavimo infrastruktūra, tame tarpe ir verslo <i>inkubatorių veikla</i> . 2005 m. viduryje Lietuvoje 7 verslo inkubatoriai (iš jų vienas technologinis verslo inkubatorius). Siekiant užtikrinti lengvatinių informacijos, konsultavimo ir mokymo bei kitų viešųjų paslaugų verslui prieinamumą visuose Lietuvos regionuose, 2005 m. viešąsias paslaugas verslui teikė 7 verslo inkubatoriai ir 41 verslo informacijos centras. Per praėjusius metus minėtos įstaigos suteikė beveik 21 tūkst. val. konsultacijų ir mokymų, jų organizuotuose verslo informacijos sklaidos renginiuose dalyvavo apie 16 tūkst. SVV subjektų. Per 2005 m. į inkubatorius priimtos 72 naujos įmonės ir metų pabaigoje visuose inkubatoriuose veikė 175 įmonės, kuriose per praėjusius metus sukurtos 236 naujos darbo vietos.
Sukurti palankią teisinę aplinką bei infrastruktūrą smulkiųjų ir vidutinių įmonių, tarp jų teikiančių pramonės įmonėms verslo paslaugas, plėtrai:	2006	2006 m. viešąsias paslaugas verslui teikė 7 verslo inkubatoriai ir 41 verslo informacijos centras. 2006 m. buvo suorganizuotas 841 verslo informacijos sklaidos renginys, kuriame dalyvavo 19341 asmuo, atsakyta į 57420 paklausimų telefonu, faksu ar elektroniniu paštu; suteikta 12922 valandos konsultacijų, kuriomis pasinaudojo 10230 verslininkų; pravesta 10049 valandos mokymų, kuriuose dalyvavo 11159 asmenys.
	2007	2007 m. 6 verslo inkubatoriai ir 42 verslo informacijos centrai, vykdydami viešųjų paslaugų verslui projektus, suteikė per 20,6 tūkst. val. konsultacijų ir mokymų, atsakė į daugiau nei 49,7 tūkst. paklausimų, suorganizavo 748 verslo informacijos sklaidos renginius, kuriuose dalyvavo daugiau nei 16,5 tūkst. verslininkų. 2007 m. į verslo inkubatorius buvo priimta 70 naujų įmonių, sukurtos 444 naujos darbo vietos.
	2008	2008 m. 42 verslo informacijos centrai ir 6 verslo inkubatoriai, vykdydami viešųjų paslaugų verslui projektus, suteikė per 18,9 tūkst. val. konsultacijų ir mokymų, atsakė į daugiau nei 53,4 tūkst. paklausimų, suorganizavo 858 verslo informacijos sklaidos renginius, kuriuose dalyvavo daugiau nei 18,5 tūkst. verslininkų.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis VIRS įgyvendinimo 2003 - 2007 metų

ataskaitomis

VIRS atnaujinimo ir strateginių dokumentų poreikio studijoje (2009) numatyta, kad verslo inkubatoriai atitiks jiems ūkio keliamus reikalavimus, sudaryti palankias teisinės ir ekonomines sąlygas verslui investuoti į mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą bei plėtoti tyrimus pramonėje ir versle; stiprinti mokslo ir pramonės integraciją, plėtojant mokslo, technologijų ir verslo inkubatorius, parkus (slėnius) prie universitetų ir regionuose; išplėsti rizikos kapitalo įmones, sudaryti palankias sąlygas steigti novatoriškoms smulkioms ir vidutinėms įmonėms.

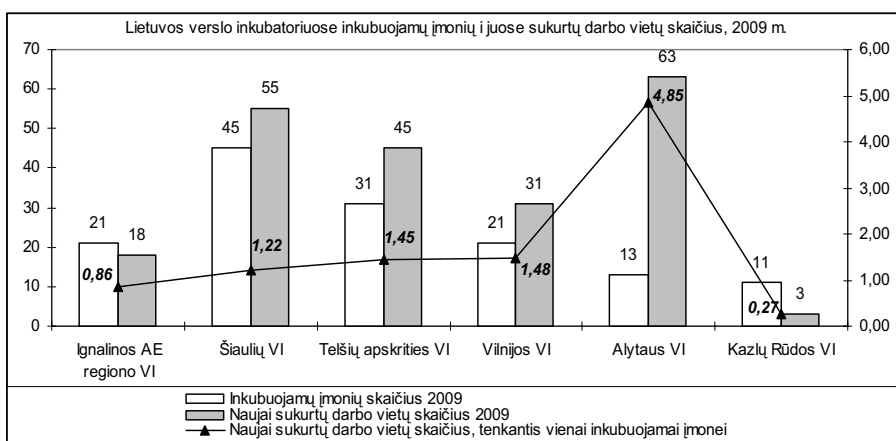
Siekdama skatinti SVV augimą ir konkurencingumą, Ūkio ministerija 2007 metais nustatė Ekonomikos augimo veiksmų programos priemones: - VP2-2.2-ŪM-01 PRIEMONĖ „ASISTENTAS-1“. Priemonės tikslas – paskatinti viešųjų paslaugų verslui teikėjus teikti į verslo poreikius orientuotas aukštesnės kokybės informaciją ir paslaugas, pagerinant verslo sąlygas smulkiojo ir vidutinio verslo subjektams ir asmenims, ketinantiems pradėti verslą - VP2-2.2-ŪM-02 PRIEMONĖ „ASISTENTAS-2“. Priemonės tikslas – paskatinti *naujų menų ir (ar) verslo inkubatorių kūrimąsi ir plėtrą*, sudarant palankias sąlygas smulkaus ir vidutinio verslo įmonių steigimuisi, jų augimui, gyvybingumo didinimui.

Lietuvoje pirmąjį verslo inkubatorių 1998 metais įkūrė Kauno Technologinis Universitetas kartu su Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija. 1998 metais iš Smulkaus ir vidutinio verslo skatinimo fondo lėšų buvo skirtas dalinis finansavimas pirmųjų verslo inkubatorių Kaune, Telšiuose, Vilniuje, Šiauliuose ir Alytuje steigimui. 1999m. Verslo plėtojimo taryba priėmė sprendimą iš dalies finansuoti verslo inkubatoriaus Kazlų Rūdoje steigimą. 2004 metais įsteigtas septintasis Lietuvoje Ignalinos atominės elektrinės regiono inkubatorius. Lietuvoje veikė ir į specifinį rinkos segmentą nukreiptas Fondo M-95 verslo inkubatorius, kuris savo paslaugas siūlė asmenims su regėjimo negalia. Tačiau jo veikla nepasiteisino ir teko minėtą verslo inkubatorių uždaryti. Lietuvoje šiuo metu veikia 4 verslo inkubatoriai (Vilnijos, Šiaulių, Telšių apskrities ir Ignalinos), kurie yra nepelno siekiantys, valstybiniai (steigėjai Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija ir atitinkamo miesto

savivaldybė). Kauno technologijos universiteto regioninis verslo inkubatorius nuo 2006 m. gruodžio 11 d. tapo KTU regioniniu mokslo parku, t. y. o savo veiklą į sudėtingesnę paramos verslui formą, kuri koncentruojasi į mokslo komercializavimą. Alytaus verslo inkubatorius nuo 2010 m. sausio 1 d. nebeveikia Kazlų Rūdos verslo inkubatorius nebeteikia verslo inkubavimo paslaugų nuo 2009 m. liepos mėnesio dėl finansavimo trūkumo.

2.4.2. Lietuvos verslo inkubatorių kūrimo ir jų veiklos analizė

Inkubuojamos įmonės ir jose sukuriamos naujos darbo vietos. Lietuvos verslo inkubatoriuose: apskrities verslo inkubatoriuose iki 2010 metų sausio 1 d. iš viso buvo inkubuojamos 2628 įmonės, daugiausiai ir jose sukurta 3333 naujos darbo vietos. 2009 metais Vilniaus, Ignalinos, Šiaulių, Alytaus, Kazlų Rūdos ir Telšių buvo inkubuojama 142 įmonės (žr. 32 pav.), vidutiniškai vienam verslo inkubatoriui teko 23,7 inkubuojamos įmonės: daugiausia – Šiaulių verslo inkubatoriuje (31 proc. visų inkubuojamų įmonių), mažiausiai - Kazlų Rūdos verslo inkubatoriuje (8 proc. visų inkubuojamų įmonių).



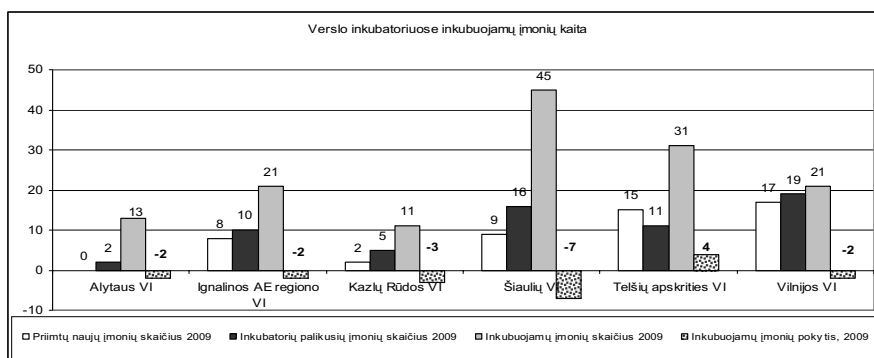
32 pav. Lietuvos verslo inkubatoriuose inkubuojamų įmonių ir juose sukurtų darbo vietų skaičius, 2009

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilnijos, Šiaulių, Ignalinos, Alytaus, Kazlų Rūdos ir Telšių apskrities verslo inkubatorių Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaitomis, 2010

Verslo inkubatoriuose 2009 metais buvo sukurta 215 naujų darbo vietų: daugiausia – Alytaus verslo inkubatoriuje (30 proc. visų naujai sukurtų darbo vietų), mažiausiai – Kazlų Rūdos verslo inkubatoriuje (1 proc. visų naujai sukurtų darbo vietų). Vidutiniškai viena inkubuojama įmonė per metus sukuria 1,51 naują darbo vietą: mažiausiai - Kazlų Rūdos verslo inkubatoriuje (0,27), daugiausia – Alytaus verslo inkubatoriuje (4,85).

Verslo inkubatorių palikusių įmonių išgyvenamumas trejų metų laikotarpyje sudaro 78,6 procentus, didžiausias – Vilnijos verslo inkubatoriuje (92 proc.), mažiausias – Šiaulių verslo inkubatoriuje (62,5 proc.).

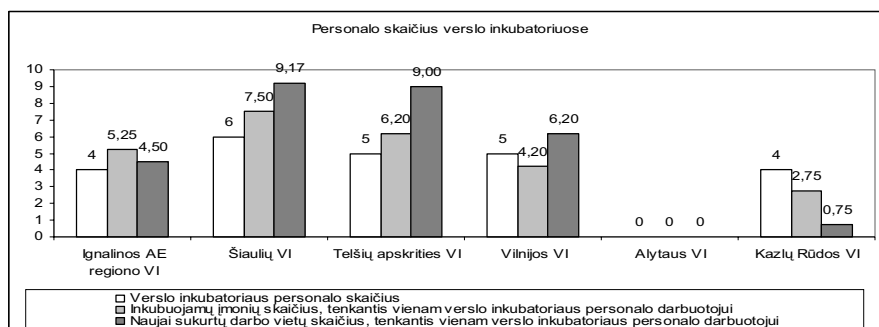
Tiriant verslo inkubatorių veiklą ir juose inkubuojamas įmones, svarbu akcentuoti, kad inkubuojamų įmonių skaičius verslo inkubatoriuose nuolatos kinta. Kiekvienais metais verslo inkubatorius palieka įmonės dėl įvairių priežasčių: sėkmingai baigusios inkubavimo procesą, pasirinkusios kitą rėmimo šaltinį, pakankamai išplėtojusios savo veiklą ar nutraukusios / sustabdžiusios savo veiklą. 2009 metais verslo inkubatorius paliko 63 įmonės, o į juos atėjo 51 įmonė (žr. 33 pav.). Tai nėra gera situacija ir reikėtų ieškoti priežasčių, kodėl verslo inkubatorius paliko daugiau įmonių nei jų buvo priimta. Daugiausia naujų įmonių priimta į Vilnijos (33 proc. visų priimtų įmonių) ir Telšių apskrities (29 proc. visų priimtų įmonių) verslo inkubatorius, o mažiausiai – Alytaus (0 proc. visų priimtų įmonių) ir Kazlų Rūdos (4 proc. visų priimtų įmonių) verslo inkubatorius. Daugiausia verslo inkubatorių palikusių įmonių buvo Vilnijos (31 proc. visų priimtų įmonių), o mažiausiai – Alytaus (3 proc. visų priimtų įmonių). Inkubuojamų įmonių mažėjimo tendencija pastebima visuose verslo inkubatoriuose, išskyrus Telšių apskrities, kuriame buvo priimta daugiau įmonių, nei ši verslo inkubatorių paliko. Prasčiausia situacija pastebima Alytaus ir Kazlų Rūdos verslo inkubatoriuose kuriuose įmonių judėjimo nėra arba yra labai mažas.



33 pav. Inkubuojamų įmonių kaita 2009 metais

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Inkubuojamų įmonių ir naujai sukurtų darbo vietų skaičius, 2010)

Verslo inkubatoriaus personalo skaičius. Lietuvos verslo inkubatoriuose dirba 24 darbuotojai (žr. 34 pav.), vidutiniškai po 4,8 darbuotojus, iš kurių, daugiausiai – Šiaulių verslo inkubatoriuje (6), mažiausiai – Ignalinos verslo inkubatoriuje (4) ir Kazlų Rūdos verslo inkubatoriuje (4).



34 pav. Lietuvos verslo inkubatoriuose inkubuojamų įmonių ir juose sukurtų darbo vietų skaičius, 2009

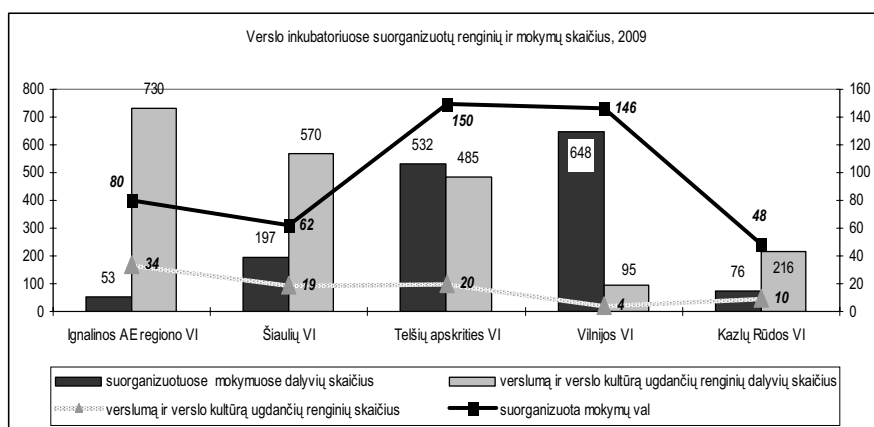
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilnijos, Šiaulių, Ignalinos, Alytaus, Kazlų Rūdos ir Telšių apskrities verslo inkubatorių Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaitomis, 2010

Vidutiniškai vienam verslo inkubatoriaus darbuotojui tenka 5,92 inkubuojamos įmonės: daugiausia – Šiaulių verslo inkubatoriuje (7,5 inkubuojamos įmonės), mažiausiai – Kazlų Rūdos verslo inkubatoriuje (2,75 inkubuojamos įmonės)/ Vienam verslo inkubatoriaus darbuotojui vidutiniškai

tenka 8,96 inkubuojamose įmonėse sukurtamų darbo vietų: daugiausiai – Šiaulių (9,17 sukurtų darbo vietų) ir Telšių apskrities (9 sukurtų darbo vietų) verslo inkubatoriuose, mažiausiai - Kazlų Rūdos (0,75 sukurtų darbo vietų).

Teikiama parama. Verslo inkubatoriai teikia paramą ne tik inkubuojamoms įmonėms, bet ir SVV subjektams iš šalies. Verslo inkubatorių darbuotojai organizuoja verslumą ir verslo kultūrą ugdančius renginius, mokymus, atsako į paklausimus, konsultuoja SVV subjektus, rengia verslo planus, įregistruoja naujas įmones, taip pat savo internetinėse svetainėse talpina aktualią informaciją SVV subjektams.

Verslumą ir verslo kultūrą ugdančys renginiai ir mokymai Verslo inkubatoriuose 2009 metais suorganizuotose mokymuose (žr. 35 pav.) dalyvavo 1506 dalyviai, bendra mokymų trukmė – 486 val., vidutiniškai vienam verslo inkubatoriui tenka 97,2 valandos, daugiausia – Telšių apskrities (31 proc.) ir Vilnijos verslo (30 proc) inkubatoriuose, mažiausiai – Kazlų Rūdos (10 proc.) verslo inkubatoriuje.



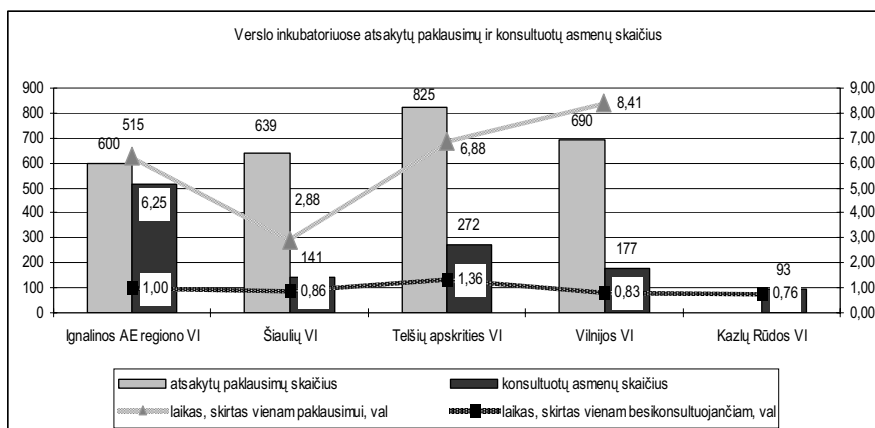
35 pav. Lietuvos verslo inkubatoriuose renginių ir mokymų skaičius, 2009

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilnijos, Šiaulių, Ignalinos, Kazlų Rūdos ir Telšių apskrities verslo inkubatorių Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaitomis, 2010

Verslo inkubatoriuose buvo surengta 87 verslumą ir verslo kultūrą ugdančių renginių, kuriuose dalyvavo 2096 dalyviai. Vidutiniškai viename verslo inkubatoriuje per metus buvo surengta 17,4 renginiai: daugiausia –

Ignalinos verslo inkubatoriuje (39 proc.), mažiausiai – Vilnijos verslo inkubatoriuje (5 proc.).

Atsakymai į paklausimus ir konsultacijos. Verslo inkubatoriuose per metus buvo atsakyta į 2754 paklausimus, kuriems prirėikė 520 valandų. Vidutiniškai vienas verslo inkubatorius atsakymams į paklausimus skyrė 104 valandų, per kurias atsakė į 550,8 paklausimus. Nors daugiausia valandų atsakymams į paklausimus (žr. 36 pav.) skyrė Šiaulių verslo inkubatorius (222 val.), tačiau daugiausia į paklausimus atsakė Telšių apskrities verslo inkubatorius (825 paklausimai). Vidutiniškai vienam paklausimui verslo inkubatorius skiria 5,3 valandas, tačiau šis rodiklis skirtinguose verslo inkubatoriuose pasiskirstęs nevienodai: mažiausiai vienam paklausimui laiko skiria Šiaulių verslo inkubatorius (2,88 val.), daugiausia – Vilnijos verslo inkubatorius (8,41 val.). Kazlų Rūdos verslo inkubatorius nepateikia atsakytų paklausimų skaičiaus ir jiems skirto laiko.



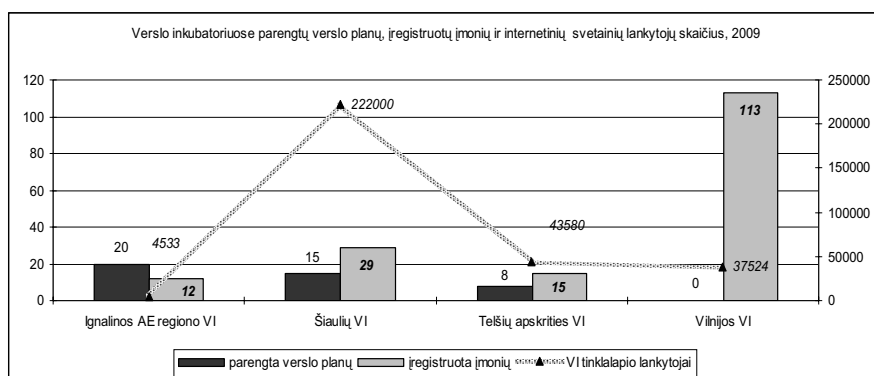
36 pav. Lietuvos verslo inkubatoriuose atsakytų paklausimų ir suteiktų konsultacijų skaičius, 2009

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilnijos, Šiaulių, Ignalinos, Kazlų Rūdos ir Telšių apskrities verslo inkubatorių Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaitomis, 2010

Per metus verslo inkubatoriai konsultavo 1198 asmenis ir šioms konsultacijoms buvo skirta 1215,38 valandos. Vidutiniškai vienas inkubatorius per metus konsultuoja 239,6 asmenys: daugiausia Ignalinos verslo inkubatorius

(515 asmenų), mažiausiai – Kazlų Rūdos verslo inkubatorius (93 asmenis). Vidutiniškai vienam besikonsultuojančiam skiriama 0,99 valandos: daugiausia – Telšių apskrities verslo inkubatoriuje (1,36 val.), mažiausiai – Kazlų Rūdos verslo inkubatoriuje (0,76 val.).

Verslo planai, įregistruotos įmonės ir internetinių svetainių lankytojai. Verslo inkubatoriuose 2009 m. buvo parengti (žr. 37 pav.) 43 verslo planai, daugiausia – Ignalinos verslo inkubatoriuje (43 proc.), tuo tarpu Vilnijos verslo inkubatoriuje – nei vieno. Verslo inkubatoriuose per metus buvo įregistruotos 169 įmonės: daugiausia Vilnijos verslo inkubatoriuje (67 proc.), mažiausiai – Ignalinos verslo inkubatoriuje (7 proc.).



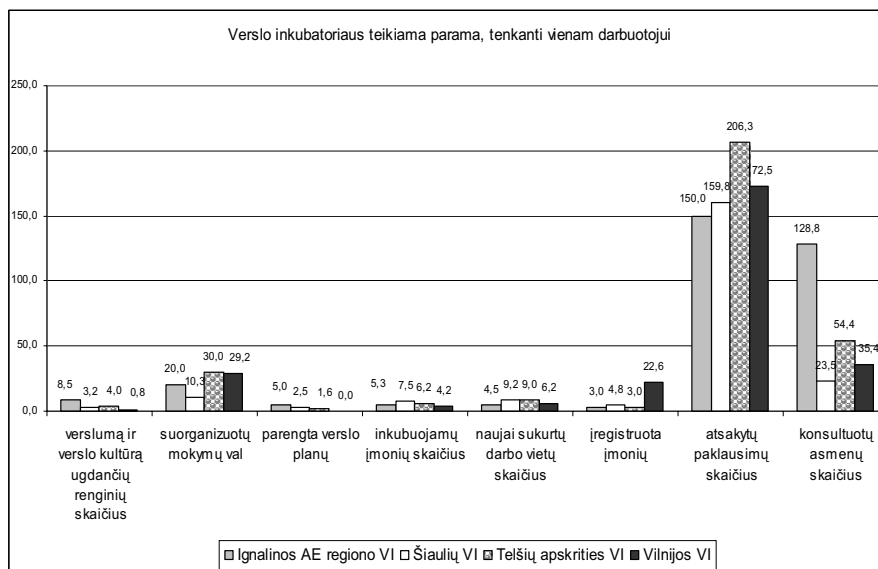
37 pav. Lietuvos verslo inkubatoriuose parengtų verslo planų, įregistruotų įmonių ir interneto svetainių lankytojų skaičius, 2009

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilnijos, Šiaulių, Ignalinos, Kazlų Rūdos ir Telšių apskrities verslo inkubatorių Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaitomis, 2010

Verslo inkubatorių svetaines aplankė daugiau nei 300 000 lankytojų: daugiausia: daugiausia Šiaulių verslo inkubatoriaus (73 proc.), mažiausiai – Ignalinos verslo inkubatoriaus (1 proc.).

Nagrinėjamas verslo inkubatorių teikiama paramą svarbu įvertinti kaip ji paskirstoma vienam verslo inkubatoriaus darbuotojui. Vidutiniškai vienas darbuotojas per metus suorganizuoja 4,35 verslumą ir verslo kultūrą ugdančių renginių, 24,3 valandas mokymų, atsako į 137,7 paklausimus, konsultuoja 26 asmenis, parengia 2,15 verslo planus, įregistruoja 8,7 naujas įmones. Vienam

verslo inkubatoriaus darbuotojui vidutiniškai tenka 5,9 inkubuojamos įmonės ir 7,45 sukurtos naujos darbo vietos. Tačiau šie rodikliai verslo inkubatoriuose labai skirtingi (žr. 38 pav.).



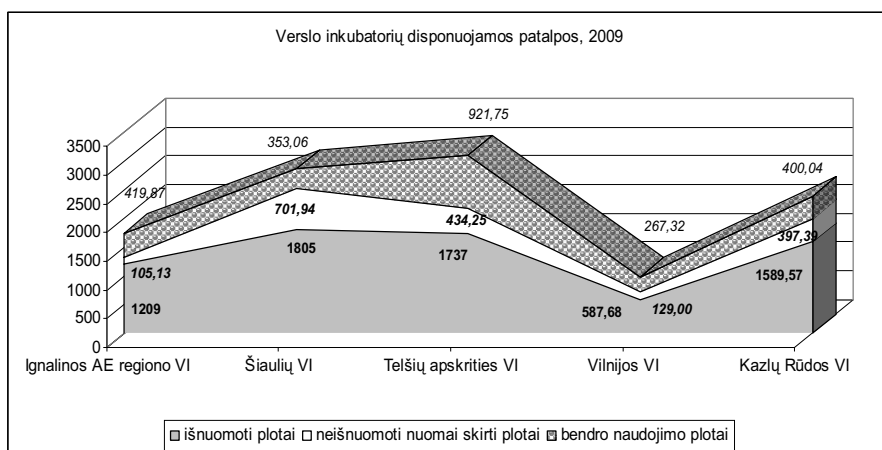
38 pav. Verslo inkubatorių teikiama parama, tenkanti vienam darbuotojui, 2009

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilnijos, Šiaulių, Ignalinos, Kazlų Rūdos ir Telšių apskrities verslo inkubatorių Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaitomis, 2010

Ignalinos verslo inkubatoriuje vienam darbuotojui, lyginant su kitais verslo inkubatoriais tenka daugiausia verslumą ir verslo kultūrą ugdančių renginių (8,50), konsultuotų asmenų (128,75) ir parengtų verslo planų (5), tačiau mažiausiai įregistruotų naujų įmonių (3), sukurtų naujų darbo vietų (4,5) ir atsakytų paklausimų (150). Telšių apskrities verslo inkubatoriuje vienam darbuotojui tenka daugiausia atsakytų paklausimų (206,25), suorganizuotų mokymų (30), tačiau mažiausiai įregistruotų įmonių (3). Šiaulių verslo inkubatoriuje vienam darbuotojui tenka daugiausia inkubuojamų įmonių (7,5) ir sukurtų darbo vietų (9,17), tačiau mažiausiai – konsultuotų asmenų (23,5). Vilnijos verslo inkubatoriuje vienam darbuotojui tenka daugiausia įregistruotų

įmonių (22,6), tačiau mažiausiai - inkubuojamų įmonių (4,2) ir parengtų verslo planų (0).

Verslo inkubatorių disponuojamos patalpos. Bendras verslo inkubatorių disponuojamų patalpų plotas sudaro 11058 kv. m., vidutiniškai vieno inkubatoriaus plotas – 2211,6 kv. m. Didžiausi verslo inkubatoriai yra (žr. 39 pav.) Telšių apskrities (3093kv. m), Šiaulių (2860 kv. m), Kazlų Rūdos (2387 kv. m), o likusiųjų verslo inkubatorių plotas yra mažesnis nei 2000 kv. m (Ignalinos - 1734 kv. m ir Vilnijos - 984 kv. m. Nagrinėjant verslo inkubatorių disponuojamų patalpų plotą svarbiomis tampa trys dedamosios: išnuomoti plotai inkubuojamoms įmonėms ir nuomai skirti plotai, bet kurie liko neišnuomoti (leidžia įvertinti patalpų užpildymo procentą) bei bendrų patalpų plotas.

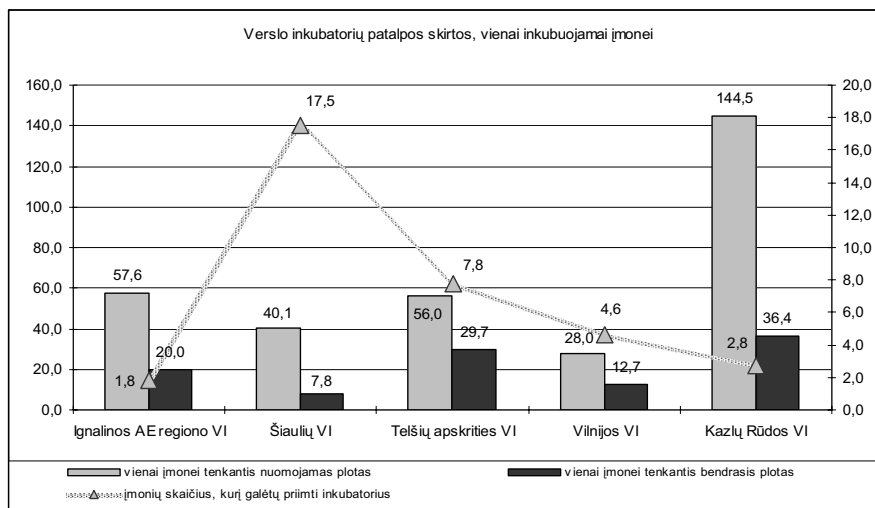


39 pav. Verslo inkubatorių disponuojamų patalpų plotas 2009

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilnijos, Šiaulių, Ignalinos, Alytaus, Kazlų Rūdos ir Telšių apskrities verslo inkubatorių Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaitomis, 2010

Vidutiniškai verslo inkubatoriai 78,64 procentus disponuojamų patalpų skiria inkubuojamų įmonių nuomai. Nors didžiausias pagal disponuojamų patalpų plotą yra Telšių apskrities verslo inkubatorius, tačiau Šiaulių verslo inkubatorius turi daugiausia patalpų skirtų inkubuojamų įmonių nuomai (2506,94 kv. m) ir tai sudaro 87,66 procentus nuo visų patalpų, o mažiausiai –

Vilnijos verslo inkubatorius (716,68 kv. m), tai sudaro 72,83 procentus nuo visų patalpų, tačiau Telšių apskrities verslo inkubatorius skiria tik 70,20 procentus turimų patalpų inkubuojamų įmonių nuomai. Vienai inkubuojamai įmonei vidutiniškai tenka 48,8 kv. m nuomojamų patalpų (žr. 40 pav.). Kazlų Rūdos verslo inkubatorius vidutiniškai vienai įmonei skiria 144,5 kv. m, mažiausiai – Vilnijos verslo inkubatoriuje (28 kv. m). vidutiniškai vienai inkubuojamai įmonei tenka 16,6 bendrojo verslo inkubatoriaus ploto: daugiausia – Kazlų Rūdos verslo inkubatoriuje (36,4 kv. m), mažiausiai – Šiaulių verslo inkubatoriuje (7,8 kv. m).



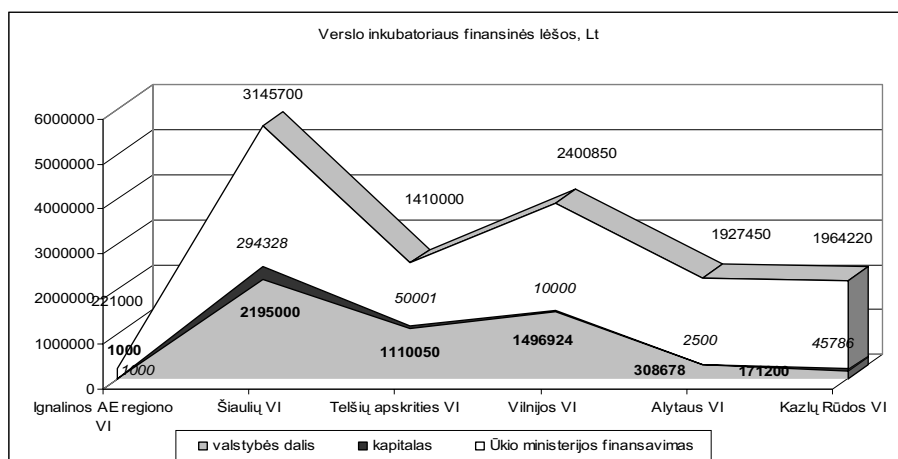
40 pav. Verslo inkubatorių patalpos, skirtos vienai inkubuojamai įmonei 2009

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilnijos, Šiaulių, Ignalinos, Alytaus, Kazlų Rūdos ir Telšių apskrities verslo inkubatorių Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaitomis, 2010

Vidutinis verslo inkubatorių nuomojamų patalpų užimtumas sudaro 81,2 procentus, šiuo atveju geriausiai patalpos išnaudojamos Ignalinos verslo inkubatoriuje (92 proc.), prasčiausiai – Šiaulių verslo inkubatoriuje (72 proc.), likusiuose svyruoja apie 80 – 82 procentus. Įvertinus kiek vidutiniškai vienai inkubuojamai įmonei skiriama ploto kiekviename verslo inkubatoriuje ir kiek ploto, skirta inkubuojamų įmonių nuomai, yra neišnuomota, paskaičiuota, kad daugiausia įmonių dar galėtų priimti Šiaulių verslo inkubatorius (17,5), o mažiausiai – Ignalinos verslo inkubatorius (1,8).

Vidutiniškai vieno inkubatoriaus plotas – 2211,6 kv. m., tačiau Ignalinos – mažiau nei 2000 kv. m ir Vilnijos – mažiau nei 1000 kv. m. užsienio šalyse atlikti tyrimai rodo, kad verslo inkubatorių, kurie gali „save išlaikyti“ patalpų plotas turi būti ne mažesnis nei 2000 kv. m. nustatant verslo inkubatorių veiklos išvystymo laipsnį, svarbus yra nuomojamų patalpų užimtumo rodiklis. Kuo verslo inkubatorius yra mažiau išvystęs savo veiklą, tuo patalpų užpildymo koeficientas turi būti didesnis. Inkubatoriui esant vystymo stadijoje, jis turi priartėti ar būti lygus 1. Tuo tarpu vidutinis verslo inkubatorių nuomojamų patalpų užimtumas sudaro 81,2 procentus, kas leidžia verslo inkubatorius priskirti įsikūrimo ar vystymo fazei.

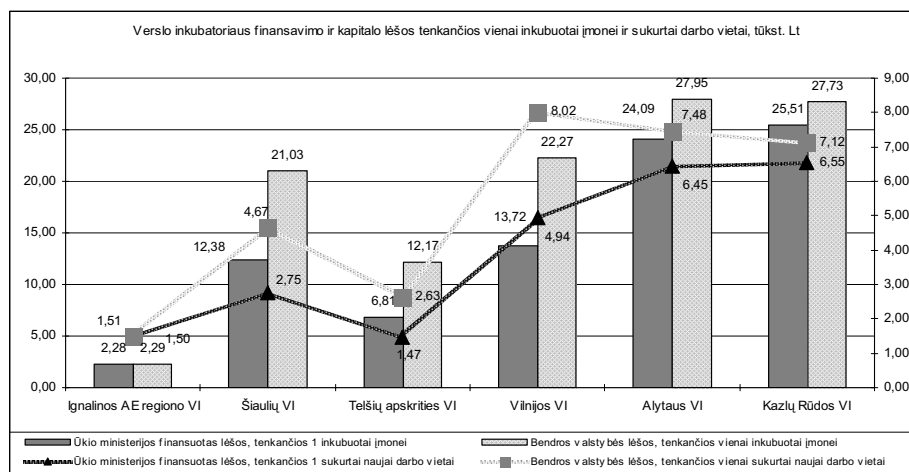
Finansinės lėšos. Bendras Lietuvos verslo inkubatorių valdomas kapitalas sudaro 5 686 467 Lt, iš kurių 93 procentai priklauso valstybei (žr. 41 pav.). Didžiausią kapitalą valdo Šiaulių verslo inkubatorius (44 proc.). Lietuvos respublikos Ūkio ministerija verslo inkubatorių finansavimui (nuo verslo inkubatorių įsikūrimo iki 2006 m.) skyrė 11 069 220 Lt. Didžiausia finansavimo suma teko Šiaulių verslo inkubatoriui (28 proc.), o mažiausia – Ignalinos verslo inkubatoriui (2 proc.).



41 pav. Lietuvos verslo inkubatorių kapitalas ir finansavimas, 2009

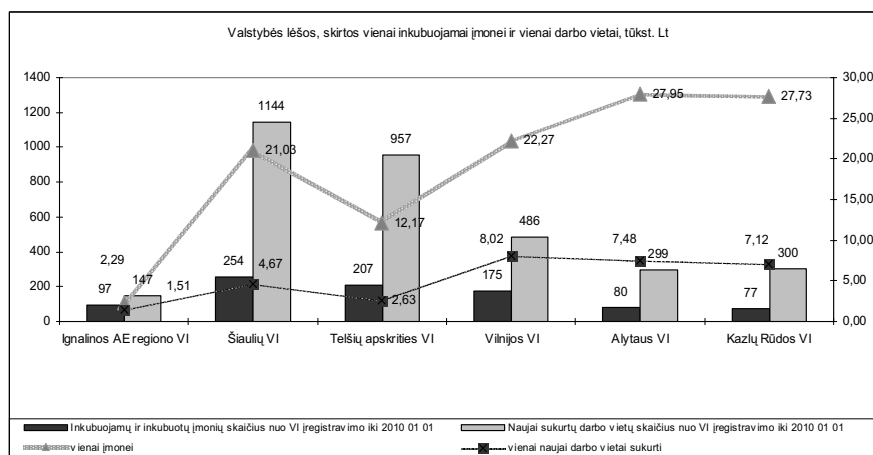
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilnijos, Šiaulių, Ignalinos, Alytaus, Kazlų Rūdos ir Telšių apskrities verslo inkubatorių Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaitomis, 2010

Vienai inkubuojamai įmonei tenka iš viso 18,37 tūkst. Lt bendrų valstybės lėšų (iš kurių 12,44 tūkst. Lt Ūkio ministerijos finansuotų lėšų) (žr. 42 pav.). Šios lėšos didžiausios Alytaus ir Kazlų Rūdos verslo inkubatoriuose. Vienai naujai darbo vietai sukurti reikėjo 4,91 tūkst. Lt bendrų valstybės lėšų (iš kurių Ūkio ministerijos finansuotas lėšos - 3,32 tūkst. Lt). Pigiausias naujų darbo vietų įkūrimas Ignalinos (1,5 tūkst. Lt) ir Telšių apskrities (2,63 tūkst. Lt) verslo inkubatoriuose, o brangiausias – Vilnijos (8,02 tūkst. Lt), Alytaus (7,48 tūkst. Lt) ir Kazlų Rūdos (7,12 tūkst. Lt) verslo inkubatoriuose. Taip pat paskaičiuota, kad valstybės investuoti 100 tūkst. Lt padeda 45,31 įmonėms ir sukuria 169,69 naujas darbo vietas, vadinasi viena naujai įkurta darbo vieta 590 Lt, o viena įmonė – 2207 Lt (žr. 42 ir 43 pav).



42 pav. Lietuvos verslo inkubatorių finansavimo ir kapitalo lėšos, tenkančios inkubuojamai įmonei ir sukurtai naujai darbo vietai, 2009

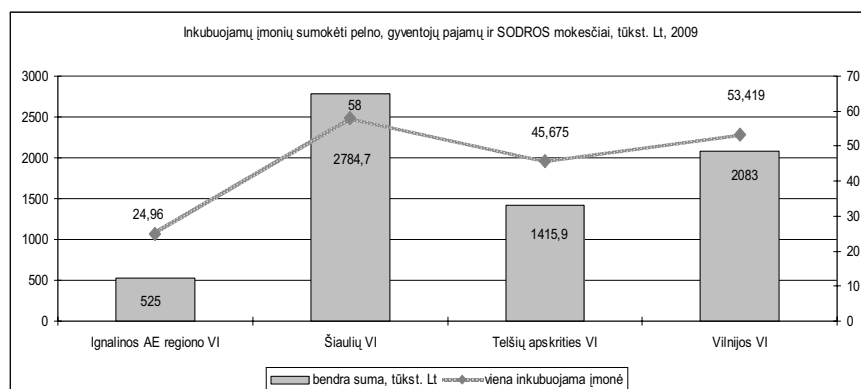
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilnijos, Šiaulių, Ignalinos, Alytaus, Kazlų Rūdos ir Telšių apskrities verslo inkubatorių Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaitomis, 2010



43 pav. Valstybės lėšos, tenkančios inkubuojamai įmonei ir sukurtai naujai darbo vietai, 2009

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilnijos, Šiaulių, Ignalinos, Alytaus, Kazlų Rūdos ir Telšių apskrities verslo inkubatorių Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaitomis, 2010

2009 metais verslo inkubatoriuose inkubuojamos įmonės sumokėjo (žr. 44 pav.) 6 608,6 tūkst. Lt pelno, gyventojų pajamų ir socialinio draudimo mokesčių. Daugiausia Šiaulių verslo inkubatoriuje inkubuojamos įmonės (40 proc.), mažiausiai – Ignalinos verslo inkubatoriuje inkubuojamos įmonės (8 proc.).



44 pav. Inkubuojamų įmonių sumokėti pelno, gyventojų pajamų ir Sodros mokesčiai, 2009

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Vilnijos, Šiaulių, Ignalinos, Alytaus, Kazlų Rūdos ir Telšių apskrities verslo inkubatorių Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaitomis, 2010

Viena inkubuojama įmonė vidutiniškai sumokėjo 45,5 tūkst. Lt mokesčių, daugiausiai įmonės, inkubuojamos Šiaulių verslo inkubatoriuje, mažiausiai – Ignalinos.

Išnagrinėjus Lietuvoje veikiančius verslo inkubatorius, nustatyta, kad vidutiniškai vienam verslo inkubatoriui teko 23,7 inkubuojamos įmonės, kurios per metus sukuria 1,51 naują darbo vietą. Tiriant verslo inkubatorių veiklą ir juose inkubuojamas įmones, svarbu akcentuoti, kad inkubuojamų įmonių skaičius verslo inkubatoriuose nuolatos kinta, tačiau pastaraisiais metais pastebima inkubuojamų įmonių mažėjimo tendencija. Verslo inkubatoriuose vidutiniškai dirba po 4,8 darbuotojus ir vienam verslo inkubatoriaus darbuotojui tenka 5,92 inkubuojamos įmonės, 8,96 inkubuojamose įmonėse sukuriama darbo vietų, 4,35 verslumą ir verslo kultūrą ugdančių renginių, 24,3 valandas mokymų, 137,7 atsakymų į paklausimus, 26 asmenų konsultacijų, parengtų 2,15 verslo planų, įregistruotų 8,7 naujų įmonių.

Vidutiniškai vieno inkubatoriaus plotas – 2211,6 kv. m., užsienio šalyse atlikti tyrimai rodo, kad verslo inkubatorių, kurie gali „save išlaikyti“ patalpų plotas turi būti ne mažesnis nei 2000 kv. m. nustatant verslo inkubatorių veiklos išvystymo laipsnį, svarbus yra nuomojamų patalpų užimtumo rodiklis.

Kuo verslo inkubatorius yra mažiau išvystęs savo veiklą, tuo patalpų užpildymo koeficientas turi būti didesnis. Inkubatoriui esant vystymo stadijoje, jis turi priartėti ar būti lygus 1. Tuo tarpu vidutinis verslo inkubatorių nuomojamų patalpų užimtumas sudaro 81,2 procentus, kas leidžia verslo inkubatorius priskirti įsikūrimo ar vystymo fazei.

Taip pat paskaičiuota, kad valstybės investuoti 100 tūkst. Lt padeda 45,31 įmonėms ir sukuria 169,69 naujas darbo vietas, vadinasi viena naujai įkurta darbo vieta 590 Lt, o viena įmonė – 2207. 2009 metais verslo inkubatoriuose inkubuojamos įmonės sumokėjo 6 608,6 tūkst. Lt pelno, gyventojų pajamų ir socialinio draudimo mokesčių.

Lyginant Lietuvos ir išsivysčiusių bei besivystančių šalių verslo inkubatorius, ryškėja, kad Lietuvos verslo inkubatoriuose inkubuojamų įmonių skaičius yra šiek tiek mažesnis nei kitose išsivysčiusiose šalyse ir ryškiai mažesnis nei besivystančiose šalyse. Lietuvoje, taip pat kaip ir išsivysčiusiose šalyse, vyrauja nepelno siekiantys verslo inkubatoriai, skirtingai nei besivystančiose šalyse, kur didžioji dalis verslo inkubatorių yra įsteigta privačių asmenų. Lietuvos verslo inkubatoriuose vidutiniškai dirba po 4,8 darbuotojus, kai tuo tarpu kitose išsivysčiusiose šalyse - 6. Lietuvoje vidutis vieno verslo inkubatoriaus mažesnis nei išsivysčiusiose šalyse, bet didesnis nei besivystančiose šalyse. Vidutinis verslo inkubatorių nuomojamų patalpų užpildymas Lietuvoje sudaro vos 81,2 procentus (tai yra mažiau nei 2002 m. išsivysčiusiose šalyse). Inkubuojamų įmonių išgyvenamumas išsivysčiusiose šalyse sudaro apie 80-90 procentų, o Lietuvoje - 78,6 procentus.

3. LIETUVOS VERSLO INKUBATORIŲ VEIKLOS TRANSFORMACIJOS VERTINIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Metodologija – teorija, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą (bendroji metodologija) ir jo principus (bendramokslinė metodologija) bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką (mokslų krypties metodologija). Tyrimo metodologinis pagrindimas apima šiuos etapus: 1) tyrimo problemos nustatymas; 2) tyrimo objekto pasirinkimas; 3) hipotezių suformulavimas; 4) tyrimo tikslo ir uždavinių nustatymas; 5) duomenų rinkimo principų pagrindimas; 6) tyrimo metodo parinkimas; 7) duomenų apdorojimo tipo parinkimas; 8) išvadų formavimas ir jų teisingumo metodikos parinkimas (Kardelis, 2002).

Tyrimo problema

Lietuvoje veikiantys verslo inkubatoriai veiklą vysto jau antrą dešimtmetį, todėl jų veikla turėtų būti pilnai išvysta, t. y. perėjusi visas verslo inkubatoriaus gyvavimo fazes ir pasiekusi brandos fazę. Teorinėje darbo dalyje buvo nustatyta, kad verslo inkubatoriams pasiekti brandos fazę reikia 5-7 metų ir tik tokie verslo inkubatoriai gali teikti visapusišką paramą inkubuojamoms įmonėms, nes tik tuomet galima laukti rezultatų, kuriems pasiekti buvo įkuriamas verslo inkubatorius. Tačiau verslo inkubatorių veikla Lietuvoje vystoma gana vangiai ir ne visai sėkmingai, tai parodo ir per pastaruosius metus dviejų Lietuvos verslo inkubatorių veiklos sustabdymas ar nutraukimas. Siekiant išsiaiškinti priežastis, trukdančias verslo inkubatoriams sėkmingai vystyti savo veiklą, pirmiausia reikia nustatyti verslo inkubatorių veiklos transformacijos lygį.

Tyrimo objektas

Tikslinė grupė – Lietuvoje veikiantys verslo inkubatoriai.

Tyrimo hipotezės:

Kiekviena hipotezė kaip teiginys visada yra stochastinio (tikimybinio) pobūdžio, tačiau ją reikia moksliai pagrįsti. Hipotezė gali būti tikslinama tyrimo metu (Kardelis, 2002), todėl hipotezė gali būti naudojama ir tolimesniuose tyrimuose.

Atliekant empirinius tyrimus buvo suformuluotos šios hipotezės:

H.1. Verslo inkubatoriai Lietuvoje yra įkūrimo fazėje.

H.2. Verslo inkubatoriai Lietuvoje yra vystymo fazėje.

H.3. Verslo inkubatoriai Lietuvoje yra brandos fazėje.

Tyrimo tikslas ir uždaviniai:

Tyrimo tikslas- remiantis teorinėje disertacijos dalyje pateiktu autorės sukurtu verslo inkubatorių veiklos transformacijos modeliu nustatyti Lietuvos verslo inkubatorių veiklos transformacijos lygį ir jos galimybes ateityje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, ar Lietuvoje veikiantys verslo inkubatoriai yra įkūrimo fazėje, t. y. naudoja pirmos kartos verslo inkubatoriaus modelį.
2. Nustatyti, ar Lietuvoje veikiantys verslo inkubatoriai yra vystymo fazėje, t. y. naudoja antros kartos verslo inkubatoriaus modelį.
3. Nustatyti, ar Lietuvoje veikiantys verslo inkubatoriai yra brandos fazėje, t. y. ar jų veikla gali būti transformuojama į trečios kartos ar (ir) ketvirtos kartos ar (ir) penktos kartos verslo inkubatorius.

Duomenų rinkimo principų pagrindimas

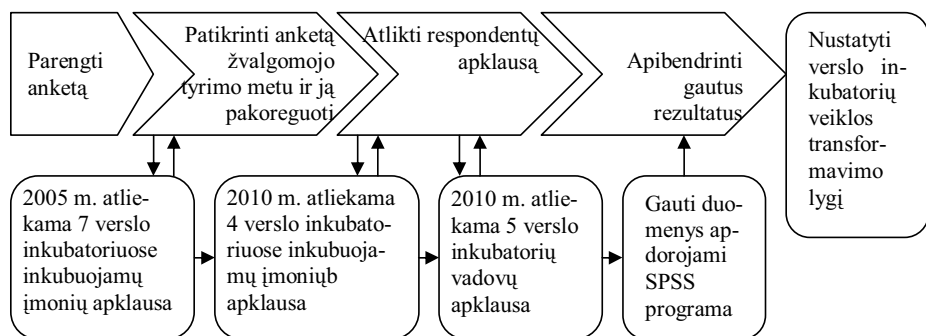
Vertinant verslo inkubatorių veiklos transformacijos lygį Lietuvoje naudojamas autorės sukurtas Verslo inkubatorių veiklos transformacijos modelis (žr. 18 pav.) ir buvo sudaryta pagrindinių parametru, leidžiančių nustatyti verslo inkubatorių transformacijos lygį, sistema (žr. 11 lentelę), kuri pagrįsta 1.5 poskyryje.

11 lentelė. Pagrindinių verslo inkubatoriaus veiklos transformacijos lygi nustatančių parametru sistema

<i>Transformacijos lygis</i>	<i>Pagrindiniai parametrai</i>
įkūrimo fazė (pirmos kartos verslo inkubatorius)	1) veikla apsiriboja materialinių paslaugų teikimu (akcentuoja patalpų nuoma lengvatinėmis sąlygomis); 2) nematerialių paslaugų teikimas yra minimalus arba iš viso jų nėra; 3) finansinė parama neteikiama.
vystymo fazė (antros kartos verslo inkubatorius):	1) teikiamos materialinės paslaugos (patalpų nuoma lengvatinėmis sąlygomis, biuro įranga ir paslaugos); 2) teikiamos nematerialinės paslaugos (ypatingai proceso paslaugos, bendradarbiavimo paslaugos dar tik formuojamos); 3) finansinė parama neteikiama.
brandos fazė	1) teikiamos materialinės paslaugos (patalpų nuoma lengvatinėmis sąlygomis, biuro įranga ir paslaugos); 2) teikiamos nematerialinės paslaugos (proceso paslaugos, bendradarbiavimo paslaugos); 3) teikiama finansinė parama.

Šaltinis: sukurta autorės

Empirinį tyrimą sudaro šie etapai (žr. 45 pav.): 1) anketos parengimas; 2) anketos patikrinimas žvalgomojo tyrimo metu; 3) duomenų rinkimas apklausiant respondentus; 4) gautų duomenų apibendrinimas.



45 pav. Empirinio tyrimo etapai

Šaltinis: sukurta autorės

Anketos struktūra. Apklausa, lyginant su kitais duomenų rinkimo metodais pasižymi patikimumu (Kardelis, 2002) ir yra plačiai naudojama socialiniuose

moksluose. Empirinių tyrimą sudaro 3 tyrimai, atlikti anketinės apklausos metu 2005 metais ir 2010 metais.

Tyrimas (1). Žvalgomasis tyrimas, siekiant patikrinti suformuotą anketą ir gaunamus rezultatus, buvo atliekamas 2005 metais liepos – rugpjūčio mėnesiais, apklausiant septyniuose verslo inkubatoriuose (tuo metu visuose veikiančiuose ir verslo inkubavimo paslaugas teikiančiuose) 76 inkubuojamas įmones. Remiantis šio tyrimo metu gautais rezultatais, anketa buvo iš esmės pakoreguota, tam tikrų, mažiau informatyvių klausimų atsisakant ir formuluojant klausimus, kurie leistų geriau įvertinti verslo inkubatorių veiklos transformacijos lygį. Tačiau šio tyrimo rezultatai naudoti siekiant palyginti 2005 metų verslo inkubatorių veiklos transformacijos lygį su 2010 metų verslo inkubatorių veiklos transformacijos lygiu. Apklausa atlikta pagal autorės parengtą anketą (žr. 25 priedą), apklausus tuo metu septyniuose veikiančiuose verslo inkubatoriuose (Vilnijos, Šiaulių, Telšių apskrities, Kazlų Rūdos, Alytaus, Kauno ir Ignalinos) inkubuojamas įmones.

Tyrimas (2). 2010 metais apklausoje dalyvavo keturiuose (tuo metu verslo inkubavimo paslaugas teikiančiuose) verslo inkubatoriuose inkubuojamos 42 įmonės (iš viso buvo inkubuojamos 87 įmonės). Apklausa atlikta pagal autorės parengtą anketą (žr. 26 priedą), apklausus šiuo metu veikiančiuose keturiuose verslo inkubatoriuose (Vilnijos, Šiaulių, Telšių apskrities ir Ignalinos) inkubojamas įmones.

Tyrimas (3). Ekspertinis tyrimas. 2010 metais apklausoje dalyvavo penki (tuo metu veikiantys, tačiau nebūtinai verslo inkubavimo paslaugas teikiantys) verslo inkubatorių vadovai. Apklausa atlikta pagal autorės parengtą anketą (žr. 27 priedą), apklausus 5 verslo inkubatorių vadovus (Vilnijos, Šiaulių, Telšių apskrities, Kazlų Rūdos⁷, Ignalinos).

2005 metų ir 2010 metų inkubuojamų įmonių tyrimui buvo naudojamos anoniminės anketos, o 2010 metais apklausiant verslo inkubatorių vadovus – personalinės anketos. Anketos klausimais buvo siekiama nustatyti verslo

⁷ Kazlų Rūdos verslo inkubatorius sustabdęs tik savo verslo inkubavimo veiklą.

inkubatorių veiklos transformacijos lygmenį. Anketa buvo parengta remiantis šiais etapais: *pirma*, remiantis teorine darbo dalimi ir autorės sukurtu verslo inkubatorių veiklos transformacijos modeliu, išskirti pagrindiniai parametrai, leidžiantys įvertinti verslo inkubatorių veiklos transformacijos lygį ir suformuluoti anketos klausimus; *antra*, anketa buvo patikrinta žvalgomojo tyrimo metu, kuris buvo atliktas 2005 metais, apklausiant inkubuojamas įmones. 2005 metų tyrimo anketą sudarė: 1) įvadinė dalis, kurioje nurodyta koku tikslu ir kas organizuoja anketinę apklausą; 2) demografinė dalis, kurioje prašoma respondentų (įmonių vadovų ar savininkų) nurodyti savo duomenis; 3) informacija apie inkubuojamą įmonę; 4) pagrindinė dalis, kurioje pateikiami klausimai apie inkubavimo procesą ir jo vertinimą. 2010 metų inkubuojamų įmonių tyrimo anketą sudarė: 1) įvadinė dalis, kurioje nurodyta koku tikslu ir kas organizuoja anketinę apklausą; 2) informacija apie inkubuojamą įmonę; 3) pagrindinė dalis, kurioje pateikiami klausimai apie inkubavimo procesą ir jo vertinimą. 2010 metų verslo inkubatorių vadovų anketą sudarė: 1) įvadinė dalis, kurioje nurodyta koku tikslu ir kas organizuoja anketinę apklausą; 2) informacija apie verslo inkubatorių; 3) pagrindinė dalis, kurioje pateikiami klausimai apie inkubavimo procesą ir jo vertinimą.

Šios anketos buvo sudarytos taip, kad galima būtų galima nustatyti kokie parametrai, nurodyti 11 lentelėje būdingi Lietuvoje veikiančioms verslo inkubatoriams. Siekiant įvertinti šiuos parametrus, buvo išskirti indikatoriai ir remiantis jais formuluojami anketų klausimai.

Verslo inkubatoriaus priskyrimą *įkūrimo fazei (pirma karta)* apibūdina šie indikatoriai:

1) *verslo inkubatoriaus patalpų užpildymas* (LR Ūkio ministerijos ataskaitos);

2) *atrankos į verslo inkubatorių kriterijai* (oficialiai skelbiami, verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2));

3) *verslo inkubatoriaus veikla orientuota materialinių paslaugų teikimui* (motyvai rinktis verslo inkubatorių: verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2); inkubuojamų įmonių poreikis verslo inkubatoriaus paslaugoms: verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2); verslo inkubatoriaus teikiamų paslaugų vertinimas: verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2));

4) *finansinės paramos teikimas* (verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2));

5) *inkubuojamų įmonių išsivystymo laipsnis* (inkubuojamų įmonių tyrimas (Tyrimas 2)).

Verslo inkubatoriaus priskyrimą *vystymo fazei (antra karta)* apibūdina šie indikatoriai:

1) *verslo inkubatoriaus patalpų užpildymas* (LR Ūkio ministerijos ataskaitos);

2) *atrankos į verslo inkubatorių kriterijai* (oficialiai skelbiami, verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2));

3) *verslo inkubatoriaus veikla orientuota materialinių paslaugų teikimui* (motyvai rinktis verslo inkubatorių: verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2); inkubuojamų įmonių poreikis verslo inkubatoriaus paslaugoms: verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2); verslo inkubatoriaus teikiamų paslaugų vertinimas: verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2));

4) *finansinės paramos teikimas* (verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2));

5) *verslo inkubatorių tinklų formavimas* (verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2));

6) *inkubuojamų įmonių išsivystymo laipsnis* (inkubuojamų įmonių tyrimas (Tyrimas 2)).

Verslo inkubatoriaus priskyrimą **vystymo fazei** apibūdina šie indikatoriai:

1) *verslo inkubatoriaus patalpų užpildymas* (LR Ūkio ministerijos ataskaitos);

2) *atrankos į verslo inkubatorių kriterijai* (oficialiai skelbiami, verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2));

3) *verslo inkubatoriaus veikla orientuota materialinių paslaugų teikimui* (motyvai rinktis verslo inkubatorių: verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2); inkubuojamų įmonių poreikis verslo inkubatoriaus paslaugoms: verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2); verslo inkubatoriaus teikiamų paslaugų vertinimas: verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2));

4) *finansinės paramos teikimas* (verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2));

5) *verslo inkubatorių tinklų formavimas* (verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2));

6) *inkubuojamų įmonių išsivystymo laipsnis* (inkubuojamų įmonių tyrimas (Tyrimas 2)).

Verslo inkubatoriaus priskyrimą **trečiai kartai** apibūdina šie indikatoriai:

1) *ir (arba) orientacija į inovacines įmones* (verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2));

2) ir (arba) orientacija į aukštų technologijų įmones (verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2));

3) ir (arba) virtualus inkubavimas (verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2)).

Verslo inkubatoriaus priskyrimą **ketvirtai kartai** apibūdina šie indikatoriai:

1) ir (arba) aktyvus dalyvavimas vietiniuose ir (arba) tarptautiniuose tinkluose (verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2));

2) ir (arba) aktyvus dalyvavimas horizontaliuose arba vertikaliniuose įmonių tinkluose (verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2)).

Verslo inkubatoriaus priskyrimą **penktai kartai** apibūdina šie indikatoriai:

1) internetinio verslo akceleravimas (verslo inkubatorių vadovų nurodyti (Tyrimas 3), inkubuojamų įmonių nurodyti (Tyrimas 1, Tyrimas 2)).

Duomenų rinkimo metodai.

Tyrimo atlikimo data: žvalgybinis tyrimas 2005 metų liepos – rugpjūčio mėn., antrasis tyrimas - 2010 metų kovo mėn., ekspertinis tyrimas - 2010 metų balandžio mėnesį.

Tyrimo dalyvavusių respondentų skaičius: 2005 metais apklaustos 76 įmonės, 2010 metais – 42 įmonės ir 5 verslo inkubatorių vadovai.

Organizuojant tyrimus svarbu tinkamai nustatyti tiriamąją visumą. Ją galima apibrėžti kaip aibę išskirtų pagal tam tikrą požymį objektų, iš kurių norima gauti informacijos. Tyrimo metu buvo apklausiamos verslo inkubatoriuose inkubuojamos įmonės ir verslo inkubatorių vadovai.

Duomenų apdorojimo metodai.

Anketiniai duomenys buvo apdoroti ir analizuojami naudojant statistinį duomenų analizės paketą SPSS 17.0. Hipotezės apie dviejų požymių nepriklausomumą buvo tikrinamos naudojant Chi kvadratu kriterijų (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Surinkti duomenys apdoroti naudojantis kokybinius ir kiekybinius metodus. Kokybiniai metodai – analizė, sintezė, abstrahavimas, indukcija, dedukcija, sisteminimas ir klasifikavimas padeda išsiaiškinti dėsningus priežastinius ryšius (Kardelis, 2002). Kiekybinei duomenų analizei panaudoti aprašomosios statistikos, kurie pagrįsti statistiniu dažnumu, pavyzdžiui, procentų apskaičiavimu, grafiniu duomenų vaizdavimu, regresinės analizės metodais (koreliacija).

Daugiau nei dviejų nepriklausomų imčių hipotezė buvo tikrinama naudojant Kruskal Wallis testo kriterijus.

Ryšio stiprumui tarp dviejų kintamųjų tirti naudojamas Spearmeno (rangų) koreliacijos koeficientas (r_s). Šio koeficiento ribinės reikšmės nuo -1 iki +1, todėl kuo koeficientas absoliučiu didumu didesnis, tuo priklausomybė stipresnė. Teigiamas Spearmeno koreliacijos koeficientas rodo tiesioginę priklausomybę, neigiamas – atvirkštinę (Čekanavičius, Murauskas, 2008). Jei gautoji reikšmė neviršija 0,05, daroma išvada, kad kintamieji koreliuoja, o jei viršija – koreliacija statistiškai nepatikima. Esant statistiškai patikimai koreliacijai, ryšio stiprumas vertinamas pagal koreliacijos koeficiento (r_s) reikšmę: 1) $r_s \leq 0,1$ laikoma, kad ryšys yra labai silpnas; 2) $0,1 < r_s \leq 0,4$ – ryšys silpnas; 3) $0,4 < r_s \leq 0,6$ – ryšio stiprumas vidutinis; 4) $0,6 < r_s \leq 0,8$ – ryšys stiprus; $0,8 < r_s$ – ryšys labai stiprus.

Hipotezėms tikrinti pasirinktas reikšmingumo lygmuo 0,05. Hipotezės apie lygybę buvo atmetamos (skirtumas buvo laikomas statistikai reikšmingas, patikimas), kai paketo apskaičiuotoji reikšmė neviršijo 0,05.

3.2. Lietuvos verslo inkubatorių tyrimų rezultatai

3.2.1. Verslo inkubatorių priskyrimas įkūrimo fazei

Siekiant nustatyti Lietuvoje veikiančių verslo inkubatorių veiklos transformacijos lygį, būtina, naudojantis autorės parengtu verslo inkubatorių veiklos transformacijos modeliu nustatyti ar jie yra įkūrimo, augimo ar vystymo fazėje. Siekiant tai įvertinti keliama pirmoji hipotezė:

H.1. Verslo inkubatoriai Lietuvoje yra įkūrimo fazėje.

Pagrindinius parametrus, būdingus įkūrimo fazėje (pirmos kartos) esantiems verslo inkubatoriams, atitinka indikatoriai pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė. Indikatoriai būdingi įkūrimo fazėje (pirmos kartos) esantiems verslo inkubatoriams

Verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklas	Verslo inkubatoriaus išvystymo laipsnis	Indikatoriai
		1) mažas verslo inkubatoriaus patalpų užpildymas, 2) atrankos į verslo inkubatorių kriterijų nėra arba jie pakankamai žemi, 3) verslo inkubatoriaus veikla orientuota materialinių paslaugų teikimui (ypatingai patalpų nuomai): motyvai, renkantis verslo inkubatorių, inkubuojamų įmonių poreikis verslo inkubatoriaus siūlomoms paslaugoms; verslo inkubatoriaus siūlomų paslaugų vertinimas 4) finansinė parama neteikiama / nesvarbi 5) vyrauja inkubuojamos įmonės, kurios yra vystymo ar brandos fazėje

Šaltinis: sukurta autorės (pirmos keturios sąlygos yra būtinos šiam verslo inkubatoriaus veiklos lygmeniui nustatyti.)

Mažas verslo inkubatoriaus patalpų užpildymas

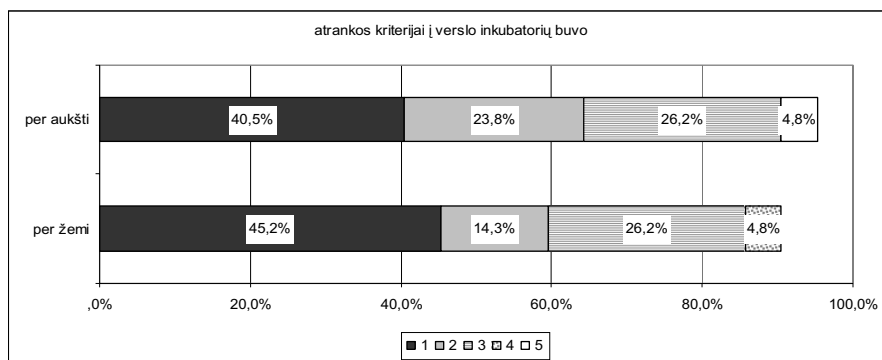
Vidutinis verslo inkubatorių nuomojamų patalpų užimtumas sudaro 81,2 procentus (žr. 2.4.2. Lietuvos verslo inkubatorių kūrimo ir jų veiklos analizė).

Atrankos į verslo inkubatorių kriterijų nėra arba jie pakankamai žemi

Išnagrinėjus Lietuvos verslo inkubatoriaus svetainėse pateikiamus atrankos į verslo inkubatorius kriterijus, pastebima, kad visi verslo inkubatoriai, išskyrus Šiaulių nurodo, kokius kriterijus turi atitikti inkubuojamos įmonės.

Ekspertinio tyrimo metu, apklausiant verslo inkubatorių vadovus paaiškėjo, kad jų manymu, atrankos į verslo inkubatorių kriterijai nėra nei per aukšti, nei per žemi, tačiau taip pat nesutiko, kad nėra jokių atrankos į verslo inkubatorių kriterijų.

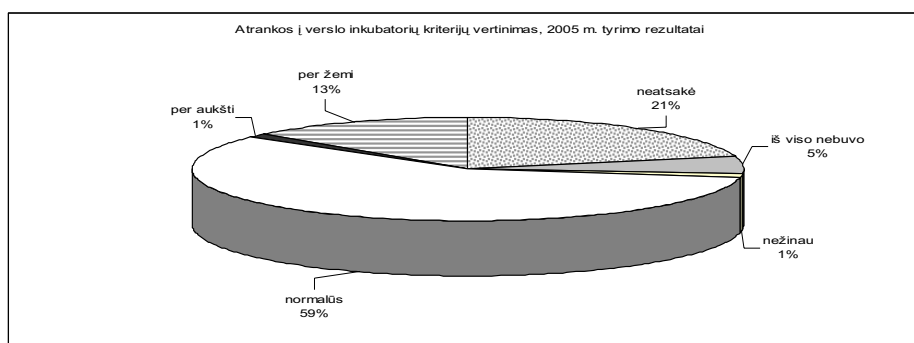
2010 m. atlikto tyrimo duomenimis 47,6 procentai apklaustųjų įmonių nurodė, kad visiškai nesutinka arba nesutinka, kad nebuvo jokių atrankos į verslo inkubatorių kriterijų. Vertinant atrankos į verslo inkubatorių kriterijus, nuomonių skirtumai tarp respondentų nėra statistiškai pasiskirstę (Kruskal Wallis testas, $p>0,05$). Tačiau, kad nebuvo jokių atrankos kriterijų respondentų nuomonės skirtinguose verslo inkubatoriuose skyrėsi (Kruskal Wallis testas, $p<0,01$). Daugiausiai sutikusių, kad nebuvo jokių atrankos kriterijų Telšių apskrities verslo inkubatoriuje (31,0), o nesutikusių - Ignalinos (14,63) ir Šiaulių (14,8) verslo inkubatoriuose. *Atrankos kriterijų sudėtingumas* (46 pav.) 63,8 procentai apklaustųjų įmonių visiškai nesutinka arba nesutinka, kad atrankos į verslo inkubatorių kriterijai buvo per aukšti, o 59,5 procentai apklaustųjų įmonių - kad per žemi. Kadangi Kruskal Wallis testas $p>0,05$, vadinasi atskirose inkubuojamų įmonių grupėse statistinių skirtumų nėra ir rezultatai pasiskirsto panašiai.



46 pav. Atrankos kriterijų į verslo inkubatorių vertinimas, 2010

Šaltinis: sudaryta autorės, 2010 m. atlikto tyrimo duomenimis

2005 metų atlikto tyrimo žvalgybinio tyrimo rezultatai gana panašūs: daugiau nei pusė apklaustų įmonių nurodė, kad atrankos kriterijai į verslo inkubatorių buvo normalūs, tačiau apie 20 proc. respondentų nurodė, kad atrankos kriterijai buvo per žemi arba iš viso jų nebuvo (žr. 47 pav.).



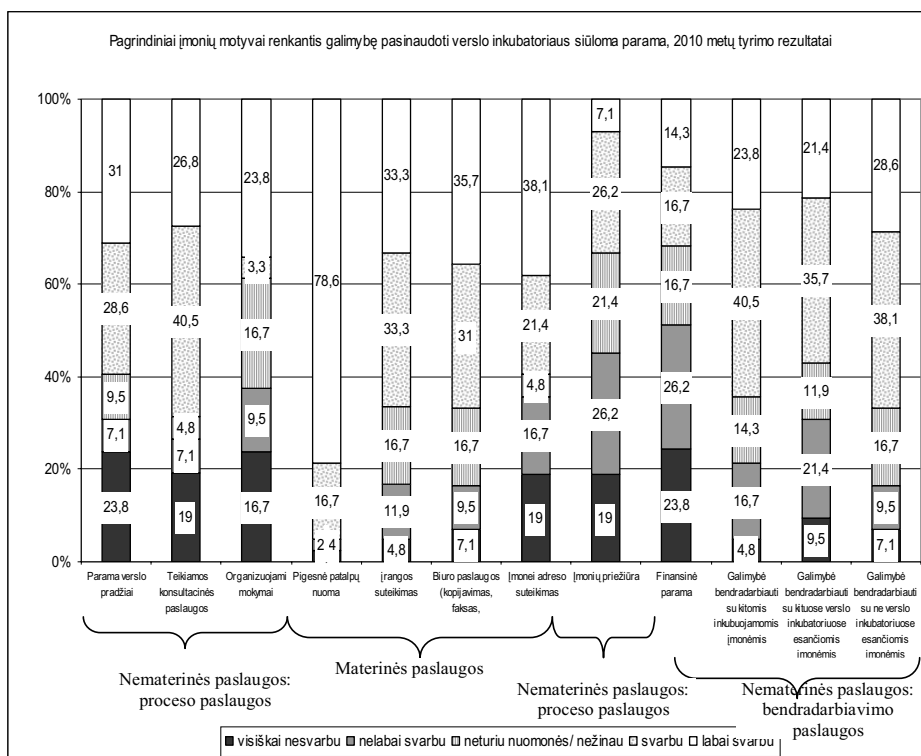
47 pav. Atrankos į verslo inkubatorių kriterijų vertinimas, 2005

Šaltinis: sudaryta autorės 2005 m. atlikto tyrimo duomenimis

Verslo inkubatoriaus veikla orientuota materialinių paslaugų teikimui (ypatingai patalpų nuomai);

Motyvai renkantis verslo inkubatorių. Ekspertinio tyrimo metu, verslo inkubatorių vadovai vienodai svarbiais įvardino visus išvardintus motyvus (paramos SVV subjektams, patalpų teikimo lengvatinėmis sąlygomis inkubuojamoms įmonėms, mokymus ir konsultacijas įmonėms, tarpusavio įmonių bendradarbiavimo skatinimą, pagalbą įmonėms siekiant jų veiklos augimo, naujų darbo vietų kūrimo skatinimą, inovatyvių įmonių rėmimą) verslo inkubatoriaus kūrimui.

Tačiau 2010 m. apklaustos 42 verslo inkubatoriuose inkubuojamos įmonės (žr. 48 pav.) nurodė, kad svarbiausias veiksnys, apsprendęs jų pasirinkimą vykdyti veiklą verslo inkubatoriuje buvo siūloma pigesnė patalpų nuoma (net 95,3 proc. apklaustų įmonių nurodė kaip svarbų arba labai svarbų veiksnį). Visiškai nesvarbus ar nesvarbus veiksnys, nulėmęs verslo inkubatoriaus pasirinkimą buvo finansinė parama ir įmonių priežiūra inkubavimo laikotarpiu (apie 50 proc. apklaustų įmonių).



48 pav. Pagrindiniai įmonių motyvai renkantis galimybę pasinaudoti verslo inkubatorių siūlomomis paslaugomis, 2010 m.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2010 m. atlikto tyrimo duomenimis

Įmonių pasirinkimą eiti į verslo inkubatorių apsprendę **motyvai** tokie kaip *biuro paslaugos, įmonių priežiūra, galimybė bendradarbiauti su kitomis inkubuojamomis įmonėmis tame pačiame ir kituose verslo inkubatoriuose* skirtingose įmonių grupėse pasiskirstę panašiai (Kruskal Wallis testas; $p > 0,05$). O kitų motyvų vertinimas išsiskyrė skirtingose tam tikrų apklaustų inkubuojamų įmonių grupėse (žr. 28 priedą).

Pagrindinių inkubuojamų įmonių motyvų ateiti į verslo inkubatorių įverčių koreliacija (Sperman koreliacijos koeficientas) pateikta 13 lentelėje. Koreliacijos tarp nurodytų motyvų beveik nėra, vadinasi toms įmonėms, kurios nurodė svarbų vieną motyvą, kiti nėra tokie svarbūs ir atvirkščiai.

13 lentelė. Pagrindinių inkubujamų įmonių motyvų ateiti į verslo inkubatorių įverčių koreliacija, 2010

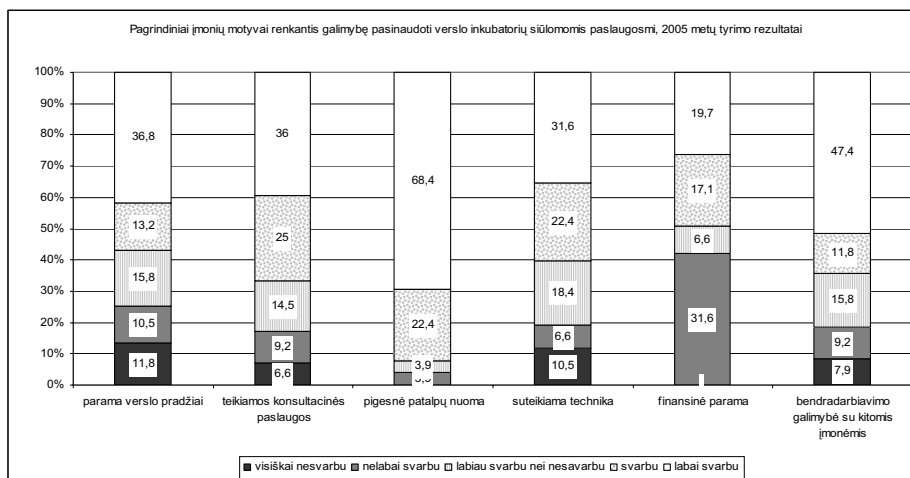
Sąlyga	Spektrinis koreliacijos koeficientas	Parama verslo pradžiai	Teikiamos konsultacijos paslaugos	Organizacijai mokymai	Įsigisė patalpų nuoma	Stuekiama įranga	Būro paslaugos	Įmonės adreso suteikimas	Įmonių priežiūra	Finansinė parama	Galimybė bendradarbiauti su kitose esančiomis įm.	Galimybė bendradarbiauti su ne VI esančiomis įm.
Parama verslo pradžiai	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1 42										
Teikiamos konsultacijos paslaugos	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.530** 42	1 42									
Organizacijai mokymai	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.581** 42	.636** 42	1 42								
Įsigisė patalpų nuoma	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.372* 42	.002 42	.13 42	1 42							
Stuekiama įranga	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.372* 42	.13 42	.17 42	.22 42	1 42						
Būro paslaugos	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.385* 42	.063 42	.08 42	.27 42	.365** 42	1 42					
Įmonės adreso suteikimas	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.006 42	.13 42	.34 42	.15 42	.24 42	.21 42	1 42				
Įmonių priežiūra	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.318* 42	.410** 42	.15 42	-.22 42	.02 42	.00 42	.19 42	1 42			
Finansinė parama	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.434** 42	.349** 42	.091 42	-.02 42	.42 42	.07 42	.23 42	.337* 42	1 42		
Galimybė bendradarbiauti su kitomis VI įm.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.00 42	.02 42	.42 42	.91 42	.44 42	.68 42	.53 42	.03 42	.42 42	1 42	
Galimybė bendradarbiauti su kitose VI esančiomis įm.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.20 42	-.17 42	.60 42	-.08 42	.03 42	.07 42	.22 42	.12 42	.04 42	.724** 42	1 42
Galimybė bendradarbiauti su ne VI esančiomis įm.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.21 42	.29 42	.42 42	.60 42	.85 42	.66 42	.15 42	.46 42	.80 42	.00 42	.42 42
Galimybė bendradarbiauti su ne VI esančiomis įm.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-.11 42	-.19 42	.51 42	.10 42	.24 42	.27 42	.422** 42	.24 42	.17 42	.619** 42	1 42
Galimybė bendradarbiauti su ne VI esančiomis įm.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.51 42	.23 42	.42 42	.51 42	.13 42	.09 42	.01 42	.12 42	.29 42	.00 42	.42 42

** - p < 0,01; * - p < 0,05- rezultatai statistškai patikimi

Šaltinis: sudaryta autorės 2010 m. atlikto tyrimo duomenimis

Suteikiama pigesnė patalpų nuoma koreliuoja (žr. 13 lentelę) tik su paramos verslo pradžiai motyvu (0,307) silpnas ryšys, o adreso suteikimo motyvas koreliuoja tik su galimybe bendradarbiauti su kitomis ne verslo inkubatoriuje esančiomis įmonėmis (0,422). O įvertinus tai, kad net 78,6 proc. apklaustųjų įmonių nurodė, kad pigesnė patalpų nuoma jiems yra labai svarbus motyvas renkantis verslo inkubatorių paramą, kaip paramą verslo pradžiai, darytina prielaida, kad būtent dėl šios paslaugos įmonės ir renkasi verslo inkubatorių paslaugas.

2005 m. apklaustos 7 verslo inkubatoriuose inkubuojamos 76 įmonės nurodė, kad svarbiausias motyvas, kodėl jos nusprendė pasinaudoti verslo inkubatorių paslaugomis buvo siūloma pigesnė patalpų nuoma (net 68,4 proc. apklaustų įmonių nurodė kaip labai svarbų veiksnį). Tuo tarpu kaip visiškai nesvarbūs ar nesvarbūs įmonėms yra finansinė parama (31,6 proc. įmonių) (žr. 49 pav.).



49 pav. Pagrindiniai įmonių motyvai renkantis galimybę pasinaudoti verslo inkubatorių siūlomomis paslaugomis, 2005m.

Šaltinis: sudaryta autorės 2005 m. atlikto tyrimo duomenimis

Iš inkubuojamų įmonių nurodytų motyvų tik *teikiamos konsultacinės paslaugos* visose inkubuojamų įmonių grupėse buvo nurodytos panašiai, nėra statistinių skirtumų tarp respondentų (Kruskal Wallis testas, $p > 0,05$). O kitų motyvų vertinimas išsiskyrė skirtingose apklaustų inkubuojamų įmonių grupėse (žr. 29 priedą).

Pagrindinių inkubuojamų įmonių motyvų ateiti į verslo inkubatorių įverčių koreliacija, 2005 pateikta 14 lentelėje.

14 lentelė. Pagrindinių inkubuojamų įmonių motyvų ateiti į verslo inkubatorių įverčių koreliacija, 2005

Speramo koreliacijos koeficientas		parama verslo pradžiai	teikiamos konsultacinės paslaugos	pigesnė patalpų nuoma	suteikiama technika	finansinė parama	bendradarbiavimas su kt VI įmonėmis
Parama verslo pradžiai	Correlation Coefficient	1					
	Sig. (2-tailed)	.					
	N	76,00					
Teikiamos konsultacinės paslaugos	Correlation Coefficient	,307**	1				
	Sig. (2-tailed)	0,01	.				
	N	76	76				
Pigesnė patalpų nuoma	Correlation Coefficient	0,09	0,15	1			
	Sig. (2-tailed)	0,45	0,21	.			
	N	76	76	76			
Suteikiama technika	Correlation Coefficient	0,15	,328**	0,19	1		
	Sig. (2-tailed)	0,21	0,00	0,11	.		
	N	76	76	76	76		
Finansinė parama	Correlation Coefficient	,470**	,445**	0,11	,346**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,36	0,00	.	
	N	76	76	76	76	76	
Bendradarbiavimas su kt VI įmonėmis	Correlation Coefficient	,394**	,601**	,309**	,268*	,411**	1
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,01	0,02	0,00	.
	N	76	76	76	76	76	76

** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$ - rezultatai statistiškai patikimi

Šaltinis: sudaryta autorės 2005 m. atlikto tyrimo duomenimis

2005 m. atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad motyvai renkantis verslo inkubatorių paramą tarpusavy ryškiau koreliuoja, nei vertinant 2010 metų tyrimo rezultatus. Tačiau *pigesnių patalpų nuomos motyvas* silpnai koreliuoja (Spearman koreliacijos koeficientas 0,309) tik su *bendradarbiavimo su kitomis verslo inkubatoriaus įmonėmis motyvu* ($p < 0,01$), o tai reiškia, kad tos įmonės, kurios nurodė, kad jų motyvas yra pigesnė patalpų nuoma, nenurodė, kad joms svarbi yra parama verslo pradžiai, finansinė parama ir konsultacinės paslaugos.

Paramos verslo pradžiai motyvas koreliuoja ($p < 0,01$ – rezultatai statistiškai patikimi) su konsultacinėmis paslaugomis (Spearman koreliacijos koeficientas 0,307), finansine parama (Spearman koreliacijos koeficientas 0,470) ir bendradarbiavimo galimybėmis (Spearman koreliacijos koeficientas 0,394).

Teikiamos konsultacinės paslaugos vidutiniškai koreliuoja ($p < 0,01$ – rezultatai statistiškai patikimi) su bendradarbiavimo galimybe (Spearman koreliacijos koeficientas 0,601), finansine parama (Spearman koreliacijos koeficientas 0,495), silpnai koreliuoja su suteikiama technika (Spearman koreliacijos koeficientas 0,328). *Bendradarbiavimo galimybės* koreliuoja ($p < 0,01$ – rezultatai statistiškai patikimi) su visais kitais motyvais, tačiau silpniausiai su suteikiama technika (Spearman koreliacijos koeficientas 0,268).

Palyginus 2005 m. ir 2010 m. tyrimo rezultatus pastebima, kad *parama verslo pradžiai* (2005 m.) motyvo rinktis verslo inkubatoriaus paramą inkubuojamų įmonių grupėse išsiskyrė tarp įmonių, kurios vykdo arba nevykdo inovacinę veiklą (itin svarbus nevykdančioms inovacinės veiklos). Tuo tarpu 2010 m. tyrimo duomenys rodo, kad didžiausi skirtumai vertinant šį motyvą įmonių grupėse pagal numatomą inkubavimo laikotarpį (svarbiausias toms, kurios planuoja išbūti visą inkubavimo laikotarpį). *Finansinės paramos* motyvo vertinimas (2005 m.) labiausiai išsiskyrė tarp įmonių vykdančių inovacinę veiklą (svarbiausias), o 2010 m. didžiausi skirtumai tarp įmonių, kurios yra skirtinguose inkubatoriuose ir įmonių išsivystymo laipsnį atėjimo į verslo inkubatorių momentu. *Pigesnės patalpų nuomos* motyvas 2005 m. skirtingai pasiskirstė tarp įmonių esančių skirtinguose verslo inkubatoriuose, o 2010 metais- tas skirtumas išryškėjo skirtinga veikla užsiimančių įmonių grupėse. *Bendradarbiavimo galimybės* motyvą 2005 m. ir 2010 m. skirtingai vertina priklausomai nuo to kokiam verslo inkubatoriuje yra inkubuojamos įmonės. 2005 m. vertinant šį motyvą skirtumai išryškėjo įmonių grupėje kurios numato plėtrą ateinančiais metais (svarbus), o 2010 metais – įmonių grupėse pagal numatomą inkubavimo trukmę.

2010 m. atlikto tyrimo duomenimis inkubuojamoms įmonėms suteikiama pigesnė patalpų nuoma koreliuoja tik su paramos verslo pradžiai motyvu silpnas ryšys, o adreso suteikimo motyvas koreliuoja tik su galimybe bendradarbiauti su kitomis ne verslo inkubatoriuje esančiomis įmonėmis. Vadinasi toms įmonėms, kurios nurodė svarbų šį motyvą, parama verslo pradžiai, konsultacijos, įmonių priežiūra ir kiti motyvai nėra tokie svarbūs ir

atvirkščiai. O įvertinus tai, kad net 78,6 proc. apklaustųjų įmonių nurodė, kad pigesnė patalpų nuoma jiems yra labai svarbus motyvas renkantis verslo inkubatorių paramą, kaip paramą verslo pradžiai, darytina prielaida, kad būtent dėl šios paslaugos įmonės ir renkasi verslo inkubatorių paslaugas. *Pigesnė patalpų nuoma* aktualiausia buvo aukštomis technologijomis užsiimančioms įmonėms, mažiausiai - prekybos įmonėms. 2005 m. apklaustos inkubuojamos įmonės nurodė, kad svarbiausias kriterijus, kodėl jos nusprendė pasinaudoti verslo inkubatorių paslaugomis buvo siūloma pigesnė patalpų nuoma (net 68,4 proc. apklaustų įmonių nurodė kaip labai svarbų veiksnį), o motyvai renkantis verslo inkubatorių paramą tarpusavy ryškiau koreliuoja, nei vertinant 2010 metų tyrimo rezultatus. Tačiau *pigėnių patalpų nuomos motyvas* silpnai koreliuoja tik su *bendradarbiavimu su kitomis verslo inkubatoriaus įmonėmis motyvu*, o tai reiškia, kad tos įmonės, kurios nurodė, kad jų motyvas yra pigesnė patalpų nuoma, nenurodė, kad joms svarbi yra parama verslo pradžiai, finansinė parama ir konsultacinės paslaugos.

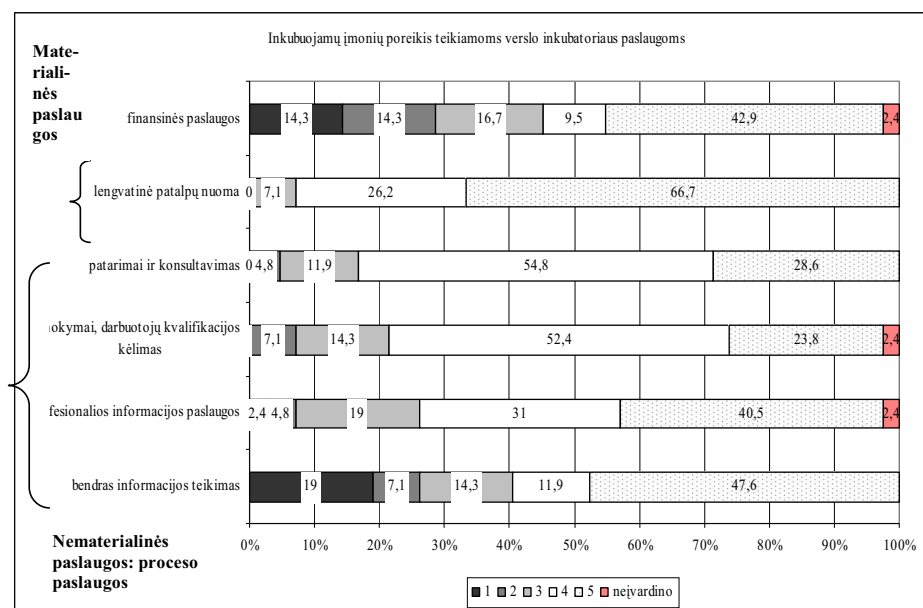
Pagrindinis motyvas renkantis verslo inkubatorių paslaugas yra ne inkubavimo procesas, o siūloma pigesnė patalpų nuoma, taip pat ryškėja neigiamos tendencijos dėl verslo inkubatorių veiklos pasirinkimo motyvų. O tai reiškia, kad įmonės orientuojasi į įkūrimo fazėje esančius, pirmos kartos verslo inkubatorius, kurie savo veiklą nukreipia į paramą nekilnojamu turto.

Taigi iš pagrindinių motyvų, renkantis verslo inkubatorius yra būtent materialinės paslaugos (ypatingai patalpų nuoma lengvatinėmis sąlygomis), nematerialinių paslaugų motyvas yra mažesnis, nebent išskiriant kai kurias proceso paslaugas, o finansinė parama mažiausiai reikšminga inkubuojamoms įmonėms ir pastebima, kad per pastaruosius 5 metus ši tendencija tik ryškėja.

Inkubuojamų įmonių poreikis verslo inkubatoriaus teikiamoms paslaugoms. Verslo inkubatorių vadovai (ekspertinio tyrimo duomenimis) mano, kad svarbiausia inkubuojamoms įmonėms yra materialinė parama (lengvatinė patalpų nuoma), proceso paslaugos ir bendradarbiavimo galimybė su tame pačiame inkubatoriuje esančiomis įmonėmis ir už verslo inkubatoriaus ribų esančiomis įmonėmis, tuo tarpu materialinė parama (biuro paslaugos) ir

finansinė parama mažiau svarbi, o bendradarbiavimo galimybė su kitame verslo inkubatoriuje esančiomis įmonėmis iš viso mažai svarbi

Empirinio tyrimo metu, 2010 m. apklausiant inkubuojamas įmones buvo siekiama išsiaiškinti kaip inkubuojamos įmonės vertina bendros informacijos teikimo (įmonės steigimas, registravimo klausimais); profesionalių informacijos paslaugų; mokymų, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo galimybių; patarimų ir konsultacijų; lengvatinių patalpų nuomos galimybių; finansinių paslaugų (garantijos, paslaugos, subsidijos) poreikį savo veiklai vystyti. Daugiau nei pusė apklaustų inkubuojamų įmonių nurodė, kad visos verslo inkubatoriaus teikiamos paslaugos jų veiklai yra svarbios arba labai svarbios (žr. 50 pav.).



50 pav. Inkubuojamų įmonių poreikis verslo inkubatoriaus teikiamoms paslaugoms, 2010 (1-visiškai nesvarbu; 2-nelabai svarbu; 3- neturiu nuomonės/ nežinau; 4-svarbu; 5 – labai svarbu)

Šaltinis: sudaryta autorės, 2010 m. atlikto tyrimo duomenimis

Svarbiausiomis verslo inkubatoriaus paslaugomis įvardintos lengvatinė patalpų nuoma (92,9 proc. respondentų nurodė kaip svarbią ar labai svarbią) ir patarimai, konsultacijos (81,4 proc. respondentų nurodė kaip svarbius ar labai svarbius). Mažiausiai reikšmingas įmonių veiklai išskyrė finansines paslaugas

(28,6 proc. respondentų nurodė kaip nesvarbias ar labai nesvarbias) ir bendros informacijos teikimą (26,1 proc. respondentų nurodė nesvarbų ar labai nesvarbų).

Iš inkubuojamų įmonių nurodytų poreikių verslo inkubatoriaus teikiamoms paslaugoms *bendros informacijos teikimas (įmonės steigimo, registravimo klausimais), patarimai ir konsultacijos, lengvatinė patalpų nuoma* visose inkubuojamų įmonių grupėse nėra statistinių skirtumų tarp respondentų (Kruskal Wallis testas, $p > 0,05$), o kitų poreikių vertinimas išsiskyrė skirtingose apklaustų inkubuojamų įmonių grupėse (žr. 30 priedą). Inkubuojamų įmonių poreikio verslo inkubatoriaus teikiamoms paslaugoms įverčių koreliacija, 2010 pateikta 15 lentelėje.

15 lentelė. Inkubuojamų įmonių poreikio verslo inkubatoriaus teikiamoms paslaugoms įverčių koreliacija, 2010

Spearmano koreliacijos koeficientas		Bendras informacijos teikimas	Profesionalios informacijos paslaugos	Mokymai darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	Patarimai ir konsultacijos	Lengvatinė patalpų nuoma	Finansinės paslaugos
Bendras informacijos teikimas	Correlation Coefficient	1					
	Sig. (2-tailed)	.					
	N	42					
Profesionalios informacijos paslaugos	Correlation Coefficient	0,22	1				
	Sig. (2-tailed)	0,17	.				
	N	42	42				
Mokymai/darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	Correlation Coefficient	0,13	,334*	1			
	Sig. (2-tailed)	0,42	0,03	.			
	N	42	42	42			
Patarimai ir konsultacijos	Correlation Coefficient	0,25	0,22	0,22	1		
	Sig. (2-tailed)	0,11	0,15	0,17	.		
	N	42	42	42	42		
Lengvatinė patalpų nuoma	Correlation Coefficient	-0,13	-,333*	-0,29	0,17	1	
	Sig. (2-tailed)	0,42	0,03	0,06	0,29	.	
	N	42	42	42	42	42	
Finansinės paslaugos	Correlation Coefficient	0,20	0,00	0,07	0,23	0,16	1
	Sig. (2-tailed)	0,20	0,99	0,68	0,15	0,33	.
	N	42	42	42	42	42	42

** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$ - rezultatai statistiškai patikimi

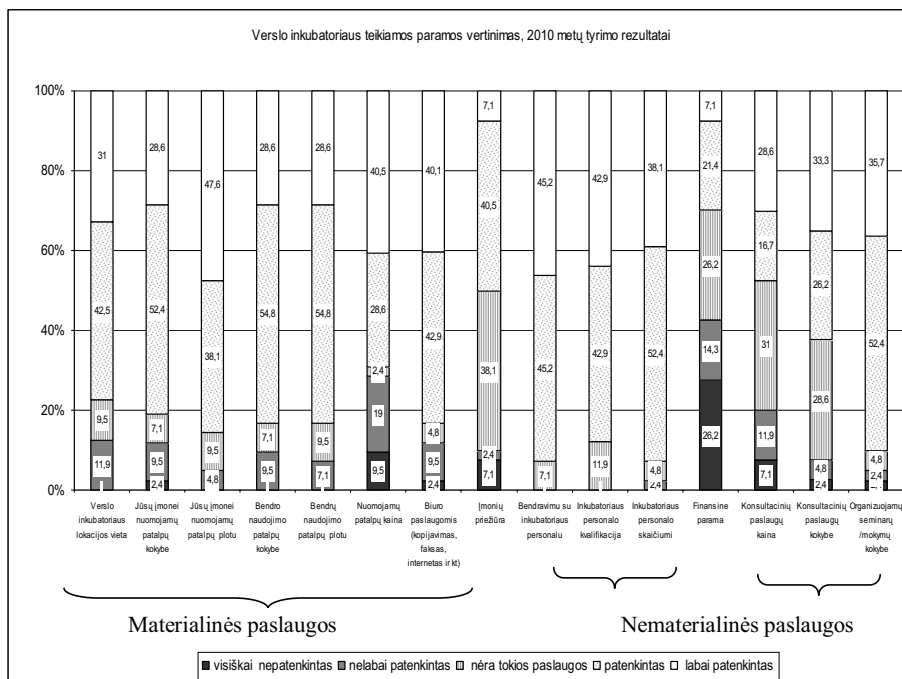
Šaltinis: sudaryta autorės, 2010 m. atlikto tyrimo duomenimis

Silpna teigiama koreliacija (Spearmano rangų koeficientas 0,334) fiksuojama tarp profesionalios informacijos poreikio ir mokymų bei darbuotojų kvalifikacijos kėlimo. Tačiau silpna neigiama koreliacija (Spearmano rangų koeficientas -0,333) fiksuojama tarp lengvatinės patalpų nuomos ir profesionalios informacijos poreikių, o tai reiškia, kad toms įmonėms, kurioms svarbi verslo inkubatorių parama lengvatine patalpų nuoma yra visiškai nesvarbi parama profesionaliomis informacijos paslaugomis. Kadangi $p < 0,05$, rezultatai statistiškai patikimi

Įvertinant tai, kad lengvatinės paramos poreikis tarp inkubuojamų įmonių buvo didžiausias, galima daryti prielaidą, kad daugumai įmonių inkubavimo periodu svarbiausia yra ne nematerialinės paslaugos (procesas: konsultavimas, mokymai) ar finansinė parama, leidžianti įmonėms toliau sėkmingai vystyti savo veiklą, o materialinės paslaugos (lengvatinė patalpų nuoma), mažinančios veiklos išlaidos.

Verslo inkubatoriaus teikiamų paslaugų ir paramos vertinimas. Ekspertinio tyrimo metu nustatyta, kad verslo inkubatorių vadovai geriausiai vertina teikiamas nematerialines paslaugas, ypač procesas paslaugas (konsultacijų, organizuojamų seminarų kokybę, įmonių priežiūrą, inkubatoriaus personalo kvalifikaciją) ir materialines paslaugas (biuro paslaugas ir nuomojamų patalpų kokybę), o prasčiausiai vertina finansinę paramą (žr. 31 priedą). Atskirų verslo inkubatorių vadovų vertinimai pateikti 32 priede.

2010 metų atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad inkubuojamos įmonės prasčiausiai vertina verslo inkubatorių teikiamą finansinę paramą (net 40,5 proc. inkubuojamų įmonių nurodė, kad yra visiškai nepatenkinti / nepatenkinti šia paslauga) bei nuomojamų patalpų kainą (28,5 proc. inkubuojamų įmonių nurodė, kad yra visiškai nepatenkinti / nepatenkinti šia paslauga). Iš tiesų tai labai įdomūs rezultatai, kadangi verslo inkubatorių viena iš veiklos sričių ir ypatumų - siūlyti patalpas, kurios nuomos kaina būtų mažesnė, nei rinkos kaina. Itin palankiai inkubuojamos įmonės vertina verslo inkubatorių personalą, jų skaičių bei kvalifikaciją (daugiau nei 90 proc. inkubuojamų įmonių nurodė, kad yra patenkinti / visiškai patenkinti šia paslauga) (žr. 51 pav.).



51 pav. Verslo inkubatorių teikiamos paramos vertinimas, 2010

Šaltinis: sudaryta autorės, 2010 m. atlikto tyrimo duomenimis

Nagrinėjant kaip skiriasi verslo inkubatorių teikiamos paramos vertinimas atskirose inkubuojamų įmonių grupėse, matyti, kad *bendro naudojimo patalpų kokybės, biuro paslaugų (kopijavimas, faksas, internetas ir kt), įmonių priežiūros, bendravimo su inkubatoriaus personalu, inkubatoriaus personalo skaičiaus ir finansinės paramos* vertinimas atskirose inkubuojamų įmonių grupėse nesiskiria (Kruskal Walis testas; $p > 0,05$), o kitų atskirose inkubuojamų įmonių grupėse išsiskiria (žr. 33 priedą).

Verslo inkubatorių teikiamų paslaugų vertinimų įverčių koreliacija (Spearmano rangų koeficientas) 2010 metais pateikta 16 lentelėje.

16 lentelė. Verslo inkubatorių paramos vertinimo įverčių koreliacija, 2010

Speramano rangų koeficientas	VI lokacinė vieta	nuomojamų patalpų kokybė	nuomojamų patalpų plotas	nuomojamų patalpų kokybė	Bendrojo naudojimo patalpų kokybė	Bendrojo naudojimo patalpų plotas	Nuomotojų patalpų kaina	Biuro paslaugos	Įmonių prezidentūra	Bendradarbiai vienu su IV personalu	VI personalo kvalifikacija	VI personalo skaičius	Finansinė parama	Konsultacijų paslaugų kaina	Konsultacijų paslaugų kokybė	Konsultacijų paslaugų kokybė	Organizuojamų seminarų skaičius
Correlation Coefficient	1,0																
Sig. (2-tailed)																	
N	42																
Correlation Coefficient	0,22	1,0															
Sig. (2-tailed)	0,16																
N	42	42															
Correlation Coefficient	0,17	0,604**	1,0														
Sig. (2-tailed)	0,27	0,00															
N	42	42	42														
Correlation Coefficient	0,22	0,625**	0,601**	1,0													
Sig. (2-tailed)	0,15	0,00	0,00														
N	42	42	42	42													
Correlation Coefficient	0,12	0,681**	0,691**	0,823**	1,0												
Sig. (2-tailed)	0,44	0,00	0,00	0,00													
N	42	42	42	42	42												
Correlation Coefficient	-0,18	0,624**	0,615**	0,574**	0,574**	1,0											
Sig. (2-tailed)	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00												
N	42	42	42	42	42	42											
Correlation Coefficient	0,05	0,22	0,28	0,28	0,338*	0,19	0,19	1,0									
Sig. (2-tailed)	0,73	0,17	0,08	0,07	0,03	0,24	0,24										
N	42	42	42	42	42	42	42	42									
Correlation Coefficient	-0,01	0,339*	0,10	0,27	0,336*	0,19	0,541**	1,0									
Sig. (2-tailed)	0,93	0,03	0,53	0,08	0,03	0,22	0,00										
N	42	42	42	42	42	42	42	42									
Correlation Coefficient	0,345*	0,30	0,06	0,315*	0,23	0,12	0,29	0,316*	1,0								
Sig. (2-tailed)	0,03	0,05	0,72	0,03	0,13	0,46	0,06	0,03									
N	42	42	42	42	42	42	42	42	42								
Correlation Coefficient	0,09	0,386*	0,07	0,383*	0,310*	0,25	0,30	0,471**	0,551**	1,0							
Sig. (2-tailed)	0,58	0,01	0,64	0,01	0,03	0,11	0,05	0,00	0,00								
N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42							
Correlation Coefficient	0,26	0,14	0,12	0,314*	0,26	-0,07	0,23	0,30	0,397**	0,593**	1,0						
Sig. (2-tailed)	0,09	0,37	0,46	0,04	0,10	0,64	0,15	0,06	0,01	0,00							
N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42						
Correlation Coefficient	0,00	0,25	-0,01	0,23	0,28	0,341*	0,21	0,580**	0,334*	0,345*	1,0						
Sig. (2-tailed)	0,99	0,10	0,96	0,14	0,08	0,03	0,18	0,00	0,03	0,03	0,34						
N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42					
Correlation Coefficient	0,02	0,368*	0,30	0,361*	0,446**	0,16	0,29	0,29	0,424**	0,430**	0,08	0,08	0,544**	1,0			
Sig. (2-tailed)	0,88	0,02	0,05	0,02	0,00	0,00	0,52	0,06	0,01	0,00	0,63	0,00	0,00				
N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42			
Correlation Coefficient	0,05	0,28	0,340*	0,335*	0,437**	0,13	0,367*	0,340*	0,445**	0,402**	0,09	0,539**	0,834**	0,00	1,0		
Sig. (2-tailed)	0,73	0,08	0,03	0,03	0,00	0,02	0,02	0,03	0,00	0,01	0,56	0,00	0,00	0,00			
N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42		
Correlation Coefficient	-0,10	0,22	0,199**	0,392*	0,395**	0,547*	0,523**	0,13	0,26	0,406**	0,22	0,310*	0,489**	0,659**	1,0		
Sig. (2-tailed)	0,54	0,15	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,42	0,10	0,01	0,16	0,05	0,00	0,00	0,00		
N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	

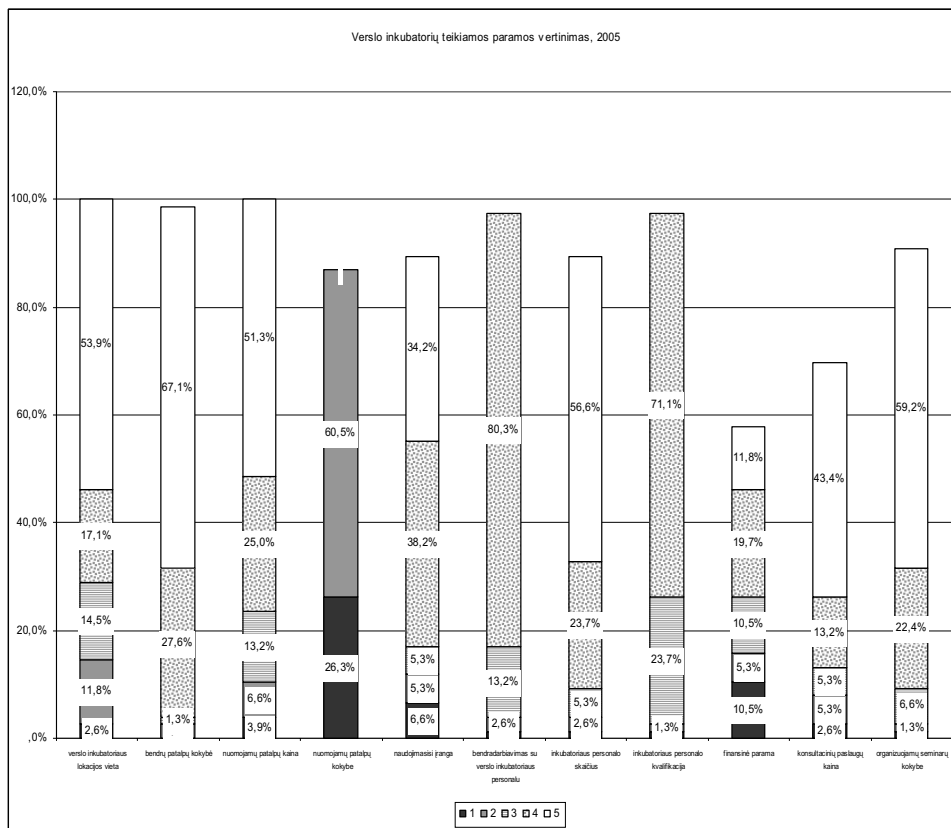
** - p < 0,01; * - p < 0,05- rezultatai statistškai patikimi. Šaltinis: sudaryta autorės, 2010 m. atlikto tyrimo duomenimis

Materialinės paslaugos. Stipri teigiama tiesinė koreliacija yra tarp bendrojo patalpų ploto ir kokybės vertinimo (0,823), vidutinė teigiama tiesinė koreliacija tarp numojamų patalpų kokybės ir nuomojamų patalpų ploto (0,604) ir bendrojo naudojimo patalpų kokybės (0,625), ploto (0,681) ir nuomojamų patalpų kainos (0,624), $p < 0,01$, vadinasi duomenys statistiškai patikimi .

Nematerialinės paslaugos. Stipri teigiama tiesinė koreliacija yra tarp konsultacinių paslaugų kokybės ir kainos (0,834), $p < 0,01$, vadinasi duomenys statistikai patikimi, o vidutinė teigiama tiesinė koreliacija yra tarp biuro paslaugų ir įmonių priežiūros vertinimo (0,541). Konsultacinių paslaugų kainos ir kokybės vertinimas koreliuoja ($p < 0,00$) su personalo kvalifikacija ir bendradarbiavimu su verslo inkubatoriaus personalu, tačiau nekoreliuoja su personalo skaičiumi ($p > 0,05$). Labai svarbu, kad teikiamos biuro paslaugos nekoreliuoja nei su personalo kvalifikacija nei jo skaičiumi, nei su bendradarbiavimu su verslo inkubatoriaus personalu ($p > 0,05$). *Organizuojamų seminarų kokybė* koreliuoja su verslo inkubatoriaus personalo kvalifikacija, konsultacinių paslaugų kaina (0,489 silpna teigiama tiesinė koreliacija) ir konsultacinių paslaugų kokybe (0,659 vidutinė teigiama tiesinė koreliacija).

Finansinė parama koreliuoja (silpna teigiama tiesinė koreliacija) su nuomojamų patalpų kaina (Spearmano rangų koeficientas 0,341), įmonių priežiūra (Spearmano rangų koeficientas 0,580) ir verslo inkubatoriaus personalo kvalifikacija (Spearmano rangų koeficientas 0,345), $p < 0,01$, vadinasi duomenys statistikai patikimi.

2005 m. apklausus verslo inkubatoriuose inkubuojamas įmones (žr. 52 pav.), paaiškėjo, kad labai blogai ar blogai yra vertinamas verslo inkubatoriuose inkubuojamoms įmonėms nuomokamų patalpų kokybė (net 86,8 proc. respondentų), tuo tarpu labai gerai ar gerai yra vertinamas bendrų patalpų kokybė (94,7 proc.)



52 pav. Verslo inkubatorių teikiamos paramos vertinimas, 2005

Šaltinis: sudaryta autorės, 2005 m. atlikto tyrimo duomenimis

Nagrinėjant kaip skiriasi verslo inkubatorių teikiamos paramos vertinimas atskirose inkubuojamų įmonių grupėse, matyti, kad *nuomojamų patalpų kokybės, bendrų patalpų kokybės, inkubatoriaus personalo skaičiaus, teikiamų konsultacinių paslaugų kokybės, konsultacinių paslaugų kainos, organizuojamų seminarų/ paskaitų kokybės* vertinimas atskirose inkubuojamų įmonių grupėse nesiskiria (Kruskal Wallis testas, $p > 0,05$).

Verslo inkubatorių paramos vertinimo įverčių koreliacija, 2005 pateikta 17 lentelėje.

17 lentelė. Verslo inkubatorių paramos vertinimo įverčių koreliacija, 2005

Spearmano rangų koeficientas		verslo inkubatoriaus lokacijos vieta	nuomojamų patalpų kokybe	nuomojamų patalpų kaina	bendrų patalpų kokybe	naudojama technika	bendra darbiavimas su inkubatoriais	inkubatoriaus personalo skaičius	inkubatoriaus personalo kvalifikacija	finansinė parama
verslo inkubatoriaus lokacijos vieta	Correlation Coefficient	1								
	Sig. (2-tailed)	.								
	N	76								
nuomojamų patalpų kokybe	Correlation Coefficient	.273*	1							
	Sig. (2-tailed)	0,02	.							
	N	76	76							
nuomojamų patalpų kaina	Correlation Coefficient	0,13	.397**	1						
	Sig. (2-tailed)	0,25	0,00	.						
	N	76	76	76						
bendrų patalpų kokybe	Correlation Coefficient	0,08	.687**	.381**	1					
	Sig. (2-tailed)	0,47	0,00	0,00	.					
	N	76	76	76	76					
naudojama technika	Correlation Coefficient	0,03	.239*	.406**	.306**	1				
	Sig. (2-tailed)	0,83	0,04	0,00	0,01	.				
	N	76	76	76	76	76				
bendradarbiavimas su inkubatoriais	Correlation Coefficient	0,02	.338**	.365**	.322**	.405**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,87	0,00	0,00	0,00	0,00	.			
	N	76	76	76	76	76	76			
inkubatoriaus personalo skaičius	Correlation Coefficient	0,17	.305**	0,21	.417**	.323**	.253*	1		
	Sig. (2-tailed)	0,15	0,01	0,06	0,00	0,00	0,03	.		
	N	76	76	76	76	76	76	76		
inkubatoriaus personalo kvalifikacija	Correlation Coefficient	-0,02	.280*	.426**	.435**	.234*	.484**	.409**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,84	0,01	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	.	
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	
finansinė parama	Correlation Coefficient	0,19	-0,01	0,16	0,14	0,17	0,11	.330**	0,07	1
	Sig. (2-tailed)	0,11	0,95	0,17	0,23	0,13	0,35	0,00	0,54	.
	N	76	76	76	76	76	76	76	76	76

** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$ - rezultatai statistiškai patikimi

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2005 m. atlikto tyrimo duomenimis

Verslo inkubatoriaus lokacijos vietos vertinimas koreliuoja tik su nuomojamų patalpų kokybe (Spearmano rangų koeficientas 0,273, labai silpna teigiama tiesinė koreliacija, $p < 0,05$ duomenys statistikai patikimi).

Nuomojamų patalpų kokybės vertinimas koreliuoja su nuomojamų patalpų kaina (Spearmano rangų koeficientas 0,397, silpna teigiama tiesinė koreliacija, $p < 0,01$ duomenys statistikai patikimi), bendrų patalpų kokybe (Spearmano rangų koeficientas 0,687, vidutinė teigiama tiesinė koreliacija, $p < 0,01$ duomenys statistikai patikimi), naudojama technika (Spearmano rangų koeficientas 0,338, silpna teigiama tiesinė koreliacija, $p < 0,01$ duomenys statistikai patikimi), inkubatoriaus personalo skaičiumi (Spearmano rangų

koeficientas 0,305, silpna teigiama tiesinė koreliacija, $p < 0,05$ duomenys statistikai patikimi (Spearmano rangų koeficientas 0,280, labai silpna teigiama tiesinė koreliacija, $p < 0,05$ duomenys statistikai patikimi).

Nuomojamų patalpų kainos vertinimas koreliuoja su nuomojamų patalpų kokybe (Spearmano rangų koeficientas 0,397, labai teigiama tiesinė koreliacija, $p < 0,01$ duomenys statistikai patikimi), bendrų patalpų kokybe (Spearmano rangų koeficientas 0,381, labai teigiama tiesinė koreliacija, $p < 0,01$ duomenys statistikai patikimi), technika (Spearmano rangų koeficientas 0,406, labai teigiama tiesinė koreliacija, $p < 0,01$ duomenys statistikai patikimi), bendradarbiavimu su personalu (Spearmano rangų koeficientas 0,365, labai teigiama tiesinė koreliacija, $p < 0,01$ duomenys statistikai patikimi), inkubatoriaus personalo kvalifikacija (Spearmano rangų koeficientas 0,426, silpna teigiama tiesinė koreliacija, $p < 0,01$ duomenys statistikai patikimi). Visiškai nekoreliuoja su verslo inkubatoriaus personalo skaičiumi ir teikiama finansine parama.

Inkubatoriaus personalo skaičius koreliuoja su nuomojamų patalpų kokybe, bendrų patalpų kaina, , naudojama technika , inkubatoriaus personalo kvalifikacija, tačiau koreliacija su bendradarbiavimu su verslo inkubatoriaus personalu yra labai silpna teigiama tiesinė koreliacija (0,253), $p < 0,01$ duomenys statistikai patikimi.

Inkubatoriaus personalo kvalifikacija koreliuoja su nuomojamų patalpų kokybe, nuomojamų patalpų kaina, bendrų patalpų kaina, naudojama technika, inkubatoriaus personalo skaičiumi ir bendradarbiavimu su verslo inkubatoriaus personalu.

Finansinė parama koreliuoja tik su verslo inkubatoriaus personalo skaičiumi (Spearmano rangų koeficientas 0,330 silpna teigiama tiesinė koreliacija, $p < 0,01$ duomenys statistikai patikimi)

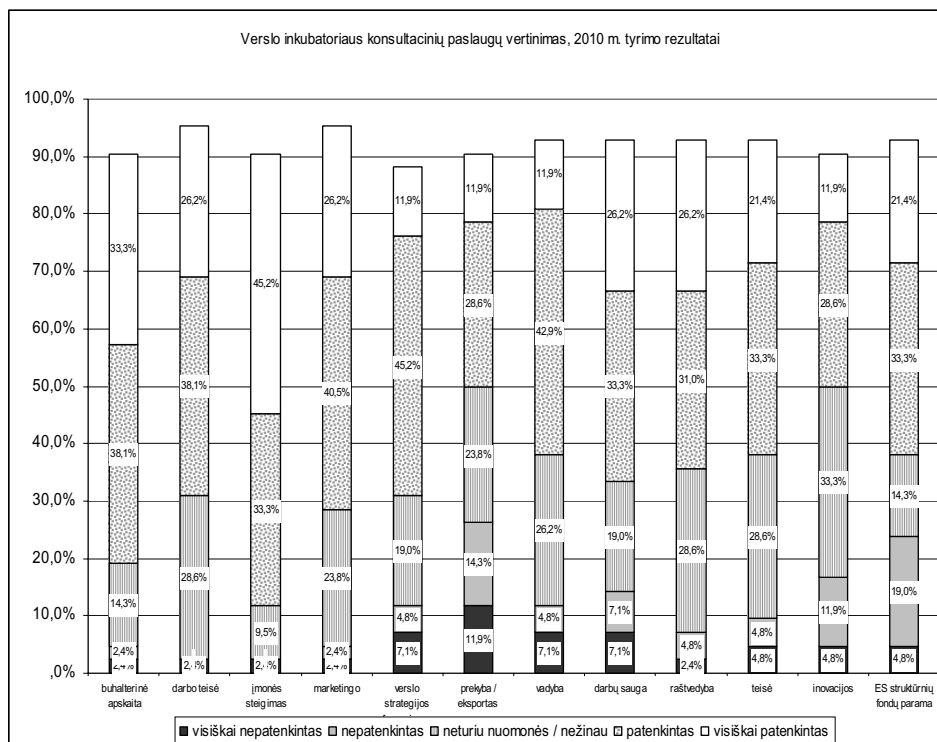
Bendrų patalpų kokybės vertinimas, naudojama technika, bendradarbiavimas su verslo inkubatoriaus personalu nekoreliuoja su finansine parama ir verslo inkubatoriaus alokacijos vieta.

2010 m. inkubuojamų įmonių tyrimo rezultatai vertinant verslo inkubatoriaus teikiamas konsultacines paslaugas (žr. 53 pav.) matyti, kad visas teikiamas konsultacines paslaugas daugiau nei pusė apklaustų inkubuojamų įmonių vertina gerai arba labai gerai. Inkubuojamos įmonės geriausiai vertina įmonės steigimo ir buhalterinės apskatos konsultacijas, blogiausiai - prekybos / eksporto ir ES struktūrinių fondų paramos konsultacijas.

Verslo inkubatoriaus konsultacijų vertinimas skiriasi tik skirtingose verslo inkubatoriuose esančioms įmonėms, be to įmonės steigimo, marketingo, prekybos, eksporto, vadybos, inovacijų, Struktūrinių fondų įsisavinimo konsultacijų vertinimas skirtingose įmonių grupėse nesiskiria (Kruskal Walis testas, $p > 0,05$).

Buhalterinės apskaitos, darbo teisės, verslo strategijos formavimo ir planavimo, darbų saugos, raštvedybos, teisės konsultacijų vertinimas skiriasi tik priklausomai nuo to, kuriame verslo inkubatoriuje yra apklaustos įmonės.

Buhalterinės apskaitos (Kruskal Walis testas, $p < 0,05$) konsultacijas geriausiai vertina Telšių apskrities verslo inkubatoriaus įmonės (26,04), prasčiausiai – Šiaulių verslo inkubatoriaus įmonės (11,65).



53 pav. Verslo inkubatorių konsultacinių paslaugų vertinimas, 2010

Šaltinis: sudaryta autorės, 2010 m. atlikto tyrimo duomenimis

Darbo teisės (Kruskal Walis testas) konsultacijas palankiausiai vertina Ignalinos verslo inkubatoriaus įmonės (27,92), mažiausiai palankiai - Šiaulių verslo inkubatoriaus įmonės (12,25). *Verslo strategijos formavimo ir planavimo konsultacijas* (Kruskal Walis testas) geriausiai vertina Ignalinos verslo inkubatoriaus įmonės (26,71), prasčiausiai - Šiaulių verslo inkubatoriaus įmonės (12,65). *Darbų saugos konsultacijas* (Kruskal Walis testas), geriausiai Ignalinos verslo inkubatoriaus įmonės (31,79), prasčiausiai - Šiaulių verslo inkubatoriaus įmonės (10,3). *Raštvedybos konsultacijas* (Kruskal Walis testas), geriausiai vertina Ignalinos verslo inkubatoriaus įmonės (27), prasčiausiai - Vilnijos verslo inkubatoriaus įmonės (12,79). *Teisės konsultacijas* (Kruskal Walis testas), geriausiai vertina Ignalinos verslo inkubatoriaus įmonės (26,5), prasčiausiai - Vilnijos verslo inkubatoriaus įmonės (13,71).

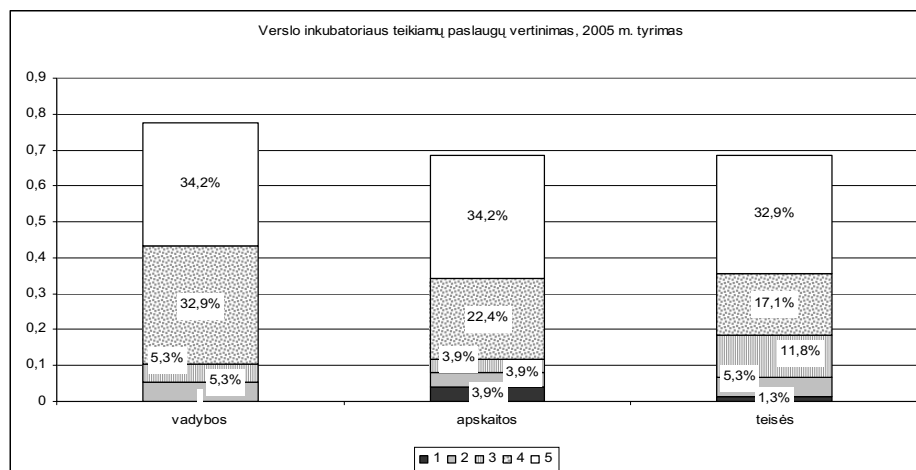
18 lentelė. Lietuvos verslo inkubatorių konsultacinių paslaugų vertinimo įverčių koreliacija, 2010

	Bižaiterinė apskaita	Darbo teisė	Imonės steigimas	Marketingo	Verslo strategijos formavimas	Prekybos eksportas	Vadyba	Darbuotojų sauga	Raštinė	Teisė	Inovacijos	Struktūriniai fondų išlaidos
Bižaiterinė apskaita	1											
Darbo teisė	.786**	1										
Imonės steigimas	.576**	.456**	1									
Marketingo	.660**	.509**	.327*	1								
Verslo strategijos	.715**	.616**	.418**	.701**	1							
Prekybos eksportas	.493**	.386*	.335*	.430**	.717**	1						
Vadyba	.579**	.535**	0.18	.545**	.724**	.765**	1					
Darbuotojų sauga	.576**	.597**	.389*	.330*	.625**	.626**	.589**	1				
Raštinė	.558**	.527**	.395**	.372*	.566**	.538**	.677**	.749**	1			
Teisė	.608**	.614**	.391**	.432**	.664**	.660**	.774**	.699**	.783**	1		
Inovacijos	.516**	.422**	0.27	.491**	.721**	.730**	.618**	.474**	.382*	.556**	1	
Struktūriniai fondų_	.334*	.314*	0.27	.373*	.543**	.662**	.501**	.419**	.19	.443**	.786**	1
	0.03	0.04	0.08	0.02	0.00	0.00	0.00	0.01	0.24	0.00	0.00	0.00
	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

** - p < 0,01; * - p < 0,05- rezultatai statistškai patikimi

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2010 metų tyrimo duomenimis

2005 m. apklausiant inkubuojamas įmones buvo išskirtos 3 konsultacinių paslaugų grupės: vadybos, apskaitos ir teisė. Didžioji dalis apklaustų inkubuojamų įmonių šias konsultacines paslaugas vertino gerai arba labai gerai (žr. 54 pav.)



54 pav. Verslo inkubatorių konsultacinių paslaugų vertinimas, 2005

Šaltinis: sudaryta autorės, 2005 m. atlikto tyrimo duomenimis

Verslo inkubatoriaus teikiamų paslaugų vertinimas (Kruskal Wallis testas) skiriasi vertinant tik *apskaitos konsultacijas*. Verslo inkubatoriaus teikiamų apskaitos konsultacijų vertinimas išsiskiria priklausomai nuo to ar įmonė vykdo inovacinę veiklą ($p = 0,027$). Geriausiai teikiamas apskaitos konsultacijas vertina įmonės, užsiimančios inovacine veikla (45,77).

19 lentelė. Lietuvos verslo inkubatorių konsultacinių paslaugų vertinimo įverčių koreliacija, 2005

		vadybos	apskaitos	teisės
vadybos	Correlation Coefficient	1		
	Sig. (2-tailed)	.		
	N	76		
apskaitos	Correlation Coefficient	,740**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,00	.	
	N	76	76	
teisės	Correlation Coefficient	,759**	,903**	1
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	.
	N	76	76	76

Šaltinis: sudaryta autorės, 2005 metais atlikto tyrimo duomenimis

Vyrauja inkubuojamos įmonės, kurios yra vystymo ar brandos fazėje

Inkubuojamų įmonių amžius (atėjimo į verslo inkubatorių momentu) yra svarbus vertinimo aspektas, nes kuo daugiau verslo inkubatoriuose yra neseniai susikūrusių ar besikuriančių įmonių, tuo labiau verslo inkubatorius yra išvystęs savo veiklą ir perėjęs į veiklos vystymo fazę. Atskiruose verslo inkubatoriuose apklaustos inkubuojamos įmonės (2005 m. ir 2010 m.) pagal inkubuojamų įmonių amžių (Chi Pirsono kvadratas parodo ar yra statistinių skirtumų tiriamoje visumoje, kai $p > 0,05$), statistinių pasiskirstymo skirtumų tiriamojoje visumoje nėra ir atsakymai atskirose grupėse (šiuos atveju skirtinguose verslo inkubatoriuose) pasiskirsto panašiai ($p < 0,05$).

Ekspertinio tyrimo metu nustatyta, kad dažniausiai į verslo inkubatorius yra priimamos besikuriančios (susikūrusios verslo inkubatoriuje), ką tik susikūrusios (iki 3 mėn), neseniai susikūrusios (3-12 mėn), jau vykdančios veiklą (1-3 metų) įmonės, kurioms planuojamas spartus veiklos augimas.

2005 m. pusė apklaustų inkubuojamų įmonių į verslo inkubatorių pateko neseniai susikūrusios (iki 1 m.), 25 proc. įmonių jau veikė rinkoje iki 3 metų. 2010 metais sumažėjo įmonių, kurios susikūrė neseniai, tačiau padidėjo įmonių skaičius, kurios įsikūrė verslo inkubatoriuje (žr. 34 priedą). Statistiškų skirtumų verslo inkubatoriuose pagal inkubuojamų vykdomą inovacinę veiklą 2005 m. ir 2010 m. nėra (Chi Pirsono kvadratas $p > 0,05$).

Per pastaruosius 5 metus padidėjo įmonių skaičius, kurios įsikūrė verslo inkubatoriuje, tačiau sumažėjo įmonių, kurios įsikūrė neseniai (iki 1 metų). Nors pastebimos teigiamas tendencijos, tačiau neigiamas aspektas, kad į verslo inkubatorius pritraukiama mažiau neseniai veiklą vykdančių įmonių. Verslo inkubatoriui esant įkūrimo fazėje – pritraukiama daugiau įmonių, kurios savarankiškai vykdo veiklą rinkoje, nes verslo inkubatoriams aktualiau vystyti savo pačių veiklą, o iš inkubuojamų įmonių tikimasi tik surinkti mokesčius už patalpų nuomą.

H.1.: pasitvirtino iš dalies. Kaip matyti iš 20 lentelės, Lietuvoje veikiančios verslo inkubatoriai atitinka tam tikrus, įkūrimo fazėje esančių verslo

inkubatorių parametrus. Ypatingai svarbus inkubuojamų įmonių paramos poreikio aspektas šiuo atveju, nes įmonės nurodė, kad jiems svarbiausia yra materialinė parama (ypatingai lengvatinė patalpų nuoma), o tai yra būdinga būtent įkūrimo fazėje esantiems verslo inkubatoriams.

20 lentelė. Verslo inkubatorių priskyrimo įkūrimo fazei vertinimas

Verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklas	Verslo inkubatoriaus išvystymo laipsnis	Indikatoriai	Bendras	VVI	ŠVI	TAVI	IVI
		<i>1) mažas verslo inkubatoriaus patalpų užpildymas,</i>	-/+ (81,2)	-/+ (80)	+	-/+ (82)	- (92)
<i>Įkūrimo fazė</i>	<i>Pirmos kartos verslo inkubatorius</i>	<i>2) atrankos į verslo inkubatorių kriterijų nėra arba jie pakankamai žemi,</i>	<i>Oficialiai skelbiami</i>				
			-	-	+	-	-
			<i>Verslo inkubatorių vadovų nurodyti</i>				
			-	-	-	-	-
			<i>Inkubuojamų įmonių nurodyti</i>				
			-	-	-	-/+	-
		<i>3) verslo inkubatoriaus veikla orientuota materialinių paslaugų teikimui</i>	<i>motyvus rinktis verslo inkubatorius yra materialinės paslaugos (verslo inkubatorių vadovų vertinimas)</i>				
			-	-	-	-	-
			<i>motyvus rinktis verslo inkubatorius yra materialinės paslaugos (inkubuojamų įmonių vertinimas)</i>				
			+	+	+	+	+
			<i>inkubuojamų įmonių poreikis didesnis materialinėms paslaugoms (verslo inkubatorių vadovų vertinimas)</i>				
			+/-				
			<i>inkubuojamų įmonių poreikis didesnis materialinėms paslaugoms (inkubuojamų įmonių vertinimas)</i>				
			+	+	+	+	+
			<i>inkubuojamos įmonės geriau vertina materialines paslaugas (verslo inkubatorių vadovų vertinimas)</i>				
	-	-	-	-	-		
	<i>inkubuojamos įmonės geriau vertina materialines paslaugas (inkubuojamų įmonių vertinimas)</i>						
	+	+	+	+	+		
<i>4) finansinė parama neteikiama/ nesavrbi</i>	<i>verslo inkubatorių vadovų vertinimas</i>						
	+	+	+	+	+		
	<i>inkubuojamų įmonių vertinimas</i>						
	+	+	+	+	+		
<i>5) vyrauja inkubuojamos įmonės, kurios yra vystymo ar brandos fazėje</i>	-	-	-	-	-		

Šaltinis: sukurta autorės remiantis 2010 m. tyrimų duomenimis

3.2.2. Verslo inkubatorių priskyrimas vystymo fazei

H.2. Verslo inkubatoriai Lietuvoje yra vystymo fazėje.

Parametrai būdingi vystymo fazėje (antros kartos) esantiems verslo inkubatoriams pateikti 21 lentelėje.

21 lentelė. Indikatoriai būdingi vystymo fazėje (antros kartos) esantiems verslo inkubatoriams

Vystymo fazė	Antros kartos verslo inkubatorius	Indikatoriai
		1) patalpų užpildymo koeficientas artėja prie 1, 2) atrankos kriterijai yra nustatyti, bet jie nebūtinai aukšti; 3) orientacija į nematerialines paslaugas (ypatingai proceso paslaugas); motyvai, renkantis verslo inkubatorių, inkubuojamų įmonių poreikis verslo inkubatoriaus siūlomoms paslaugoms; verslo inkubatoriaus siūlomų paslaugų vertinimas 4) finansinė parama neteikiama 5) pradedami formuojami verslo inkubatorių bendradarbiavimo tinklai; 6) vyrauja inkubuojamos įmonės, kurios yra įkūrimo ar vystymo fazėje

Šaltinis: sukurta autorės (pirmos keturios sąlygos yra būtinos šiam verslo inkubatoriaus veiklos lygmeniui nustatyti)

Patalpų užpildymo koeficientas, atrankos kriterijai, orientacija į nematerialines paslaugas (ypatingai proceso paslaugas), finansinės paramos teikimas, inkubuojamų įmonių amžius jau buvo išnagrinėti (žr. 3.2.1 poskyrį).

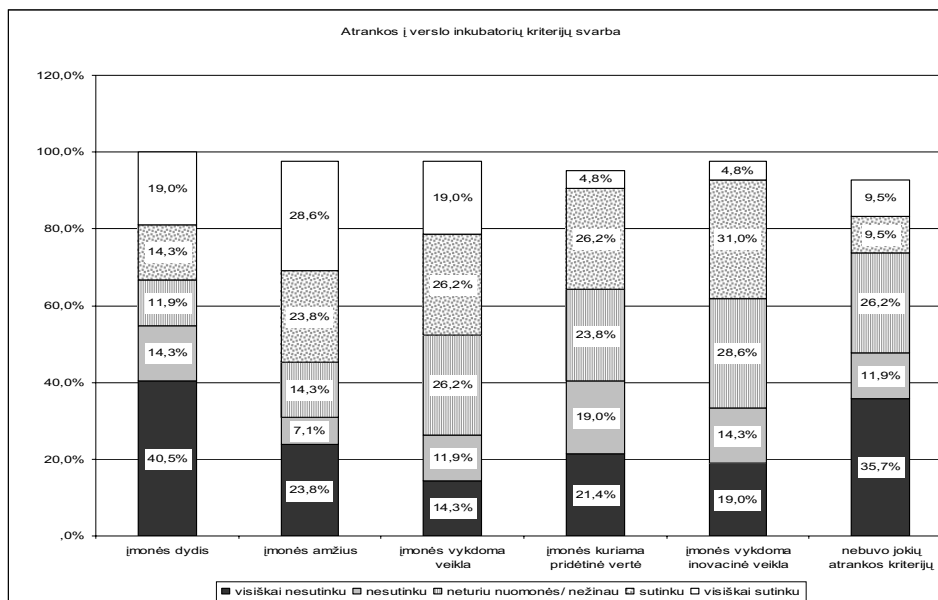
Atrankos kriterijai yra nustatyti, bet jie nebūtinai aukšti

Svarbiausias atrankos kriterijais ekspertinio tyrimo metu buvo išskirtas įmonės amžius ir įmonės dydis. Įmonės vykdomą veiklą kaip svarbų atrankos kriterijų nurodė visų verslo inkubatorių atstovai, išskyrus Telšių apskrities (nurodė kaip nesvarbų). Įmonės kuriamą pridėtinę vertę ir vykdomą inovacinę veiklą kaip nesvarbią įvardino Ignalinos ir Kazlų Rūdos verslo inkubatorių atstovai.

Dauguma priimamų įmonių užsiima inovacine veikla arba aukštosiomis technologijomis bei kuria didelę pridėtinę vertę. Visų verslo inkubatorių vadovai nurodė, kad nėra priimamos į verslo inkubatorius įmonės, veikiančios rinkoje ilgiau nei 3 metus, o Ignalinos ir Kazlų Rūdos verslo inkubatorių atstovai pažymėjo, kad retai priimamos ir įmonės, kurios jau vykdo veiklą (1-3

metų), taip pat rečiau priimamos ir įmonės užsiimančios aukštomis technologijomis, o Telšių apskrities ir Kazlų Rūdos verslo inkubatorius nurodė, kad tokios įmonės iš viso nepriimamos (žr. 35 priedą)

2010 m. apklaustos įmonės (žr. 55 pav.) visiškai sutinka ar sutinka, kad atrankos kriterijai į verslo inkubatorių buvo inkubuojamos įmonės amžius (54,4 proc. apklaustų inkubuojamų įmonių) ir įmonių veiklos sritis (45,2 proc. apklaustų inkubuojamų įmonių), o visiškai nesutinka ar nesutinka, kad atrankos į verslo inkubatorių kriterijais buvo įmonių dydis (54,7 proc. apklaustų inkubuojamų įmonių) ir įmonių kuriama pridėtinė vertė (40,4 proc. apklaustų inkubuojamų įmonių).



55 pav. Atrankos kriterijai į verslo inkubatorių, 2010

Šaltinis: sudaryta autorės, 2010 m. atlikto tyrimo duomenimis

Atrankos kriterijų vertinimo skirtumų atskirose inkubuojamų įmonių grupėse nebuvo (Kruskal Walis testas, $p > 0,05$). Verslo inkubatorių inkubuojamų įmonių atrankos kriterijų įverčių koreliacija, 2010 pateikta 22 lentelėje.

22 lentelė. Verslo inkubatorių inkubuojamų įmonių atrankos kriterijų įverčių koreliacija, 2010

Spearmano koeficientas		Įmonės dydis	Įmonės amžius	Įmonės vykdoma veikla	Kuriam pridėtinė vertė	vykdoma inovacinė veikla	Nebuvo atrankos kriterijų	Kriterijai per aukšti	Kriterijai per žemi
Įmonės dydis	Correlation Coefficient	1							
	Sig. (2-tailed)	.							
	N	42							
Įmonės amžius	Correlation Coefficient	,506**	1						
	Sig. (2-tailed)	0,00							
	N	42							
Įmonės vykdoma veikla	Correlation Coefficient	0,28	,407**	1					
	Sig. (2-tailed)	0,07	0,01	.					
	N	42	42	42					
kuriam pridėtinė vertė	Correlation Coefficient	,407**	,378*	,499**	1				
	Sig. (2-tailed)	0,01	0,01	0,00	.				
	N	42	42	42	42				
vykdoma inovacinė veikla	Correlation Coefficient	,346*	0,19	,314*	,515**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,03	0,23	0,04	0,00	.			
	N	42	42	42	42	42			
Nebuvo atrankos kriterijų	Correlation Coefficient	-0,14	-0,15	-,321*	-0,02	-0,16	1		
	Sig. (2-tailed)	0,37	0,34	0,04	0,89	0,31	.		
	N	42	42	42	42	42	42		
kriterijai per aukšti	Correlation Coefficient	0,19	0,00	0,01	0,18	,586**	-0,02	1	
	Sig. (2-tailed)	0,23	0,99	0,96	0,26	0,00	0,89	.	
	N	42	42	42	42	42	42	42	
kriterijai per žemi	Correlation Coefficient	0,26	0,22	0,12	,535**	,327*	-0,06	,455**	1
	Sig. (2-tailed)	0,10	0,15	0,47	0,00	0,03	0,72	0,00	.
	N	42	42	42	42	42	42	42	42

** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$ - rezultatai statistiškai patikimi

Šaltinis: sudaryta autorės, 2010 m. atlikto tyrimo duomenimis

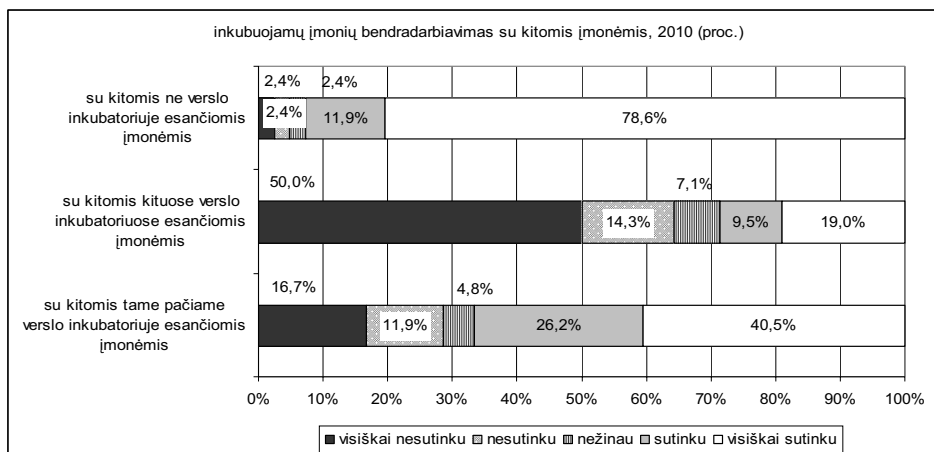
Atrankos kriterijai per aukšti koreliuoja (Spearmano rangų koeficientas 0,586) su įmonės vykdomos inovacinės veiklos kriterijumi, o atrankos kriterijai per žemi koreliuoja su įmonės pridėtinės vertės kūrimu (0,535) ir įmonės vykdoma inovacine veikla (0,455). Rezultatai statistiškai patikimi, nes $p < 0,01$. Įmonės dydis nekoreliuoja nei su įmonės amžiumi, nei su įmonės vykdoma veikla ($p > 0,05$), o koreliuoja su įmonės kuriam pridėtinė verte (Spearmano rangų koeficientas 0,407) ir įmonės vykdoma inovacine veikla (Spearmano rangų koeficientas 0,346). Rezultatai statistiškai patikimi, nes $p < 0,05$.

Pradedami formuojami verslo inkubatorių bendradarbiavimo tinklai

Ekspertinio tyrimo metu verslo inkubatorių vadovai nurodė, kad daugiausiai bendradarbiauja su kitomis ne verslo inkubatoriuje esančiomis

įmonėmis ir su kitais verslo inkubatoriais Lietuvoje, mažiau su kitais verslo inkubatoriais užsienio šalyse ir praktiškai nebendradarbiauja su kituose verslo inkubatoriuose esančiomis įmonėmis. Verslo inkubatorių vadovų nuomone, inkubuojamų įmonių poreikis bendradarbiavimui su kitame verslo inkubatoriuose esančiomis įmonėmis yra mažai svarbus.

2010 m. atlikto tyrimo rezultatai rodo (žr. 56 pav.), kad verslo inkubatoriuje daugiau nei 90 procentų inkubuojamų įmonių nurodė, kad bendradarbiauja su kitomis ne verslo inkubatoriuose esančiomis įmonėmis, 66,7 proc. nurodė, kad bendradarbiauja su kitomis tame pačiame verslo inkubatoriuose esančiomis įmonėmis ir tik 28,5 proc. apklaustų įmonių nurodė, kad bendradarbiauja su kitomis kituose verslo inkubatoriuose esančiomis įmonėmis. Tai leidžia daryti išvadą, kad verslo inkubatorių tinklų, nes net 64,3 proc. inkubuojamų įmonių nurodė jog nebendradarbiauja su kituose verslo inkubatoriuose esančiomis įmonėmis.



56 pav. Inkubuojamų įmonių bendradarbiavimas su kt. įmonėmis, 2010 m.

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis 2010 m. tyrimo duomenimis

Bendradarbiavimo galimybių vertinimo pasiskirstymo atskiruose verslo inkubatoriuose ir atskirose inkubuojamų įmonių grupėse nėra (Krusko Walis testas $p > 0,05$), išskyrus pagal planuojamą išbūti verslo inkubatoriuje laiką (Krusko Walis testas $p < 0,05$), mažiausiai bendradarbiauja su kitomis ne verslo inkubatoriuose esančiomis įmonėmis tos, kurios ketina išbūti verslo inkubatoriuje iki 2 metų (K-W; 5,25), daugiausiai – iki 1 metų (K-W; 26,0). Nors inkubuojamos įmonės nurodė, kad bendradarbiavimo galimybė yra vienas iš motyvų renkantis verslo inkubatorius, tačiau būtent bendradarbiavimo galimybė su kituose verslo inkubatoriuose esančiomis įmonėmis yra mažiau svarbi nei su tame pačiame ar ne verslo inkubatoriuje esančiomis įmonėmis. skirtingose įmonių grupėse pasiskirstę panašiai (Kruskal Walis testas; $p > 0,05$), išskyrus bendradarbiavimas su kitomis ne verslo inkubatoriuose esančiomis įmonėmis, kur mažiausiai svarbi iki 1 ar iki 2 metų planuojančioms išbūti verslo inkubatoriuje įmonėms, o aktualiausia- iki 4 metų planuojančioms išbūti verslo inkubatoriuje įmonėms ir priklausomai nuo verslo inkubatoriaus: svarbiausia Telšių apskrities (K-W; 28,46), mažiausiai reikšminga - Šiaulių verslo inkubatoriuje (K-W; 15). Pastebimai išsiskiria verslo inkubatorių vadovų apklausos rezultatai ir inkubuojamų įmonių apklausos rezultatai.

H.2.: pasitvirtino iš dalies. Kaip matyti iš 23 lentelės, Lietuvoje veikiantys verslo inkubatoriai atitinka tam tikrus, vystymo fazėje esančių verslo inkubatorių parametrus: atrankos kriterijai yra, bet jie nėra aukšti; finansinė parama nėra teikiama; vyrauja įkūrimo ir augimo stadijoje esančios įmonės. Tačiau patalpų užildymo, nematerialinių paslaugų teikimo ir bendradarbiavimo tinklų formavimo parametrai neatitinka arba silpnai atitinka šiai fazei būdingus indikatorius. Šiuo atveju verslo inkubatorius galima tik iš dalies priskirti vystymo fazei.

23 lentelė. Verslo inkubatorių priskyrimo augimo (vystymo) fazei vertinimas

	Indikatoriai	Bendras	VVI	ŠVI	TAVI	IVI	
Verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklas Augimo fazė	Verslo inkubatoriaus išvystymo laipsnis						
	1) patalpų užpildymo koeficientas artėja prie 1,	- (81,2)	- (80)	- (72)	- (82)	+ (92)	
	2) atrankos kriterijai yra nustatyti, bet jie nebūtinai aukšti;	<i>Oficialiai skelbiami</i>					
		<i>Verslo inkubatorių vadovų nurodyti</i>					
		<i>Inkubuojamų įmonių nurodyti</i>					
		<i>motyvas rinktis verslo inkubatorius yra nematerialinės paslaugos (verslo inkubatorių vadovų vertinimas)</i>					
		<i>motyvas rinktis verslo inkubatorius yra nematerialinės paslaugos (inkubuojamų įmonių vertinimas)</i>					
	3) orientacija į nematerialines paslaugas	-					
		<i>inkubuojamų įmonių poreikis didesnis nematerialinėms paslaugoms (verslo inkubatorių vadovų vertinimas)</i>					
		+					
		<i>inkubuojamų įmonių poreikis didesnis nematerialinėms paslaugoms (inkubuojamų įmonių vertinimas)</i>					
		-					
		<i>inkubuojamos įmonės geriau vertina nematerialines paslaugas (verslo inkubatorių vadovų vertinimas)</i>					
		+					
		<i>inkubuojamos įmonės geriau vertina nematerialines paslaugas (inkubuojamų įmonių vertinimas)</i>					
		-					
		<i>inkubuojamos įmonės geriau vertina nematerialines paslaugas (verslo inkubatorių vadovų vertinimas)</i>					
	+						
	<i>inkubuojamos įmonės geriau vertina nematerialines paslaugas (inkubuojamų įmonių vertinimas)</i>						
	-						
	4) finansinė parama neteikiama		+	+	+	+	+
	5) pradedami formuojami bendradarbiavimo tinklai;	verslo inkubatorių vadovų vertinimas					
		+/-					
inkubuojamų įmonių vertinimas							
-							
6) vyrauja įkūrimo ar vystymo fazės inkubuojamos įmonės,		+	+	+	+	+	

Šaltinis: sukurta autorės

3.2.3. Verslo inkubatorių priskyrimas brandos fazei

H.3. Verslo inkubatoriai Lietuvoje yra brandos fazėje.

Parametrai būdingi brandos fazėje (trečios kartos) esantiems verslo inkubatoriams pateikti 24 lentelėje.

24 lentelė. Indikatoriai būdingi brandos fazėje (trečios kartos) esantiems verslo inkubatoriams

Brandos fazė	Verslo inkubatoriaus kartos	Indikatoriai ⁸ 1) patalpų užpildymo koeficientas lygus 1, 2) nustatyti aukšti atrankos į verslo inkubatorių kriterijai 3) orientacija į nematerialines paslaugas (ypatingai proceso paslaugas); motyvai, renkantis verslo inkubatorių, inkubuojamų įmonių poreikis verslo inkubatoriaus siūlomoms paslaugoms; verslo inkubatoriaus siūlomų paslaugų vertinimas 4) teikiama finansinė parama 5) formuojami verslo inkubatorių bendradarbiavimo tinklai; 6) vyrauja inkubuojamos įmonės, kurios yra įkūrimo ar vystymo fazėje
	Trečios kartos verslo inkubatorius	ir (arba) orientacija į inovacines įmones ir (arba) orientacija į aukštų technologijų įmones ir (arba) virtualus inkubavimas
	Ketvirtos kartos verslo inkubatorius	ir (arba) aktyvus dalyvavimas vietiniuose ir (arba) tarptautiniuose tinkluose ir (arba) aktyvus dalyvavimas horizontaliuose arba vertikaliuose įmonių tinkluose
	Penktos kartos verslo inkubatorius	internetinio verslo verslo akceleravimas

Šaltinis: sukurta autorės (pirmos keturios sąlygos yra būtinos šiam verslo inkubatoriaus veiklos lygmeniui nustatyti)

Patalpų užpildymo koeficientas, atrankos kriterijai, orientacija į nematerialines paslaugas (ypatingai proceso paslaugas), finansinės paramos teikimas, inkubuojamų įmonių amžius bendradarbiavimo galimybės jau buvo išnagrinėti (žr. 3.2.1 poskyrį ir 3.2.2 poskyrį). Rezultatai pateikiami 25 lentelėje.

⁸ Pirmos keturios sąlygos yra būtinos šiam verslo inkubatoriaus veiklos lygmeniui nustatyti.

25 lentelė. Verslo inkubatorių priskyrimo brandos fazei vertinimų lentelė

Verslo inkubatoriaus išvystymo laipsnis	Indikatoriai	Bendras	VVI	ŠVI	TAVI	IVI
brandos fazė	1) patalpų užpildymo koeficientas lygus 1,	- (81,2)	- (80)	- (72)	- (82)	+ (92)
	2) nustatyti aukšti atrankos verslo inkubatorių kriterijai;	<i>Oficialiai skelbiami</i>				
		-	-	-	-	-
		<i>Verslo inkubatorių vadovų nurodyti</i>				
		-	-	-	-	-
		<i>Inkubuojamų įmonių nurodyti</i>				
		-	-	-	-	-
	3) orientacija į nematerialines paslaugas	<i>motyvas rinktis verslo inkubatorius yra nematerialinės paslaugos (verslo inkubatorių vadovų vertinimas)</i>				
		+	+	+	+	+
		<i>motyvas rinktis verslo inkubatorius yra nematerialinės paslaugos (inkubuojamų įmonių vertinimas)</i>				
		-	-	-	-	-
		<i>inkubuojamų įmonių poreikis didesnis nematerialinėms paslaugoms (verslo inkubatorių vadovų vertinimas)</i>				
		+	+	+	+	+
		<i>inkubuojamų įmonių poreikis didesnis nematerialinėms paslaugoms (inkubuojamų įmonių vertinimas)</i>				
		-	-	-	-	-
		<i>inkubuojamos įmonės geriau vertina nematerialines paslaugas (verslo inkubatorių vadovų vertinimas)</i>				
		+	+	+	+	+
		<i>inkubuojamos įmonės geriau vertina nematerialines paslaugas (inkubuojamų įmonių vertinimas)</i>				
		-	-	-	-	-
	4) teikiama finansinė parama	-	-	-	-	-
5) formuojami bendradarbiavimo tinklai;	verslo inkubatorių vadovų vertinimas					
	+/-	+/	+/	+/	+/	
	inkubuojamų įmonių vertinimas					
	-	-	-	-	-	
6) vyrauja įkūrimo ar vystymo fazės inkubuojamos įmonės,	+	+	+	+	+	

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis 2005 ir 2010 m. tyrimų duomenimis (pirmos keturios sąlygos yra būtinos šiam verslo inkubatoriaus veiklos lygmeniui nustatyti.)

H.3. nepasitvirtino. Lietuvoje veikiantys verslo inkubatoriai negali būti priskirtini brandos fazei (žr. 25 lentelę), nes verslo inkubatoriai nėra užpildę visas savo patalpas inkubuojamomis įmonėmis, todėl negali nustatyti aukštų

atrankos į verslo inkubatorius kriterijų; kadangi verslo inkubatorius nėra pilnai išvystęs savo veiklos, negali teikti finansinės paramos; be to inkubuojamų įmonių poreikis daugiau susijęs su materialiomis verslo inkubatoriaus paslaugomis, kurios nėra esminės vystant sėkmingas įmones; verslo inkubatorių bendradarbiavimo tinklai silpnai išvystyti ir inkubuojamos įmonės neturi poreikio bendradarbiauti su kituose verslo inkubatoriuose veikiančiomis įmonėmis.

Siekiant nustatyti ar verslo inkubatoriai Lietuvoje gali būti priskirtini trečios, ketvirtos ar penktos kartos verslo inkubatoriams reikia įvertinti šiuos indikatorius: ir (arba) orientacija į inovacines įmones; ir (arba) orientacija į aukštų technologijų įmones; ir (arba) virtualus inkubavimas; ir (arba) aktyvus dalyvavimas vietiniuose ir (arba) tarptautiniuose tinkluose; ir (arba) aktyvus dalyvavimas horizontaliuose arba vertikaliniuose įmonių tinkluose; internetinio verslo akceleravimas.

Verslo inkubatorius savo veiklą orientuoja į inovacines ir (arba) aukštųjų technologijų įmones.

Ekspertinio tyrimo duomenimis, verslo inkubatorių vadovai sutinka, kad jų verslo inkubatorių veikla skirta inovatyvioms, kuriančioms pridėtinę vertę, aukštų technologijų įmonėms.

2005 metais inovacinę veiklą vykdančių įmonių ir inovacinės veiklos nevykdančių įmonių skaičius buvo panašus, o 2010 metais išaugo inovacinės veiklos nevykdančių įmonių skaičius ir tokios įmonės sudarė 66,7 proc. (žr. 36 priedą). Statistiškų skirtumų verslo inkubatoriuose pagal inkubuojamų vykdomą inovacinę veiklą 2005 m. ir 2010 m. nėra (Chi Pirsono kvadratas $p > 0,05$).

Apklaustųjų įmonių pasiskirstymas pagal veiklos sritį 2005 m. ir 2010 metais išlieka panašus - dauguma inkubuojamų įmonių yra gamybos arba paslaugų įmonės (2005 m. sudarė 86,5 proc., o 2010 m. – 76,2 proc.). pastebima tendencija, kad 2005 m. buvo inkubuojamos statybos įmonės, o 2010 metais – aukštųjų technologijų ir informacinių technologijų įmonės (žr. 37 priedą). Statistiškų skirtumų verslo inkubatoriuose pagal inkubuojamų

įmonių veiklos sritį 2005 m. nėra (Chi Pirsono kvadratas $p > 0,05$). 2010 metais statistiškų skirtumų yra (Chi Pirsono kvadratas $p < 0,05$), nes respondentai pagal veiklos sritį pasiskirstę nevienodai: aukštomis technologijomis užsiimančios įmonės yra tik Ignalinos verslo inkubatoriuje, informacinėmis technologijomis - Šiaulių ir Telšių apskrities verslo inkubatoriuose, o prekyba - Ignalinos ir Vilnijos verslo inkubatoriuose.

Verslo inkubatoriai teikia virtualaus inkubavimo paslaugas

Verslo inkubatorių vadovai (išskyrus Šiaulių verslo inkubatorių) nurodė, kad prieš patekdamas į verslo inkubatorius įmonės buvo konsultuojamos virtualiai. Beveik 80 procentų visų apklaustų įmonių nurodė, kad nebuvo konsultuojamos virtualiai prieš patenkant į verslo inkubatorių: visiškai nebuvo konsultuojamos virtualiai Šiaulių verslo inkubatoriaus įmonės, o daugiausiai konsultuojamų virtualiai Ignalinos verslo inkubatoriuje (41,7 proc.)

26 lentelė. Verslo inkubatorių priskyrimo trečiai, ketvirtai ir penktai kartai vertinimas

Verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklas	Indikatoriai	Bendras	VVI	ŠVI	TAVI	IVI	
Verslo inkubatoriaus gyvavimo ciklas	Trečios kartos	ir (arba) orientacija į inovacines įmones	verslo inkubatorių vadovų vertinimas				
			+	+	-	+	+
			inkubuojamų įmonių tyrimo rezultatai				
			-	-	-	-	-
		ir (arba) orientacija į aukštų technologijų įmones	verslo inkubatorių vadovų vertinimas				
			+	+	+	+	+
		inkubuojamų įmonių tyrimo rezultatai					
		-	-	-	-	+	
	ir (arba) virtualus inkubavimas	inkubuojamų įmonių konsultavimas virtualiai prieš patenkant į verslo inkubatorių (vadovų vertinimas)					
		+	+	-	+	+	
		inkubuojamų įmonių konsultavimas virtualiai prieš patenkant į verslo inkubatorių (inkubuojamų įmonių vertinimas)					
		-	-	-	-	+/-	
Kepvros kartos	ir (arba) aktyvus dalyvavimas vietiniuose ir (arba) tarptautiniuose tinkluose	-	-	-	-	-	
	ir (arba) aktyvus dalyvavimas horizontaliuose, vertikaliniuose įmonių tinkluose	-	-	-	-	-	
Penktos kartos	internetinio verslo verslo akceleravimas	-	-	-	-	-	

Šaltinis: sukurta autorės

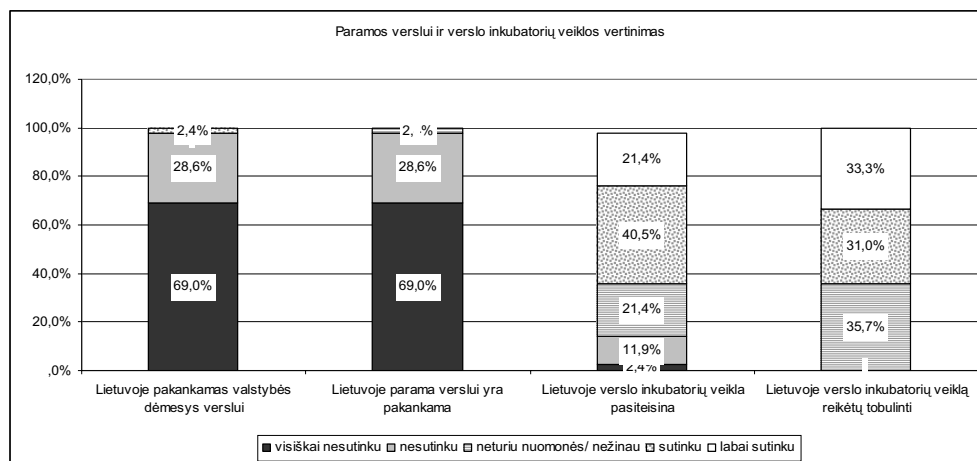
Apibendrinant tyrimų rezultatus galima daryti išvadą, kad verslo inkubatoriai Lietuvoje yra įkūrimo - vystymo fazėje ir jų veiklą galima priskirti antros kartos verslo inkubatoriams. Tyrimo rezultatus apunkina tai, kad verslo inkubatorių vadovų ir inkubuojamų įmonių tyrimų rezultatai radikaliai skiriasi. Susidaro įspūdis, kad verslo inkubatorių vadovai, žinodami pakankamai prastą verslo inkubatorių poziciją Lietuvoje, stengiasi pagražinti esamą situaciją. Paprašyti įvertinti verslo inkubatorių veiklos transformacijos lygį, verslo inkubatorių vadovai nurodydavo vystymo arba brandos fazę ir trečią arba ketvirtą verslo inkubatorių kartą.

3.3.4. Verslo inkubatorių veiklos vertinimas

Paramos SVV ir verslo inkubatorių veiklos vertinimas

Tyrimo dalyvavę verslo inkubatorių vadovai mano, kad Lietuvoje dėmesys SVV ir parama jam yra nepakankama. Respondentai nurodė, kad verslo inkubatorių veikla yra naudinga ir pasiteisinanti, tačiau ją reikėtų tobulinti.

2010 m. atlikto tyrimo duomenimis, didžioji dalis (97,6 proc.) apklaustų inkubuojamų įmonių nurodė, kad visiškai nesutinka ar nesutinka su teiginiais, kad Lietuvoje pakankamas valstybės dėmesys verslui ir kad Lietuvoje parama verslui yra pakankama (žr. 57 pav.).



57 pav. Paramos verslui ir verslo inkubatorių veiklos vertinimas, 2010 m.

Šaltinis: sudaryta autorės 2010 m. atlikto tyrimo duomenimis

Esminių respondentų nuomonių skirtumų atskirose apklaustų inkubuojamų įmonių grupėse šiais klausimais nėra, išskyrus nuomonių pasiskirstymas fiksuojamas priklausomai nuo įmonių pasiskirstymo pagal inkubavimo trukmę (Kruskal Wallis testas, $p < 0,01$). Kad *Lietuvoje pakankamas valstybės dėmesys verslui* labiausiai su šiuo teiginiu sutinka įmonės, kurios verslo inkubatoriuje yra 1,5 iki 3 metų (21,83), o mažiausiai sutinka, t. y. mano kad Lietuvoje nepakankamas valstybės dėmesys verslui tos įmonės, kurios verslo inkubatoriuje yra nuo 0,5 iki 1,5 metų. Įmonės, teigiančios, kad *Lietuvoje pakankama parama SVV* yra pasiskirstę pagal inkubuojamų įmonių amžių (Kruskal Wallis testas, $p < 0,01$). Labiausia sutinka 2-2,5 metų inkubuojamos įmonės, o mažiausiai- nuo 0,5 iki 1 metų ir nuo 2,5 iki 3 metų inkubuojamos įmonės.

Daugiau nei pusė apklaustų respondentų sutinka ar visiškai sutinka (žr. 57 pav.), kad *Lietuvoje verslo inkubatorių veikla pasiteisina* (61,9 proc.) ir *Verslo inkubatorių veiklą Lietuvoje reikėtų tobulinti* (64,3 proc.). Nuomonės apie *Lietuvos verslo inkubatorių veiklos pasiteisinimą* išsiskiria priklausomai nuo įmonių veiklos išvystymo (atėjimo į verslo inkubatorių momento) (Kruskal Wallis testas, $p < 0,01$). Tos įmonės, kurios susikūrė verslo inkubatoriuje mano, kad Lietuvoje verslo inkubatorių veikla pasiteisina, skirtingai nei tos, kurios į verslo inkubatorių atėjo jau vykdydamos savarankišką veiklą (veikdamos rinkoje daugiau nei 3 metus). Daugelis inkubuojamų įmonių (69 proc.) neigiamai vertina Lietuvoje paramą SVV, tačiau labiausiai teigiamai paramą SVV vertina įmonės, kurios verslo inkubatoriuje yra 1,5 iki 3 metų, o nepalankiai - tos įmonės, kurios verslo inkubatoriuje yra nuo 0,5 iki 1,5 metų.

Daugiau nei pusė apklaustų respondentų sutinka ar visiškai sutinka, kad *Lietuvoje verslo inkubatorių veikla pasiteisina* (61,9 proc.), tačiau nurodo, kad *Verslo inkubatorių veiklą Lietuvoje reikėtų tobulinti* (64,3 proc.). Įmonės, kurios susikūrė verslo inkubatoriuje mano, kad Lietuvoje verslo inkubatorių veikla pasiteisina, skirtingai nei tos, kurios į verslo inkubatorių atėjo jau vykdydamos savarankišką veiklą (veikdamos rinkoje daugiau nei 3 metus).

Daugelis inkubuojamų įmonių pripažįsta, kad Lietuvoje parama SVV yra nepakankama, tačiau mano, kad verslo inkubatorių veikla pasiteisina, nors ir reikėtų ją tobulinti. Pagrindinių teiginių apie paramą verslui ir verslo inkubatorių veiklą Lietuvoje įverčių koreliacija pateikta 27 lentelėje.

27 lentelė. Pagrindinių teiginių apie paramą verslui ir verslo inkubatorių veiklą Lietuvoje įverčių koreliacija, 2010

Spirmeno koreliacijos koeficientas		Lietuvoje pakankamas valstybės dėmesys verslui	Lietuvoje parama verslui yra pakankama	Lietuvoje VI veikla pasiteisina	VI veikla yra naudinga	Verslas vystytusi taip pat sėkmingai jei nebūtų VI
Lietuvoje pakankamas valstybės dėmesys verslui	Correlation Coefficient	1				
	Sig. (2-tailed)	.				
	N	42				
Lietuvoje parama verslui yra pakankama	Correlation Coefficient	,674**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,00	.			
	N	42	42			
Lietuvoje VI veikla pasiteisina	Correlation Coefficient	0,11	,310*	1		
	Sig. (2-tailed)	0,48	0,05	.		
	N	42	42	42		
VI veikla yra naudinga	Correlation Coefficient	-0,18	-0,28	-0,16	1	
	Sig. (2-tailed)	0,25	0,07	0,32	.	
	N	42	42	42	42	
Verslas vystytusi taip pat sėkmingai jei nebūtų VI	Correlation Coefficient	0,13	0,30	,430**	0,03	1
	Sig. (2-tailed)	0,41	0,06	0,00	0,87	.
	N	42	42	42	42	42

** - $p < 0,01$; * - $p < 0,05$ - rezultatai statistiškai patikimi

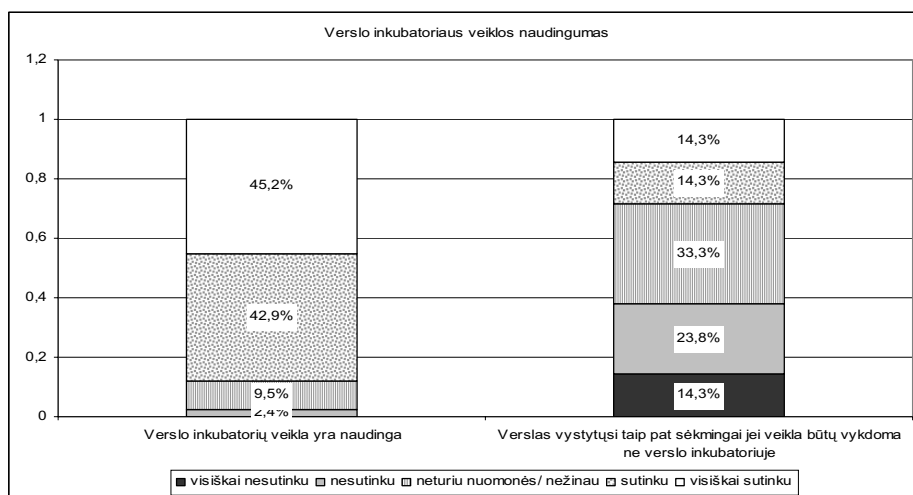
Šaltinis: sudaryta autorės 2005 m. atlikto tyrimo duomenimis

Vidutinė teigiama tiesinė koreliacija fiksuojama tarp respondentų kurie vienodai vertina Lietuvoje pakankamą valstybės dėmesį verslui ir Lietuvoje parama verslui yra pakankama (Spearman koreliacijos koeficientas - 0,674, $p < 0,01$). Silpna teigiama tiesinė koreliacija - Lietuvoje parama verslui yra pakankama ir Lietuvoje verslo inkubatorių veikla pasiteisina (Spearman koreliacijos koeficientas 0,310; $p < 0,05$). Taip pat koreliuoja respondentų atsakymai į klausimus *Lietuvoje verslo inkubatorių veikla pasiteisina* ir *Verslas vystytusi taip pat sėkmingai* jei nebūtų verslo inkubatorių (Spearman'o koreliacijos koeficientas 0,43; $p < 0,01$), tai reiškia tos įmonės, kurios teigiamai vertina verslo inkubatorių veiklą mano, kad ir be verslo inkubatorių paramos jų verslas vystytusi taip pat sėkmingai, o tos įmonės, kurios mano, kad verslo

inkubatorių veikla Lietuvoje nepasiteisina, nurodo kad jų veikla nebūtų tokia sėkminga jei veiktų ne verslo inkubatoriuje.

Verslo inkubatorių veiklos nauda

2010 m. atliekamo tyrimo metu paaiškėjo, kad *verslo inkubatorių veikla yra naudinga* visiškai sutinka ar sutinka 88,1 procentas apklaustųjų įmonių. *Verslas vystytųsi taip pat sėkmingai, jei veikla būtų vykdoma ne verslo inkubatoriuje* visiškai sutinka ar sutinka tik 28,6 procentai apklaustųjų įmonių, o 48,1 procentas apklaustųjų įmonių su šiuo teiginiu visiškai nesutinka ar nesutinka (žr. 58 pav.).

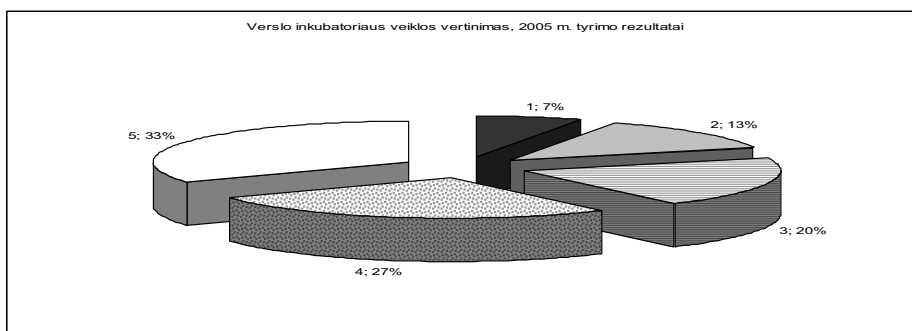


58 pav. Verslo inkubatoriaus veiklos nauda inkubuojamoms įmonėms, 2010

Šaltinis: sudaryta autorės, 2010 m. atlikto tyrimo duomenimis

Vertinant *verslo inkubatorių naudingumą* (Kruskal Wallis testas) atskirose įmonių grupėse skirtumų nėra ($p > 0,05$). O inkubuojamų įmonių, manančių, kad verslas vystytųsi taip pat sėkmingai jei nebūtų verslo inkubatoriuje pastebimi skirtumai tik tarp skirtingų verslo inkubatorių ($p = 0,017$). Daugiausia Ignalinos verslo inkubatoriuje esančių įmonių mano, kad jų veikla nesivystytų taip sėkmingai, jei jos būtų ne verslo inkubatoriuje, o daugiausia Šiaulių verslo inkubatoriuje esančių įmonių mano, kad jų veikla vystytųsi taip pat sėkmingai, jei jos būtų ne verslo inkubatoriuje.

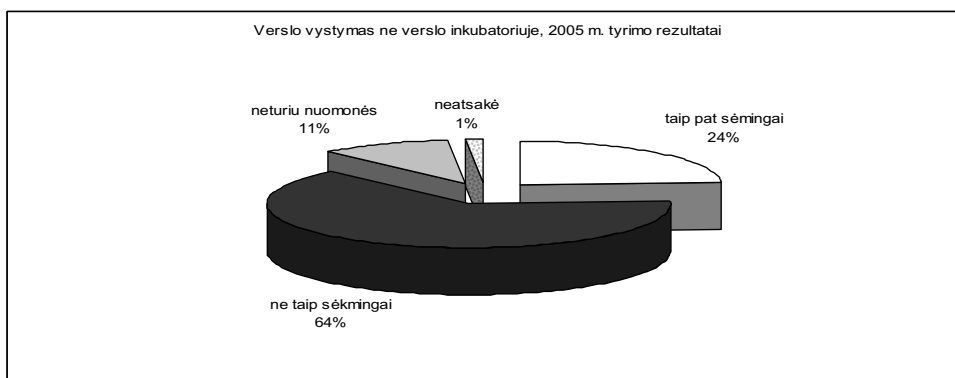
2005 m. 60 procentų apklaustųjų inkubuojamų įmonių verslo inkubatorių veiklą vertino labai gerai arba gerai ir 20 procentų – labai blogai ar blogai. Inkubuojamų įmonių grupėse vertinimo skirtumų nėra (Kruskal Wallis testas, $p > 0,05$), išskyrus vertinimą skirtinguose verslo inkubatoriuose esančių įmonių ($p = 0,009$). Geriausiai verslo inkubatoriaus veiklą vertina Telšių apskrities (46,93) ir Šiaulių (46,00) verslo inkubatoriuose esančios įmonės, prasčiausiai – Kauno (26,19) ir Alytaus (29,00) (žr. 59 pav.).



59 pav. Verslo inkubatoriaus veiklos nauda inkubuojamoms įmonėms, 2005

Šaltinis: sudaryta autorės 2005 m. atlikto tyrimo duomenimis

2005 m. apklaustų 64 procentų inkubuojamų įmonių nurodė, kad jų veikla ne verslo inkubatoriuje vystytusi ne taip sėkmingai, o 24 procentai – kad taip pat sėkmingai (žr. 60 pav.).



60 pav. Verslo vystymas ne verslo inkubatoriuje, 2005

Šaltinis: sudaryta autorės 2005 m. atlikto tyrimo duomenimis

Verslo vystymas ne verslo inkubatoriuje atskirose inkubuojamų įmonių grupėse statistinių skirtumų nėra (Kruskal-Wallis testas, $p > 0,05$).

Apibendrinant respondentų nuomonę apie verslo inkubatorių veiklą Lietuvoje galima daryti išvadą, kad dauguma inkubuojamų įmonių palankiai vertina verslo inkubatorių veiklą Lietuvoje, tačiau pripažįstama, kad ją reikėtų tobulinti. Tačiau nežiūrint į tai, pastebima, kad per pastaruosius 5 metus verslo inkubavimo situacija Lietuvos verslo inkubatoriuose pasikeitė į neigiamą pusę. Be to, Lietuvos verslo inkubatoriai per 10 veiklos metų nesugebėjo transformuoti savo veiklos į sudėtingesnes verslo inkubavimo formas ir jų veikla priskirtina labiau antros nei trečios kartos verslo inkubatoriams, esantiems tarpinėje veiklos įkūrimo – vystymo fazėje. Pabrėžtina, kad tik verslo inkubatoriai, kurie perėjo visas savo veiklos vystymo fazes (įkūrimo, vystymo, brandos) gali duoti laukiamų rezultatų visuomenei ir ekonomikai. Šiuo atveju iš Lietuvos verslo inkubatorių negalima tikėtis tų tikslų įgyvendinimo, kuriems jie buvo įkurti.

Siekiant spartesnės verslo inkubatorių veiklos transformacijos, būtina stiprinti verslo inkubatorių veiklą ir keisti inkubuojamų įmonių, visuomenės ir politikų požiūrį į verslo inkubatorius. Verslo inkubatorių tikslas yra vystyti sėkmingus verslus, o tai yra įgyvendinama teikiant visapusiškas nematerialines paslaugas, ypač proceso paslaugas (konsultavimo, mokymo, priežiūros). Tačiau dabartiniu momentu inkubuojamų įmonių pagrindinis motyvas renkantis verslo inkubatorius ir pagrindinis poreikis inkubavimo stadijoje yra materialinės paslaugos (ypač patalpų nuoma lengvatinėmis sąlygomis).

Apibendrinant tyrimų rezultatus galima daryti išvadą, kad verslo inkubatoriai Lietuvoje yra įkūrimo - vystymo fazėje ir jų veiklą galima priskirti antros kartos verslo inkubatoriams. Tyrimo rezultatus apsunkina tai, kad verslo inkubatorių vadovų ir inkubuojamų įmonių tyrimų rezultatai radikaliai skiriasi. Susidaro įspūdis, kad verslo inkubatorių vadovai, žinodami pakankamai prastą verslo inkubatorių poziciją Lietuvoje, stengiasi pagražinti

esamą situaciją. Paprašyti įvertinti verslo inkubatorių veiklos transformacijos lygį, verslo inkubatorių vadovai nurodydavo vystymo arba brandos fazę ir trečią arba ketvirtą verslo inkubatorių kartą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Rinkoje vykstantys spartūs pasikeitimai reikalauja greitesnės įmonių veiklos akceleracijos. Dėl šių priežasčių būtinas koncentruotas verslo vystymo ir paramos procesas, kuris gali būti įgyvendinami naudojantis verslo inkubatorių paslaugomis.

1. Verslo inkubavimas tyrinėjamas jau ne vieną dešimtmetį, tačiau nėra konsensuso apibrėžiant šį reiškinį. Verslo inkubavimas turi vieną jungiančią dimensiją – akcentuojama parama SVV verslui jo veiklos vystymo pradžioje. Išnagrinėjus skirtingų autorių pateikiamus apibrėžimus, autorės nuomone, verslo inkubavimas yra inovatyvus, heterogeniškas (daugialypis) ir besitransformuojantis SVV subjektų verslo vystymo procesas, kurio metu naujai susikūrusiems ar tik besikuriantiems SVV subjektams suteikiama parama, ir padedantis kurti naujas, savarankišką bei sėkmingą veiklą rinkoje vykdančias įmones.

2. Verslo inkubavimo proceso tyrėjai ypatingą dėmesį skiria šio proceso dedamajai – verslo inkubatoriui, kurio veiklos tyrimai išryškina valstybės SVV skatinimo politikos akcentą ir įmonių akceleracijos akcentą, jie yra tamptariai persipynę, tačiau turi vieną bendrą sąsają – paramą SVV subjektams. Autorės nuomone, verslo inkubatorius yra organizacija, teikianti visapusišką verslo paramą naujai susikūrusiems ar besikūriantiems SVV subjektams, kuri palengvina šių įmonių sėkmingą plėtrą ir integraciją į konkurencinę rinką.

3. Verslo inkubatoriuose vykstantys procesai apsprendžia sėkminga inkubuojamų įmonių vystymąsi. Verslo inkubavimo procesų sistemą sudaro: 1) priešinkubavimo stadija; 2) inkubavimo stadija; 3) poinkubavimo stadija. Priešinkubavimo stadijoje atrenkamos potencialios įmonės, todėl labai svarbūs inkubuojamų įmonių atrankos kriterijai. Inkubavimo stadijoje svarbūs tampa verslo inkubatoriaus teikiamos paslaugos, kurios priklauso nuo verslo inkubatoriaus tipo ir jam keliamų tikslų. Poinkubavimo stadijoje aktualūs

tampa įmonių išėjimo iš verslo inkubatoriaus kriterijai, išėjusios įmonių sėkmingas įsitiivrtinimas rinkoje.

4. Verslo inkubatorių veiklos specifiką ir tuo pačiu jų teikiamas paslaugas apsprendžia verslo inkubatoriaus veiklos tikslai. Makro lygmenyje verslo inkubatoriai tikslu tampa užimtumo didinimas, o to pasėkoje užtikrinamas ekonomikos augimas ir šalies, regiono, miesto konkurencingumas. Mikro lygmenyje inkubatorius teikia vertę pridedančią paramos sistemą įmonėms, siekiant didinti verslininkų antrepreneriškas savybes ir skatinti įmonių vystymąsi ir plėtrą.

5. Verslo inkubatorių veiklos tikslai parodo kokios paramos, o tuo pačiu ir kokių paslaugų gali tikėtis inkubuojamos įmonės. Verslo inkubatoriaus teikiamos paslaugos sudaro holistinį paramos verslui mechanizmą, kuris įvertina pradedančiųjų įmonių reikmes, sprendžiant joms iškilusias verslo inkubavimo problemas. Visas autorių išskirtas verslo inkubavimo paslaugas galima suskirstyti į 1) materialines paslaugas; 2) nematerialines paslaugas; 3) finansinę paramą. Svarbiausios verslo inkubavimo procese yra nematerialinės paslaugos (proceso ir bendradarbiavimo), kurios daro didžiausią įtaką sėkmingam įmonių vystymui.

6. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad įvairiose pasaulio šalyse sutinkami skirtingi verslo inkubatorių tipai. Remiantis įvairių šaltinių analize, autorė siūlo visus verslo inkubatorius klasifikuoti pagal verslo inkubatorių: 1) steigėjus; 2) įsipareigojimo (komercializavimo) laipsnį; 3) specializaciją; 4) tikslus; 5) inkubuojamų įmonių dydį ir amžių; 6) siūlomą infrastruktūrą; 7) veikimo teritoriją; 8) transformacijos laipsnį. Ši klasifikacija ne tik leidžia nustatyti verslo inkubatorių tipų ryšius, bet ir padeda įvertinti kokių paslaugų iš verslo inkubatoriaus veiklos gali tikėtis inkubuojamos įmonės.

7. Inkubuojamoms įmonėms teikiamos paslaugos ir jų kokybė priklauso nuo verslo inkubatorių veiklos patirties toje šalyje bei nuo konkretaus verslo inkubatoriaus išsivystymo laipsnio: 1) įkūrimo fazėje esantiems verslo inkubatoriams svarbūs yra jų pačių įsikūrimo ir veiklos vystymo aspektai; 2) augimo arba verslo vystymo fazėje – verslo inkubatoriai savo veiklą jau gali

pradėti koncentruoti į inkubuojamas įmones; 3) brandos fazėje – reikšminga susitelkti į papildomas veiklos sritis, teikiant aukštesnės kokybės paslaugas inkubuojamoms įmonėms.

8. Verslo inkubatorių veiklos transformacijos modelis leidžia įvertinti verslo inkubatorių veiklos transformacijos lygį, nustatyti kokios konkrečios paramos gali tikėtis inkubuojamos įmonės ir kokių verslo inkubatoriaus veiklos rezultatų gali tikėtis visuomenė.

9. Išsivysčiusiose (JAV, Europos) ir besivystančiose (Pasaulinio verslo inkubatorių tinklui priklausančiose Afrikos, Azijos, Rytų Europos ir Centrinės Azijos, Lotynų Amerikos ir Karibų, Vidurio Rytų ir Šiaurinės Afrikos) ekonomikose paramos SVV subjektams politika plačiai plėtojama ir įgyja vis didesnę svarbą. Šiose šalyse verslo inkubatoriai dažniausiai yra pasiekę brandos fazę, t. y. teikiančius klasikinį / tradicinį verslo inkubavimą. Išsivysčiusiose šalyse neretai sutinkama trečios, ketvirtos ir penktos kartos verslo inkubatorių, tačiau dauguma verslo inkubatorių savo veiklai pasirinkę trečios kartos verslo inkubatorių modelį ir veiklą orientuoja į technologines bei inovacines įmones. Besivystančiose šalyse verslo inkubatorių veiklos transformacijoje taip pat galima išvelgti trečios kartos verslo inkubatorių užuomazgų, nes jų veikla orientuojama ir į technologines ar inovacines įmones, tačiau parama tokioms įmonėms dar menkai išvystyta.

10. Lietuvoje verslo inkubatoriai veiklą vykdo jau antrą dešimtmetį, todėl jų veikla turėtų būti perėjusi visas verslo inkubatoriaus gyvavimo fazes ir pasiekusi brandos fazę. Tačiau verslo inkubatorių veikla Lietuvoje plėtojama nepakankamai sėkmingai: tai parodo ir per pastaruosius metus dviejų Lietuvos verslo inkubatorių veiklos sustabdymas ar nutraukimas. Siekiant nustatyti priežastis, trukdančias verslo inkubatoriams sėkmingai vykdyti savo veiklą, buvo siekiama įvertinti verslo inkubatorių veiklos transformacijos lygį. Tam tikslui buvo iškeltos trys tyrimo hipotezės: H.1. Verslo inkubatoriai Lietuvoje yra įkūrimo fazėje; H.2. Verslo inkubatoriai Lietuvoje yra vystymo fazėje; H.3. Verslo inkubatoriai Lietuvoje yra brandos fazėje.

11. Iškelta hipotezė, kad verslo inkubatoriai Lietuvoje gali būti priskirti įkūrimo fazei pasitvirtino iš dalies, nes jie atitinka tam tikrus, įkūrimo fazėje esančių verslo inkubatorių parametrus. Ypatingai svarbus inkubuojamų įmonių paramos poreikio aspektas, nes inkubuojamos įmonės nurodė, kad jiems svarbiausia yra materialinė parama (ypatingai lengvatinė patalpų nuoma), o tai yra būdinga būtent įkūrimo fazėje esantiems verslo inkubatoriams.

12. Iškelta hipotezė, kad verslo inkubatoriai Lietuvoje gali būti priskirti vystymo fazei pasitvirtino iš dalies, nes jie atitinka tam tikrus, vystymo fazėje esančių verslo inkubatorių parametrus: atrankos kriterijai yra, bet jie nėra aukšti; finansinė parama nėra teikiama; vyrauja įkūrimo ir augimo stadijoje esančios įmonės. Tačiau patalpų užpildymo, nematerialinių paslaugų teikimo ir bendradarbiavimo tinklų formavimo parametrai neatitinka arba silpnai atitinka šiai fazei būdingus indikatorius. Šiuo atveju verslo inkubatorius galima tik iš dalies priskirti vystymo fazei.

13. Iškelta hipotezė, kad verslo inkubatoriai Lietuvoje gali būti priskirti brandos fazei nepasitvirtino, nes verslo inkubatoriai nėra užpildę visas savo patalpas inkubuojamomis įmonėmis, todėl negali nustatyti aukštų atrankos į verslo inkubatorius kriterijų; kadangi verslo inkubatorius nėra pilnai išvystęs savo veiklos, negali teikti finansinės paramos; be to inkubuojamų įmonių poreikis daugiau susijęs su materialiomis verslo inkubatoriaus paslaugomis, kurios nėra esminės vystant sėkmingas įmones; verslo inkubatorių bendradarbiavimo tinklai silpnai išvystyti ir inkubuojamos įmonės neturi poreikio bendradarbiauti su kituose verslo inkubatoriuose veikiančiomis įmonėmis.

14. Apibendrinant empirinių tyrimų rezultatus galima daryti išvadą, kad verslo inkubatoriai Lietuvoje yra įkūrimo - vystymo fazėje ir jų veiklą galima priskirti antros kartos verslo inkubatoriams. Tyrimo rezultatus apsunkina tai, kad verslo inkubatorių vadovų ir inkubuojamų įmonių tyrimų rezultatai iš esmės skiriasi. Susidaro įspūdis, kad verslo inkubatorių vadovai, žinodami pakankamai prastą verslo inkubatorių poziciją Lietuvoje, stengiasi pagražinti esamą situaciją. Paprašyti įvertinti verslo inkubatorių veiklos transformacijos

lygi, verslo inkubatorių vadovai nurodydavo vystymo arba brandos stadiją ir trečią arba ketvirtą verslo inkubatorių kartą.

15. Verslo inkubatoriai Lietuvoje turėtų panaudoti išsivysčiusių ir besivystančių šalių verslo inkubavimo ir verslo gerąją praktiką, nes skirtingai nei Lietuvoje, ten verslo inkubatoriai užima svarbią vietą šalies ekonomikoje, didinant užimtumą, kuriant naujas, konkurencingas įmones.

16. Siekiant geresnių verslo inkubatorių veiklos rezultatų būtina peržiūrėti verslo inkubatorių veiklos tikslus ir realiai jų teikiamas paslaugas inkubuojamoms įmonėms, nes tai, kad dauguma inkubuojamų įmonių pagrindiniu motyvu ir poreikiu įvardina nematerialines verslo inkubavimo paslaugas (ypatingai patalpų nuomą lengvatinėmis sąlygomis) parodo verslo inkubavimo veiklos neišvystymą. Tai gali būti dėl kelių priežasčių: 1) inkubuojamos įmonės netinkamai supranta verslo inkubavimo procesą; 2) netinkamai atrenkamos inkubuojamos įmonės (t. y. atrenkamos ne tos įmonės, kurioms yra būtinas inkubavimo procesas); 3) verslo inkubavimo procesas Lietuvoje yra nukreiptas būtent į nematerialinių paslaugų teikimą.

17. Verslo inkubatoriai Lietuvoje per daugiau nei dešimtmetį nesugebėjo tinkamai išvystyti savo veiklos todėl susiduria su finansiniais sunkumais. Sumažėjus valstybiniam finansavimui verslo inkubatoriai negali tinkamai vystyti savo veiklos, nes nemoka ir (ar) negali pritraukti finansavimo šaltinių iš šalies savo veiklai organizuoti, nekalbant apie finansavimo šaltinių pritraukimą inkubuojamoms įmonėms

18. Verslo inkubatorių veiklos transformacijos nauda teikia galimybę konceptualiai pažvelgti į daugiaspektes verslo inkubatorių transformacijos strategines kryptis didėjančios konkurencijos sąlygomis. Verslo inkubatorių veikla ir jų plėtra priklauso nuo esamos sistemos ir taikomų paramos priemonių, todėl siūlomas verslo inkubatorių veikos transformacijos modelis leidžia pasirinkti tinkamą ir visaapimantį inkubavimo procesų mechanizmą, atsižvelgiant į šalies išsivystymo laipsnį ir poreikį verslo inkubavimo paslaugoms.

19. Inkubuojamų įmonių sėkmingai veiklai naudinga taikyti holistinį paramos verslui mechanizmą, kuris įvertintų dabartinį verslo inkubatorių veiklos transformacijos lygį ir rezultatyvumą, išskirtų paramos SVV subjektams prioritetus, tikslus, uždavinius ir jų įgyvendinimui naudotinas paramos priemones. Pasinaudojant išsivysčiusių bei besivystančių šalių pažangia patirtimi, verslo inkubatorių veiklos transformacija į aukštesnės pridėtinės vertės struktūrą ir inovacijų diegimą, sukurtų didesnę potencialą šalies ekonominei ir socialinei plėtrai.

20. Tolesnė inkubavimo procesų transformacija priklauso nuo verslo inkubatorių veiklos gerinimo, jų veiklos koordinavimo siekiant bendradarbiavimo su SVV subjektais ir paramos priemonių naudingumo įsitvirtinant konkurencingoje rinkoje. Adekvačiai reaguojant į aplinkos pokyčius, paramos priemonių plėtra ir pateikiamos rekomendacijos verslo inkubatorių veiklos transformacijos trajektorijoms yra tinkamos esamame inkubatorių gyvenimo ciklo etape, tačiau jos, pasikeitus ekonominei ir socialinei situacijai, gali kisti ir transformuotis į aukštesnę ar visai naują verslo inkubatorių veiklos lygį. Apibendrinant galima teigti, jog, žvelgiant į ateitį, tolimesni tyrimai turėtų būti susiję su platesnėmis studijomis, kurios atskleistų ir išmatuotų atskirų verslo inkubatorių paramos priemonių taikymo poreikį ir rezultatyvumą.

LITERATŪROS SARAŠAS

Knygos ir moksliniai straipsniai

- Abduh, M.; D'Souza, C.; Quazi, A.; Burley, H. T.** (2007) Investigating and classifying clients' satisfaction with business incubator services. *Managing Service Quality*; Volume: 17; Issue: 1; p. 74-91
- Abetti, P. A.** (2004) Government-Supported Incubators in the Helsinki Region, Finland: Infrastructure, Results, and Best Practices. *The Journal of Technology Transfer* Volume 29, Number 1 / January
- Aernoudt, R.** (2004) Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, Volume 23, Number 2 / September. p. 127-136
- Atherton, A., Hannon, P. D.** (2006) Localised strategies for supporting incubation: Strategies arising from a case of rural enterprise development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*; Volume: 13 Issue:1
- Becker, B.; Gassmann O.** (2006a) Gaining leverage effects from knowledge modes within corporate incubators. *R&D Management*, Volume 36, Issue 1: 1-16, p. 1-16.
- Becker, B.; Gassmann O.** (2006b) Corporate Incubators: Industrial R&D and What Universities Can Learn from Them. *The Journal of Technology Transfer* Volume 31, Number 4 / July, 2006
- Boter, H., Lundstrom, A.** (2005) SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Volume:12; Issue:2, p 244 – 258 DOI:10.1108/14626000510594638
- Chlivickas, E.; Petrauskaitė, N.** (2008) Viešojo sektoriaus valdymo tobulinimas plėtojant aukštasias technologijas. *Viešasis administravimas*, Nr. 3 (19), p. 69-74
- Čekanavičius V., Murauskas G.** (2008). Statistika ir jos taikymas. III dalis. *Entrepreneurships, the New Economy and Public Policy*. p. 117-136.

- Eshun, J. P.** (2009) Business incubation as strategy. *Business strategy series*. Volume 10 No. 3 2009, pp. 156-166
- Garuckas, R.; Jatuliavičienė, G.; Kučinskienė, M.** (2007) Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo konkurencingumo analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 42
- Gilmore, A.; Carson, D.; Rocks, S.** (2006) Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity. *International Business Review*, Volume 15, Issue 3, June, p. 278-293
- Hackett, S. M.; Dilts, D. M.** (2004a) A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer* Volume 29, Number 1 / January. p. 55-82
- Hackett S. M.; Dilts D. M.** (2004b) A Real Options-Driven Theory of Business Incubation. *The Journal of Technology Transfer*. Volume 29, Number 1 / January, 2004 , p. 41-54
- Hackett, S. M.; Dilts, D. M.** (2007) Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement, and incubation outcomes. *The Journal of Technology Transfer*. Volume 33, number 5/ October, p. 439–471
- Hackett S. M.; Dilts D. M.** (2008) Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement, and incubation outcomes. *The Journal of Technology Transfer* Volume 33. p. 439–471
- Hannon, P. D.** (2003) A conceptual development framework for management and leadership learning in the UK incubator sector. : *Education + Training*; Volume: 45 Issue: 8/9; 2003
- Hannon, P. D.** (2004) A qualitative sense-making classification of business incubation environments. *Qualitative Market Research: An International Journal*; Volume: 7 Issue: 4
- Hannon, P. D.** (2005) Incubation policy and practice: building practitioner and professional capability. *Journal of Small Business and Enterprise Development*; Volume: 12 Issue: 1; p. 57-78

- Hisrich, R. D.; Smilor, R. W.** (1998) The university and business incubation: Technology transfer through entrepreneurial development. *Technology Transfer and Small Business* Volume 13, Number 1 / September, p. 14-19
- Hsu, P.; Shyu, J. Z.; Yu, H.; You, Ch.; Lo, T.** (2003) Exploring the interaction between incubators and industrial clusters: the case of the itri incubator in Taiwan. *The Industrial Techn...R&D Management*, Volume 33, Issue 1: p. 79-90.
- Hughes, M.; Ireland, D. R.; Morgan, R. E.** (2007) Stimulating Dynamic Value: Social Capital and Business Incubation as a Pathway to Competitive Success. *Long Range Planning*, Volume 40, Issue 2, April 2007, p. 154-177
- Kallunki, J. P.; Silvola, H.** (2008), The Effect of Organizational Life Cycle Stage on the Use of Activity-Based Costing. *Management Accounting Research* . Volume19:1, p. 62-79
- Kardelis, K.** (2008) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex
- Keršienė, R.** (2009) Konkurencingumo išsaugojimo veiksniai globalizacijos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14. p. 819-825
- Lee, S. S.; Osteryoung, J. S** (2004) A Comparison of Critical Success Factors for Effective Operations of University Business Incubators in the United States and Korea. *Journal of Small Business Management* Volume42 (4), p. 418–426
- Lindile L Ndabeni** (2008) The contribution of business incubators and technology stations to small enterprise development in South Africa. *Development Southern Africa*, Volume 25, Issue 3, 2008, p. 259 – 268
- Lumpkin, J.R.; Ireland, R. D.** (1988) ‘Screening Practices of New Business Incubators: The Evaluation of Critical Success Factors, . *American Journal of Small Business* . Volume 12 (4), p. 59–81
- Mark, P.; Sundararajan, R. M.** (2004) The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *The Journal of Technology Transfer* .Volume 29, Number 1 / January, p. 83-91

- Mažylis, L.** (2006) Paramos smulkiajam ir vidutiniam verslui administravimo Lietuvoje europinis kontekstas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 16. p 37-45. ISSN 1648-2603
- Mechrabad, M. S.; Sadrabadi, M. R.; Mohammadian, I.** (2008) A new method to fuzzy modeling and its application in performance evaluation of tenants in incubators. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Volume 37, Numbers 1-2 / April, p. 191-20
- Mechrabad, M. S.; Sadrabadi, M. R.; Mohammadian, I.** (2008) A new method to fuzzy modeling and its application in performance evaluation of tenants in incubators. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Volume 37, Numbers 1-2 / April, p. 191-20
- Melnikas, B.** (2002) Nacionalinė ekonomika rinkų internacionalizavimo ir globalizacijos sąlygomis: konkurencingumas ir inovacijų potencialas. *Ekonomika* 60, p. 88-106
- Merrifield, D.B., (1987).** New business incubators. *Journal of Business Venturing*, Volume 2 (4), p. 277–284
- Milius, P. B.** (2008) Ten Years In The System of Entrepreneurship Stimulation. *Inžinerinė ekonomika*. Nr. 4 (59), p. 42-45 ISSN 1392-2785
- Nam, Y-H.** (2000) The Roles Incubator Organizations in Hi-Tech Venture Creation in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*. Volume 17, Number 2 / August, p. 277-296
- North, D.; Smallbone, D.; Vickers, I.** (2001) Public Sector Support for Innovating SMEs. *Small Business Economics* Volume 16, Number 4 / June, p.303-317
- Oyeyemi, A.** (2001) Business Incubators and Small Enterprise Development: The Nigerian Experience. *Small Business Economics* Volume 17, Number 3 / November, p. 157-166
- Pačesa, N.** (2007) Mažo ir vidutinio verslo strateginiai plėtros principai: valstybės vaidmuo. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 42

- Patton, D.; Warren, L.; Bream, D.** (2009b) Bream Elements that underpin high-tech business incubation processes. *The Journal of Technology Transfer* Volume 34, Number 6 / December, 2009
- Peña, I.** (2004) Business Incubation Centers and New Firm Growth in the Basque Country. *Journal Small Business Economics* Volume 22, Numbers 3-4 p.
- Peters, L.; Rice, M.; Sundararajan, M.** (2004) The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *The Journal of Technology Transfer* Volume 29, Number 1 / January, p. 83-91
- Petukienė, E.; Tijūnaitienė, R.; Raipa, A.** (2007) Visuomenės dalyvavimas: socialinio kapitalo, demokratijos ir racionalaus pasirinkimo teorijų apžvalga *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 21, p. 87-95 ISSN 1648-2603
- Plosila, W. H.; Allen D. N.** (1985) Small business incubators and public policy: implications for state and local development strategies. *Policy Studies Journal*, Volume 13, Issue 4, p. 729-734
- Smagurauskienė, L.** (2009) Finansinė verslo skatinimo sistema Lietuvoje. *Annales Geographicae* 42 (1-2) t., 55-66 ISSN 1822-6701 2009
- Sofouli, E.; Vonortas, N. S.** (2007) S &T Parks and business incubators in middle-sized countries: the case of Greece. *The Journal of Technology Transfer*. Volume 32, Number 5 / October
- Sten, T.; Ronstadt, R.** (2005) The growth of commercialization — facilitating organizations and practices: A Schumpeterian perspective
- Studdard, N.; L.** (2006) The effectiveness of entrepreneurial firm's knowledge acquisition from a business incubator. *International Entrepreneurship and Management Journal* Volume 2, Number 2 / June, 2006 p. 211-225.
- Štreimikienė, D.; Šivickas; G. Dapkus, R.** (2007) Paramos smulkiam ir vidutiniam verslui efektyvumo vertinimas. *Ekonomika*, 80, p. 84-102 ISSN 1392–1258. 2007 80

- Tamošiūnas, T.; Lukošius, S.**, (2009) Possibilities for Business Enterprise Support. The Economic conditions of enterprise functioning *Inžinerinė ekonomika*. No 1 (61), p. 58-64
- Thompson, J.** (2007) The entrepreneur enabler: identifying and supporting those with potential. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 14 No. 3, 2007 p. 528-544
- Udell G. G.** (2003) Are Business Incubators Really Creating New Jobs by Creating New Businesses and New Products. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 7, Issue 2, 2003
- Vengrauskas, V.; Gineitienė, Z.; Šerpytis, K.; Girdenis J.** (2008). Smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių vaidmuo Lietuvos viešųjų pirkimų rinkoje. *Viešasis administravimas*, Nr. 3 (19), p. 29-35
- Verslo inkubatorių vadyba (2001). Kaunas: Technologija. p. 105
- Vincett, P. S.; Farlow, S.** (2008) “Start-a-Business”: an experiment in education through entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*; Volume: 15 Issue: 2; p. 274-288
- Voisey, P., Gornall, L.**, (2006) The measurement of success in a business incubation project *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 13 No. 3. o. 454-468
- Warren, L.; Patton, D.; Bream, D.** (2009) Knowledge acquisition processes during the incubation of new high technology firms. *International Entrepreneurship and Management Journal* Volume 5, Number 4 / December, p. 481-495
- Warren, L.; Patton, D.; Bream, D.** (2009) Knowledge acquisition processes during the incubation of new high technology firms *International Entrepreneurship and Management Journal*, Volume 5, Number 4 / December
- Watson, J.** (2007) Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*. Volume 22, Issue 6, November, p. 852-874

- Wonglimpiyarat, J.** (2009) Commercialization strategies of technology: lessons from Silicon Valley. *The Journal of Technology Transfer* , Volume 35, p. 225–236. DOI 10.1007/s10961-009-9117-3
- Woodward, R.** (2001) SME Support in Post-Communist Countries: Moving from Individual to Cooperative Approaches (Reflections on the Polish Case). *MOCT-MOST: Economic Policy in Transitional Economies*. Volume 11, Number 3 / September. p. 275-294
- Xu, L.** (2010) Business incubation in China Effectiveness and perceived contributions to tenant enterprises. *Management Research Review* Vol. 33 No. 1, 2010
- Zedtwitz, M.; Grimaldi, R.** (2006) Are Service Profiles Incubator-Specific? Results from an Empirical Investigation in Italy *The Journal of Technology Transfer* Volume 31, Number 4 / July

Internetiniai šaltiniai

- 10th International Summit of Business Incubation Associations New Delhi, India (20 October 2004) Prieiga per internetą: <<http://www.spicegroup.de/summit/?id=11>>
- A Model for Sustainable and Replicable ICT Incubators in Sub-Saharan Africa (2009) Innovative Partners Inc. infoDev. Prieiga per internetą: <<http://www.infodev.org/en/Article.451.html>>
- Adkins D.** (2010) Two Decades of Business Incubation. *NBIA* Prieiga per internetą: <http://www.eda.gov/PDF/EDA_America_Sum09_LO.pdf>
- Aerts K.; Matthyssens P.; Vandenbernt K.** (2006) Critical role and screening practices of European business incubators. Prieiga per internetą: <https://www.econ.kuleuven.be/fetew/pdf_publicaties/0560.pdf>
- Africa network overview (2008). Prieiga per internetą: <<http://www.idisc.net/en/Publication.375.html>>
- Afrika (2009). Prieiga per internetą: <<http://www.idisc.net/en/Region.aspx?id=1&Tabstrip=3>>

- Akbagyshevna, Z.** (2009) Gateway to Economic Development through Women Empowerment and Entrepreneurship Prieiga per internetą: <http://www.unece.org/speca/documents/kbd/2009/ece_seminar/presentations/Akbagysheva.pdf>
- Albadvi, A.; Saremi, H. Q.** (2006) Business Incubation Process Framework: The Case of Iranian High-Tech innovations. Prieiga per internetą <<http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=04037181&tag=1>>
- Albert P. ; Gaynor L** (2001) Incubators – growing up, moving out a review of the literature, 2001 Chair of High Tech Entrepreneurship, CERAM Sophia Antipolis. Prieiga per internetą: <http://www.ceram.fr/www.ceram.edu/v3/R7_modules/R7-5_contenu/R7-5-1_type1/R7-5-1-0_media/R7-5-1-0-1_contenu_html/ACF8E09.pdf>
- Albert, P.; Bernasconi, M.; Gaynor, L.** (2002) Incubators: the emergence of new industry Prieiga per internetą: <http://www.ceram.edu/v3/R7_modules/R7-5_contenu/R7-5-1_type1/R7-5-1-0_media/R7-5-1-0-1_contenu_html/ACF8E05.PDF>
- Al-Mubarak H. M.; Busler M.** (2010) Business Incubators: Findings from a Worldwide Survey, and Guidance for the GCC states. *Global Business Review* 2010; 11; 1 Prieiga per internetą: <<http://gbr.sagepub.com/cgi/reprint/11/1/1>>
- Asia network overview (2008). Prieiga per internetą: <<http://www.idisc.net/en/Publication.376.html>>
- Asia/Pacific (2009). Prieiga per internetą: <<http://www.idisc.net/en/Region.2.html>>
- Bajmócy, Z.** (2007) The Theory of Technology Business Incubation and Opportunities of Application in the Less Favoured Regions of Hungary. Prieiga per internetą: <http://www.eco.u-szeged.hu/kepzesi_programok/pdf/phd_tezisek/tezisek_Bajmocy_eng.pdf>
- Bajmócy, Z.,** (2007) The Theory of Technology Business Incubation and Opportunities of Application in the Less Favoured Regions of Hungary. Prieiga per internetą: <http://www.eco.u-szeged.hu/kepzesi_programok/pdf/phd_tezisek/tezisek_Bajmocy_eng.pdf>

- Bayhan, A.** (2006) Business incubator process: A policy tool for entrepreneurship And enterprise development In a knowledge – based economy. Prieiga per internetą: <http://www.competitiveness.org.pk/downloads/BusinessIncubatorConceptPaper_Modified_23Nov06.pdf>
- Becker, B.; Gassmann, O.** (2005) Gaining leverage effects from knowledge modes within corporate incubators. *R&D Management*, Volume 36, Issue 1: 1-16. doi: 10.1111/j.1467-9310.2005.00411.x Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=4&hid=4&sid=9a2630ff-cc6c-4ff0-abd2-54b5d85b2daf%40sessionmgr10>>
- Bhabra-Remedios, R. K.; Cornelius, B.** (2003) Cracks in the Egg: improving performance measures in business incubator research. 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, 28 September – 1 October 2003 Prieiga per internetą: <http://www.cecc.com.au/programs/resource_manager/accounts/seanz_papers/19BhabraRemedioisCorneliusCracksintheeggfinal.pdf>
- BIC Observatory 2007 (2008). Prieiga per internetą: <http://www.ebn.be/assets/assets/pdf/bic_observatory_results_2007.pdf>
- BIC Observatory 2008 (2009). Prieiga per internetą: <http://quality.ebn.be/Documents/BIC_Observatory_Results_2008.pdf>
- BIC Oservatory 2006 (2007). Prieiga per internetą: <http://quality.ebn.be/Documents/BIC_Observatory_Results_2006.pdf>
- Blankenship, H.; Kulhavý, V.; Lagneryd, J.** (2007) Introducing Strategic Sustainable Development in a business incubator. Prieiga per internetą: <[http://www.bth.se/fou/cuppsats.nsf/all/7c0ff5d36e396299c12572ef0033ea8c/\\$file/Blankenship_Kulhavy_Lagneryd_Introducing%20SSD_in_a_business_incubator.pdf](http://www.bth.se/fou/cuppsats.nsf/all/7c0ff5d36e396299c12572ef0033ea8c/$file/Blankenship_Kulhavy_Lagneryd_Introducing%20SSD_in_a_business_incubator.pdf)>
- Bøllingtoft, A.; Ulhøi, J. P.** (2005) The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency? *Journal of Business Venturing* Volume 20 p. 265–290. Prieiga per internetą: <<http://www.coves->

project.org/Projects%5CArticles/24_The%20Networked%
20incubator%20(2).pdf>

Business Incubation FAQ (2010) Prieiga per internetą:
<http://www.nbia.org/resource_library/faq/index.php#3>

Business Incubator (Definition adopted by the International Summit of
Associations) (2010). Prieiga per internetą:
<<http://www.spicegroup.de/abc/?id=28>>

Business Incubator Promotion Act (2009) DEC09479 111TH CONGRESS
1ST SESSION. Prieiga per internetą: <[http://www.nbia.org/
resource_library/works/files/Brown_Legislation.pdf](http://www.nbia.org/resource_library/works/files/Brown_Legislation.pdf)>

Business incubators uniquely positioned to spark job creation (2009). Prieiga
per internetą: <[http://www.nbia.org/resource_library/works/files/
Op_Ed.doc](http://www.nbia.org/resource_library/works/files/Op_Ed.doc)>

Chandra A. (2007) Approaches to Business Incubation: A Comparative Study
of the United States, China and Brazil. Prieiga per internetą:
<www.idisc.net/en/DocumentArticle.38674.html>

Chinsomboon, O. M., (2000) Incubators in the new economy. Prieiga per
internetą: <<http://chinsomboon.com/incubator/>>

Costa-David, J.; Malan, J.; Lalkaka, R. (2002) Improving Business
Incubator Performance through Benchmarking and Evaluation: Lessons
Learned from Europe 16TH International Conference on Business
Incubation National Business Incubation Association, April 28 – May 1,
2002, Toronto, Canada. Prieiga per internetą:
<http://www.insme.org/documenti/NBIA_Toronto_-Europe.pdf>

Davies, M. (2009) Mixed-use Incubator Handbook: A Start-up Guide for
Incubator Developers August, 2009. p. 30. Prieiga per internetą:
<<http://www.infodev.org/en/Article.451.html>>

Dickes, L. A.; Hughes, D. W. (2007) A Theory Centric Research Approach to
Incubation: a research agenda for the future Paper Presented at the Annual
Meeting of the Southern Regional Scientist Association, March 29th -April

1st, 2007, Prieiga per internetą: < www.georgiastats.uga.edu/c4710/incubators.pdf >

Duff A. (1994) Best Practice in Business Incubator Management "TCG: Sustainable Economic Organisation Through Networking". *Studies in Organizational Analysis and Innovation*, Number 7, p. 186 Prieiga per internetą:

<http://www.eifn.ipacv.ro/include/documentations_files/bestpracprt.pdf>

Eastern Europe/Central Asia (2009). Prieiga per internetą:

<<http://www.idisc.net/en/Region.aspx?id=3&Tabstrip=3>>

ECAbit history (2009). Prieiga per internetą:

<http://www.ecabit.org/?page_id=296>

ECAbit network overview (2008). Prieiga per internetą:

<<http://www.idisc.net/en/Publication.377.html>>

Efektyviausias verslo rėmimo formos naudojant Europos sąjungos struktūrinių fondų lėšas (2008) Ekonominės konsultacijos ir tyrimai. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Ataskaitos/BPD_vertinimo_ataskaitos/UM_37.pdf>

EL-Midany, T. T.; Shalaby N. M. (2009) A Proposed Technology Incubator Model for the MENA Countries. Prieiga per internetą:

<http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2009/PT48-1_222%20A%20Proposed%20Technology_5.pdf>

Enhancing the innovative performance of firms: policy options and practical instruments (2009). UNITED NATIONS. Prieiga per internetą:

<<http://www.unece.org/ceci/publications/icp2.pdf>>

Eshun, J. P. (2006) Where Do Institutions Come From? The Origins, Evolution & Proliferation of Business Incubators, Conference Papers -- American Sociological Association, 2006 Annual Meeting, Montreal, p1, 36p; Prieiga per internetą: <<http://epe.cornell.edu/institutionsandeship/papers/Eshun.pdf>>

European Business and Innovation Centre Network. Prieiga per internetą:

<<http://www.ebn.be/Observatory/sources/projet/pdfweb.pdf>>

- Galvelė, R.** (2009) Viešųjų paslaugų verslui infrastruktūra Lietuvoje. LR Ūkio ministerija Prieiga per internetą <http://www.latlit.eu/uploaded_files/Events/Annual%20Event/2009_03_17_Partner%20Search%20Forum/Presentations/Gavlele_Public_Service_Infrastructure_4_Business_in_LT.pdf>
- Gantes, H.; Victor, M.; And Others** (1996) Fostering Entrepreneurship through Business Incubation: The Role and Prospects of Postsecondary Vocational-Technical Education. Report 2: Case Studies.p. 80 Prieiga per internetą:
<http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/14/b2/36.pdf>
- Gassmann, O.; Becker, B** (2006c) Towards a resource-based view of corporate incubators. *International journal of innovation management* Vol. 10, No. 1 (March 2006) pp. 19–45 Prieiga per internetą:
<www.alexandria.unisg.ch/export/dl/oliver_gassmann/47917.pdf>
- Geenhuizen M.; Soetanto D. P.** (2001). The Academic Incubator as a Model of Triple Helix Prieiga per internetą:
<http://www.triplehelix5.com/pdf/A318_THC5.pdf>
- Getting The Most Out Of A Business Incubator (2006). Prieiga per internetą:
<http://www.forbes.com/2006/10/19/nbia-incubator-peapod-ent-tech-cx_mc_1019incubator.html>
- Getting The Most Out Of A Business Incubator (2006). Prieiga per internetą:
<http://www.forbes.com/2006/10/19/nbia-incubator-peapod-ent-tech-cx_mc_1019incubator.html>
- Goddard, J. G.; Chouk H** (2006) First findings from the Survey of European Business Incubators Prieiga per internetą:
<<http://ssrn.com/abstract=1340211>>
- Gonzalez, M., Lucea, R.** (2001) The Evolution of Business Incubation. Prieiga per internetą: <[http://www.bii.ge/eng/studies_&_Papers/\[5\].evolutionincubation.pdf](http://www.bii.ge/eng/studies_&_Papers/[5].evolutionincubation.pdf)>

- Gunnar, D.; Falck, M. M.** (2006) The entrance Business incubation concept. *Erenet profile*, Issue No 2, Vol I, April. Prieiga per internetą: <http://www.erenet.org/publications/profile2.pdf>
- Hamdani D.**(2006) Conceptualizing and Measuring Business Incubation Working paper Science, Innovation And Electronic Information Division (SIEDI). Catalogue no. 88F006XIE, ISBN 0-662-43796-9. Prieiga per internetą: <http://www.statcan.ca/english/research/88F0006XIE/88F0006XIE2006006.pdf>
- Hamdani D.; Bordt M.; Joseph R.** (2008) The Business of Nurturing Science, Innovation and Electronic Information Division Catalogue no. 88F0006X, 2 ISSN 1706-8967 ISBN 978-0-662-48104-1 Businesses Published by authority of the Minister responsible for Statistics Canada © Minister of Industry, 2008 Prieiga per internetą: <http://www.statcan.gc.ca/pub/88f0006x/88f0006x2008002-eng.pdf>
- Hernandez, I.** (2006) Incubator Service Offerings: Identifying and Meeting Client Needs 2nd Global Forum on Business Incubation. Prieiga per internetą: <http://www.infodev.org/en/Publication.231.html>
- Hisrich, R. D.** (1988) New Business Formation Through the Enterprise Development Center: A Model for New Venture Creation. *IEEE Transactions on engineering Management*. Volume: 35 , Issue: 4, p. 221-231. Prieiga per internetą: <http://ieeexplore.ieee.org/iel1/17/388/00007444.pdf?arnumber=7444>
- Hubbard, J.** (2006) Sustainability Resources Strategies and Donor Outreach. *2nd Global Forum on Business Incubation*. Prieiga per internetą: <http://www.infodev.org/en/Publication.231.html>
- Inkubuojamų imonių ir naujai sukurtu darbo vietų skaičius, 2009. Prieiga per internetą:
http://www.ukmin.lt/lt/svv/parama/Inkubatoria_bendra%202008.pdf
- Inkubuojamų imonių ir naujai sukurtu darbo vietų skaičius, 2009. Prieiga per internetą:
http://www.ukmin.lt/lt/svv/parama/Inkubatoria_bendra%202008.pdf

- Johnsrud, C. S.; Theis, R. P.; Bezerra, M.** (2003) Business Incubation: Emerging Trends for Profitability And Economic Development in the US, Central Asia and the Middle East p. 337. Prieiga per internetą: <http://permanent.access.gpo.gov/lps34846/incub_report-0305.pdf>
- Kirby, D. A.** (2004) Entrepreneurship Education and Incubators: Pre-incubators, Incubators and Science Parks as Enterprise Laboratories. 14th Annual IntEnt Conference University of Napoli Federico II (Italy), 4-7 July 2004. Prieiga per internetą: <http://www.intent-conference.com/DWD/621/upload/media_1543.pdf>
- Kmetz, J. L.** (2000) Business Incubators For Central And Eastern Europe. 23. Prieiga per internetą: <<http://www.buec.udel.edu/kmetzj/PDF/Incubators.pdf>>
- Labutis, G.; Lichteris, E.; Paškevičius, R.; Eimontaitė, B.; Tamkivi, R.** (2007) Mokslinis tiriamasis darbas „Mokslo ir technologijų parkų veiklos analizė ir pasiūlymai dėl jų veiklos efektyvumo didinimo“ asociacija „Žinių ekonomikos forumas“ ir UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/veiklos_kryptys/ino/doc/zef_ekt_mtp_fin.doc>
- LAC network overview (2008). Prieiga per internetą: <<http://www.idisc.net/en/Publication.379.html>>
- Lalkaka R.** (1997) Lessons from international experience for the promotion of business incubation systems in emerging economies. Prieiga per internetą: <[http://www.bii.ge/eng/studies_&_Papers/\[4\].lalkaka.pdf](http://www.bii.ge/eng/studies_&_Papers/[4].lalkaka.pdf)>
- Lalkaka, R.** (2001) 'Best Practices' in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned Prieiga per internetą: <http://www.bii.ge/eng/studies_&_Papers/LALKAKA_UK.pdf>
- Latin Amerca/ Caribbean (2009). Prieiga per internetą: <<http://www.idisc.net/en/Region.5.html>>
- Latona, J. C.** (1987) Public, private and university support for incubators and enterprise development: a comparative analysis p. 7 Prieiga per internetą: <<http://www.sbaer.uca.edu/research/sbida/1987/PDF/34.pdf>>

- Latona, J. C.; LeHere, M. D.** (1989) Business incubators in Ohio: identifying elements for success Prieiga per internetą: <<http://sbaer.uca.edu/research/sbida/1989/PDF/14.pdf>>
- Laurens, L.** (2006) Business of Incubation An African perspective on using ICT's for reaching out to communities 2nd Global Forum on Business Incubation. Prieiga per internetą: <<http://www.infodev.org/en/Publication.231.html>>
- Lazarowich, M.; Wojciechowski, J.** (2002) Russian business incubator program phase one prospect development & strategic plan. Prieiga per internetą: <http://www.aucc.ca/_pdf/english/programs/cepra/Rus%20Business_Incubators_text.pdf>
- Maital, S.; Ravid, S.; Seshadri, D. V. R.; Dumanis, A.** (2008) Toward a Grounded Theory of Effective Business Incubation. *Vikalpa*. Volume 33 • No 4 . Prieiga per internetą: <<http://www.vikalpa.com/pdf/articles/2008/1-13-vol33.4.pdf>>
- Markley, D. M., McNamara, K. T** (1997) Economic and Fiscal Impacts of a Business Incubator . University of Wisconsin – Extension Center for Community Economic Development. Prieiga per internetą: <<http://www.aae.wisc.edu/pubs/cenews/docs/ce253.txt>>
- Markley, D. M.; McNamara, K. T.** (1994) A Business Incubator: Operating Environment and Measurement of Economic and Fiscal Impacts. Prieiga per internetą: <<http://www.agecon.purdue.edu/crd/pdf/wp0594.pdf>>
- Marques, J. P. C; Caraea, J. M. G; Diz H.** (2004) Business Incubators and their University links: A survey of the Portuguese reality. Prieiga per internetą: <http://www.triplehelix5.com/pdf/A012_THC5.pdf>
- Mcadam, M.; Marlow, S.** (2007) Building Futures or Stealing Secrets? Entrepreneurial Cooperation and Conflict within Business Incubators. *International Small Business Journal* 2007; 25;p. 361 Prieiga per internetą: <<http://isb.sagepub.com/cgi/content/abstract/25/4/361>>
- McMullen, J. S.** (2001) Entrepreneurial motivation in service industries: public accounting firms as unintended incubators. Prieiga per internetą:

- <<http://usasbe.org/knowledge/proceedings/proceedingsDocs/USASBE2001proceedings-052.pdf>>
- MENAINC (2009). Prieiga per internetą: <<http://www.menainc.net/>>
- MENAINC network overview (2008). Prieiga per internetą: <<http://www.idisc.net/en/Publication.383.html>>
- Mian, S. A.** (1996). Assessing value-added contributions of technology business incubators to their tenants. *Research Policy*, 25, 325-335. Prieiga per internetą: <<http://www.oswego.edu/~mian/pubs/ResPol%20Pap.pdf>>
- Middle East/North Africa (2009). Prieiga per internetą: <<http://www.idisc.net/en/Region.5.html>>
- Mitra, S.** (2010) An Underused Tool For Job Recovery. Prieiga per internetą: <<http://www.forbes.com/2010/03/10/job-creation-entrepreneurship-intelligent-technology-incubators.html>>
- Monkman D.**(2010) Business Incubators and Their Role in Job Creation. *NBIA* Prieiga per internetą: <<http://www.house.gov/smbiz/hearings/hearing-3-17-10-business-incubators/Monkman.pdf>>
- Nadas, G.; Nordtvedt, E.; Vinturella, J.** (1992) Business incubation and the small business institute: a case study. Prieiga per internetą: <<http://sbaer.uca.edu/research/sbida/1992/pdf/32.pdf>>
- Nunberger I.** (2004) Business Incubators -the International Experience. Prieiga per internetą: <http://www.e-innovation.org/stratinc/files/library/ict/51.ICT_startups.pdf>
- Overview of Incubation Asia (2009). Prieiga per internetą: <<http://www.incubationasia.com/home>>
- Saublens, C.** (2004) All money is not the same! SME access to finance Guidebook for public decision-makers and intermediaries August. Prieiga per internetą: <ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/incubators/docs/all_money_is_not_the_same.pdf>
- Scaramuzzi, E.** (2002) Incubators in Developing Countries: Status and Development Perspectives The World Bank, Washington DC. p. 35. Prieiga per internetą: <<https://www.businessgrowthinitiative.org/>>

ResourceCenter/Business%20CentersIncubators/Incubators%20in%20Developing%20Countries.pdf >

- Schwartz, M., Göthner, M.,** (2009) A multidimensional evaluation of the effectiveness of business incubators: an application of the PROMETHEE outranking method. *Environment and Planning : Government and Policy*, Vol. 27 (6) p. 1072- 1087. Prieiga per internetą: <<http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=c0897b>>
- Sipos Z., Szabó A.** (2006) Benchmarking of business incubators in CEE and CIS transition economies. Prieiga per internetą: <<http://www.erenet.org/papers/download/benchmarkingbusinessincubation.pdf>>
- Soetanto, D. P.** (2004) Research on the role of the incubation policy in helping the growth of new technology based firms. Prieiga per internetą: <http://www.globelicsacademy.net/pdf/DSoetanto_paper.pdf>
- SPICA Directory Online (2010). Prieiga per internetą: <<http://www.spica-directory.net/>>
- Szabó, A.** (2006a) Business incubators as element of business services institutions *Erenet profile*, Issue No 1., Vol I, January. Prieiga per internetą: <<http://www.erenet.org/publications/profile1.pdf>>
- Szabó, A.** (2006b) Business incubation as element of business service institution and SME development infrastructure for creation of new enterprises in CITs. Prieiga per internetą: <<http://www.erenet.org/papers/bsi.pdf>>
- Szabó, A.** (2007) Business Incubation as element of business service institutions and development of entrepreneurship. *Erenet profile*, Issue No 3, Vol II, August 2007. Prieiga per internetą: <<http://www.erenet.org/publications/profile7.pdf>>
- Tang, M.; Llerena, P.** (2007) Who runs better, a business incubator located in a university science park or in a science & technology industrial park? Prieiga per internetą: <<http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=975&cf=10>>

- The Global Network (2010) Prieiga per internetą: <<http://www.idisc.net/en/IncubatorsMap.asp>>
- Tötterman, H.; Sten, J.** (2005) Start-ups: Business Incubation and Social Capital. *International Small Business Journal*, Volume 23: pp. 487 - 511. Prieiga per internetą: <<http://isb.sagepub.com/cgi/reprint/23/5/487>>
- Turan, G.; Çiçek, H.** (2006) Can business incubators be a model for small and medium-sized enterprises under regional development strategy in Albania? Prieiga per internetą: <<http://epokauniversity.com/new/icme/a18.pdf>>
- Webb, J.** (2006) Is Incubation Dead? Is there a need for a new approach? National Small Business Development Conference 2006. Prieiga per internetą: <<http://www.sbdc.org.au/Text/1164018216390-1461/uploadedFiles/1164018623859-1918.pdf>>
- What is EBN? (2010) Prieiga per internetą: <<http://www.ebn.be/DisplayPage.aspx?pid=14>>
- White, J. T.; McLaughlin, P.** (2004) Rural business incubation in northwest missouri .Prieiga per internetą: <http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2004_fall/03.pdf>
- Wolfe, .; Adkins, D.; Sherman, H.** (2000) Best practices in Business incubation National Business Incubation Association, 2000. NBIA. p 112 Prieiga per internetą: <http://www.marylandtedco.org/_media/pdf/tedcoprograms/NBIA_BestPracticesReport.pdf>
- Yu, J.; Nijkamp, P.** (2009) Methodological Challenges and Institutional Barriers in the Use of Experimental Method for the Evaluation of Business Incubators: Lessons from the US, EU and China Atlanta Conference on Science and Innovation Policy 2009 Georgia Institute of Technology Global Learning Center October 2, 2009 – October 3. Prieiga per internetą <<http://conferences.library.gatech.edu/acsip/index.php/acsip09/atlc09/paper/viewFile/116/192>>
- Zablocki, E. M.** (2008) Formation of a Business Incubator. Prieiga per internetą: <<http://www.protoneurope.org/ExamplesofGoodPractice/>>

Files/ipHandbook-Ch_13_06_Zablocki_Business_Incubators.pdf/
attachment_download/ file>

Lietuvos respublikos įstatymai, strategijos, ataskaitos

Dėl smulkaus ir vidutinio verslo plėtros iki 2003 metų strateginių kryptių ir smulkaus ir vidutinio verslo plėtros 2000–2001 metų priemonių patvirtinimo Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarimas Nr. 1119. Valstybės žinios, 2000-09-27, Nr. 81-2448

Dėl smulkaus ir vidutinio verslo plėtros iki 2004 metų strateginių kryptių ir smulkaus ir vidutinio verslo plėtros 2002-2004 metų priemonių patvirtinimo Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarimas Nr. 1175. Valstybės žinios, 2002-07-24, Nr. 74-3174

Dėl Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros iki 2008 metų strateginių kryptių aprašo ir smulkaus ir vidutinio verslo plėtros 2005-2008 metų priemonių aprašo patvirtinimo Lietuvos respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1104. Valstybės žinios, 2005-10-22, Nr. 126-4491

Dėl Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros programos nuostatų ir jų įgyvendinimo priemonių Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 15. Valstybės žinios, 1998-01-14, Nr. 5-90

Dėl smulkaus ir vidutinio verslo skatinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 588 1999-05-20 Aktuali nuo 1999-05-20 iki 2000-10-26. Valstybės žinios., 1998, Nr.46-1272

Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos. Lietuvos respublikos Seimo nutarimas 2002 m. lapkričio 12 d. Nr. IX-1187 Vilnius. Valstybės žinios, 2002-11-27, Nr. 113-5029

Lietuvos Respublikos Pramonės plėtotės strategija. Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija, 2002. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/8.%20pramoses%20pletotes%20strategija.doc>>

Lietuvos Respublikos Regionų ekonomikos plėtotės strategija Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija, 2002. Prieiga per internetą:

<<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/11.%20regionu%20ekonomikos%20pletotes%20strategija.doc>>

Lietuvos Respublikos Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtotės strategija Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija, 2002. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/12.%20smulkiojo%20ir%20vidutinio%20verslo%20pletotes%20strategija.doc>>

Lietuvos respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas. 1998 m. lapkričio 24 d. Nr. VIII-935. Valstybės žinios, 1998-12-11, Nr. 109-2993
Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų strategija Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija, 2002. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/VIRS/Ūkio%20strategija/galutine040121.doc>>

Valstybės ilgalaikės raidos strategijos atnaujinimo ir strateginių dokumentų poreikio studija. ISM 2009. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/studija/VIRS%20atnaujinimo%20ir%20strateginiu%20dok%20poreikio%20studija.pdf>>

Valstybės ilgalaikės raidos strategijos įgyvendinimo 2005 metais ataskaita Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija, 2006. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/strategija/VIRS/VIRS-2005m_visa_ataskaita.doc>

Valstybės ilgalaikės raidos strategijos įgyvendinimo 2006 metais ataskaita Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija, 2007. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ataskaita/2006-VIRS%20ataskaita.doc>>

Valstybės ilgalaikės raidos strategijos įgyvendinimo 2007 metais ataskaita Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija, 2008. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/VIRS/2007%20m%20VIRS%20ataskaitos%20projektas-GALUTINIS.doc>>

Valstybės ilgalaikės raidos strategijos įgyvendinimo 2008 metais ataskaitoje Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija, 2008. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/ataskaita/08%20VIRS%20atask%20projektas-08-06.doc>>

- Valstybės ilgalaikės raidos strategijos įgyvendinimo 2003 ir 2004 metais ataskaita Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija, 2005. Prieiga per internetą: <www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/virs-ataskaita,2003.zip>
- VšĮ Alytaus verslo inkubatoriaus Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaita (2010). Lietuvos respublikos Ūkio ministerija,
- VšĮ Ignalinos verslo inkubatoriaus Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaita (2010). Lietuvos respublikos Ūkio ministerija.
- VšĮ Kazlų Rūdos verslo inkubatoriaus Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaita (2010). Lietuvos respublikos Ūkio ministerija
- VšĮ Šiaulių verslo inkubatoriaus Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaita (2010). Lietuvos respublikos Ūkio ministerija
- VšĮ Telšių apskrities verslo inkubatoriaus Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaita (2010). Lietuvos respublikos Ūkio ministerija
- VšĮ Vilnijos verslo inkubatoriaus Veiklos kiekybinių ir poveikio rodiklių ataskaita (2010). Lietuvos respublikos Ūkio ministerija

Priedai

1 priedas. Verslo inkubavimo sampratos apžvalga mokslinėje literatūroje

Verslo inkubavimo samprata	Autoriai, nagrinėjantys verslo inkubavimą
Verslo vystymo (paramos) procesas, spartinantis (naujai susikūrusių ar besikūriamųjų) įmonių sėkmingą augimą, naujų verslo idėjų ir verslo modelių vystymo ir komercializavimo procesas (akseleraciją) bei mažinantis įmonių žlugimą pirmaisiais gyvavimo metais	<i>Andrew Duff (1994); Sarfraz, 1996; Rustam Lalkaka, (1997); Robert D. Hisrich (1998); Geenhuizen M., Soetanto (2001); Aernoudt (2002); Elena Scaramuzzi (2002); Paul D. Hannon (2003) Paul D. Hannon (2005); Anne Bollingtoft, John P. Ulhøi (2005); National Business Incubation Association (2006); Jungtinės Karalystė (2006); Daood Hamdani (2006); Pam Voisey and Lynne Gornall (2006); Eshun Jr., Joseph P.. (2006); Antal Szabó (2006a); Aruna Chandra (2007), John Thompson (2007) Zoltán Bajmócy (2007); Lindile L Ndabeni (2008); Daood Hamdani, Michael Bordt and Rad Joseph (2008); UK Business Incubation, 2009; (Innovative Partners Inc, 2009); NBIA (2010); infoDev (2010)</i>
Regioninės ir nacionalinės ekonomikos plėtros strategija / jos pagrindinis komponentas	<i>Pam Voisey and Lynne Gornall (2006); Cristy S. Johnsrud, Ryan P. Theis and Maria Bezerra (2003) Cristy S. Johnsrud, Ryan P. Theis and Maria Bezerra (2003)</i>
Inovatyvus, unikalus, evoliucionuojantis, lankstus, dinamiška procesas (sistema)	<i>Rustam Lalkaka (1997); Daood Hamdani (2006); Eshun Jr., Joseph P.. (2006) Jungtinės Karalystės⁹; Antal Szabó (2006); Pam Voisey and Lynne Gornall Paul Jones and Brychan Thomas (2006) Lindile L Ndabeni (2008) (UK Business Incubation, 2009)</i>
Apjungiantis verslininkų antrepreneriškas savybes ir turimus išteklius procesas	<i>Sarfraz, 1996; Sean M. Hackett, David M. Dilts (2004) Paul D. Hannon (2003) Daood Hamdani (2006); National Business Incubation Association (2006); NBIA (2010)</i>
Aprūpinantis verslininkus planuojamų pagrindinių paslaugų komplektu ir infrastruktūra, t.y suteikiant reikiamą aplinką	<i>Paul D. Hannon (2003) National Business Incubation Association (2006); Paul D. Hannon (2005) Zoltán Bajmócy (2007) NBIA (2010) Eshun Jr., Joseph P.. (2006) Antal Szabó (2006a) Zoltán Bajmócy (2007)</i>
Kuriantis pridėtinę vertę procesas (sistema)	<i>Andrew Duff (1994); Daood Hamdani (2006);</i>
Sąveikaujantis (interaktyvus) procesas	<i>Sarfraz, 1996; Antal Szabó (2006a)</i>
Reikalaujantis nedaug investicijų bei užtikrina investicijų grąžą vietos ekonomikai, didinantis naujų darbo vietų skaičių, sumokėtų mokesčių apimtį, pinigų srautus ekonomikoje	<i>Anne Bollingtoft, John P. Ulhøi (2005) Eshun Jr., Joseph P.. (2006) (Innovative Partners Inc, 2009)</i>
procesas, įtakojamas verslo inkubatorių, verslo angelų bei rizikos kapitalo organizacijų	<i>Sean M. Hackett, David M. Dilts (2004)</i>
Užtikrinantis jų augimo pirmaisiais gyvavimo metais	<i>Aruna Chandra (2007)</i>
Profesija	<i>Albert P. (2001)</i>
Industrija	<i>Albert P. (2001)</i>

Šaltinis: sudaryta autorės

2 priedas. Verslo inkubatoriaus sampratos apžvalga mokslinėje literatūroje

Verslo inkubatoriaus samprata	Autoriai
Efektyvus verslo paramos mechanizmas	2007; Deborah M. Markey ir Kevin T. Mcnamara, 1997; Po-Hsuan Hsu, Joseph Z Shyu, Hsiao-Cheng Yu, Chao-Chen Yuo ir Ta-Hsien Lo, 2003; Maximilian von Zedtwitz ir Rosa Grimaldi, 2006; Maura Mcadam, Susan Marlow, 2007
Politikos mechanizmas	Andrew Atherton, Paul D. Hannon (2006)
Viena iš ekonomikos vystymo politikų	Dickes L. A., Hughes D. W. (2007)
Pagrindinė priemonė, stiprinanti vietos ekonomiką	Cristy S. Johnsrud, Ryan P. Theis and Maria Bezerra (2003)
Aplinka	Eshun Jr., Joseph P. (2006)
Vieta (space, location/ physical location / physical facility / „with wall“)	Deborah M. Markey ir Kevin T. Mcnamara, 1997; Marques J. P. C, Caraea J. M. G, Diz H; Kmetz John L, 2000; Philipe Albert ir Lynda Gaynor, 2001; Aernoudt Rudy, Peter Harman, Lauren Read, 2003; 2004; A. Amezcua, 2004; Anne Bolingtot ir John P. Ulhoi, 2005; Aerts K., Matthyssens P., Vandenberg, 2006; Arthur Bachan, 2006; Lori A. Dickes ir David W Hughes; 2007; Antal Szabó, 2007; Mark Davies, 2009
Daugelio šalių vyriausybės matomas dinaminis įrankis (tool) remiant naujas įmones per ekonomikos vystymo makro objectives ir darbo vietų kūrimą/ naujo verslo vystymo įrankis	John L. Kmetz (2000) Hackett S. M., Dilts D. M. (2004a) Aruna Chandra (2007)
Procesas, kuriantis naujas sėkmingas mažas įmones	I. Peña (2004)
naujo verslo vystymo įrankis	(John L. Kmetz (2000))
Organizacija / lanksti organizacinė forma	Andrew Duff (1994) I. Peña (2004) ; Dickes L. A., Hughes D. W. (2007) Joseph P. Eshun Jr (2009)
Verslo inkubatorius yra antrepeneriška įmonė	(Rice, Matthews, 1995)
Verslas (angl. business) / verslo vienetą (angl. business unit)	Robert Joseph, Michael Bordt and Daood Hamdani (2006) ; Joan Hubbard (2006); Antal Szabó (2007)
Tai tam tikra infrastruktūra, užtikrinanti SVV subjektų kūrimą ir vystymą	Anne Bollingtoft, John P. Ulhoi (2005) Mark Davies (2009)
Verslų klasterizacija siekiant aprūpinti centralizuota administracine parama	Giorgina Nadas, Ernest Nordtvedt, John Vinturella (1992)
Integruota ekonomikos vystymo dalis	Giorgina Nadas, Ernest Nordtvedt, John Vinturella (1992).
Ekonomiškai pažeistas kaimo ar miesto teritorijas. Užtikrinti vietos ekonomikos sėkmę	Dickes L. A., Hughes D. W. (2007)
Inovatyvi sistema	Jarunee Wonglimpiyarat (2009)
Inkubatoriai suteikia galimybę vystyti ekonomiką per viešojo ir privataus sektoriaus partnerystę	Güngör Turan, Hüseyin Çiçek (2006)
Brokeriai / tarpininkas (angl. broker) ¹⁰	Lois Peters Mark Rice Malavika Sundararajan (2004)
Aplinka	Eshun Jr., Joseph P. (2006)
Kuriantis naujas darbo vietas	Hackett S. M., Dilts D. M. (2004a)
Vaidina svarbų vaidmenį žinių (knowledge) pasikeitime	Mark Davies (2009)
Neribotas potencialas	Joseph P. Eshun Jr (2009)

Daugianarė (multitenant) galimybė	<i>EdwardM. Zablocki (2008),</i>
Specializuojasi teikti patalpas, paslaugas ir patarimus bei pagalbą	<i>Robert Joseph, Michael Bordt and Daood Hamdani (2006)</i>
Teikianti verslo paramą	<i>Dickes L. A., Hughes D. W. (2007)</i>
Įtakojantis / užtikrinantis ekonomikos augimą	<i>Dickes L. A., Hughes D. W. (2007)</i>
Verslininkai gauna proaktyvią, vertę pridedančią paramą,	<i>Arthur Bachan (2006)</i>
Pridėtinės vertės kūrimas, nustatnt verslo idėją, padedant verslą planuoti, įjungiant į bendradarbiavimo tinklus, suteikiant patalpas	<i>D.Patton L. Warren D. Bream (2009a)</i>
Priėjimą prie kritinių priemonių, informacijos, mokymo, kontaktų, resursų, kurie gali būti neprieinami ar nežinomi	<i>Arthur Bayhan (2006)</i>
Užtikrinantis verslo plėtrą: stimuliuojantis augimą ir vystymąsi	<i>Rudy Aernoudt (2004) Andrew Atherton, Paul D. Hannon (2006) Eshun Jr., Joseph P.. (2006) Dickes L. A., Hughes D. W. (2007)</i>
Užtikrinantis kontroliuojamas sąlygas	<i>Rudy Aernoudt (2004)</i>
Ypatingai naujai besikūrinančioms įmonėms	<i>Hamdani Daood (2006) Andrew Atherton, Paul D. Hannon (2006) Eshun Jr., Joseph P.. (2006)</i>
Naujiems ir augantiems verslams	<i>Giorgina Nadas, Ernest Nordtvedt, John Vinturella (1992) Robert Joseph, Michael Bordt and Daood Hamdani (2006) Jarunee Wonglimpiyarat (2009)</i>
Arba neseniai susikūrusioms (dažniausiai ne anksčiau nei prieš 3 m.)	<i>Giorgina Nadas, Ernest Nordtvedt, John Vinturella (1992); Hamdani Daood (2006) Dickes L. A., Hughes D. W. (2007)</i>
Apimant ir tas, kurios susijusios su universitetais	<i>Andrew Atherton, Paul D. Hannon (2006)</i>
Naujoms antreprenieriškoms įmonėms	<i>Maura Mcadam, Susan Marlow (2007)</i>
Aprūpinant pagrindinėmis reikmėmis	<i>Eshun Jr., Joseph P.. (2006) Maura Mcadam, Susan Marlow (2007)</i>
Ištekliais	<i>Eshun Jr., Joseph P.. (2006)</i>
Patalpomis	<i>Maura Mcadam, Susan Marlow (2007) Mark Davies (2009); D.Patton L. Warren D. Bream (2009a) Jarunee Wonglimpiyarat (2009); EdwardM. Zablocki (2008),</i>
Platų spektrą paslaugų	<i>Andrew Duff (1994) I. Peña (2004) Mark Davies (2009) Jarunee Wonglimpiyarat (2009)</i>
Administraciniu personalu	<i>Maura Mcadam, Susan Marlow (2007)</i>
Ekspertais	<i>Maura Mcadam, Susan Marlow (2007)</i>
Pradedant nuo jų pažeidžiamo įsikūrimo ir baigiant augimo procesu	<i>Oonnut Mac Chinsomboon (2000) Cristy S. Johnsrud, Ryan P. Theis and Maria Bezerra (2003); Rudy Aernoudt (2004) Maura Mcadam, Susan Marlow (2007);</i>
Mažina įmonių nesėkmę	<i>Hackett S. M., Dilts D. M. (2004a)</i>
Suteikianti specifinę aplinką	<i>Jarunee Wonglimpiyarat (2009)</i>
Padeda išgyventi ir tapti gyvybiškas komercines įmones	<i>Hamdani Daood (2006)</i>
Specifinę aplinką	<i>EdwardM. Zablocki (2008),</i>
Padeda besikūrančioms įmonėms, aprūpindamas paramos paslaugomis ir prižiūradamas jų vystymosi procesą.	<i>Mohammad Saidi-Mechrabad Mahmood Rezaei Sadrabadi and Iman Mohammadian (2008)</i>
Naujų idėjų, koncepcijų ir naujų verslo modelių vystymas ir komercializavimas	<i>Eshun Jr., Joseph P.. (2006)</i>
Remia mažų įmonių augimą	<i>EdwardM. Zablocki (2008),</i>
Padeda naujai susikūrusioms	<i>Henrik Tötterman and Jan Sten (2005)</i>

įmonėms, siūlydamos jiems paramą ir verslo tinklus	
Užtikrinantis jų pelningumą	<i>Robert Joseph, Michael Bordt and Daood Hamdani (2006)</i>
Kuriant naujus ir savarankiškus verslus	<i>Antal Szabó (2007)</i>
Suteikia pagalbą, kurios nebūtų galima gauti iš šalies ar efektyvios	<i>Robert D. Hisrich and Raymond W. Smilor (1998)</i>
Technologijos, kapitalo, know how apjungimas siekiant vystyti naujas įmones ir komercializuoti technologijas	<i>Maximilian vonZedtwitz Rosa Grimaldi (2006) Jarunee Wonglimpiyarat (2009)</i>

Šaltinis: sudaryta autorės

3 priedas. Verslo inkubavimo paslaugas teikiančių organizacijų panašumai ir skirtumai su verslo inkubatoriais

Forma 1	Apibūdinimas 2	Panašumai su VI 3	Skirtumai su VI 4
Mokslu technologiniai parkai	tam tikroje teritorijoje su pastatais įsikūrusi institucija, skirta mokslui imliems tyrimams, siekiant perduoti technologijas, o taip pat skatinti naujų, ypač inovacinių, įmonių augimą Mokslu ir technologijų parkai (angl. S&T parks) tradiciškai orientuojasi kurti ir vystyti naujus verslus (inkubuoti) ir tipiškaai inkorporuoja inkubatoriaus veiklą, mokslu ir technologinių parkų bei technologinių verslu inkubatorių veikla sutampa: parama naujoms technologinėms įmonėms	JAV tokie verslu inkubatoriai sudaro 15 proc. visų verslu inkubatorių.	
Mokslu parkas	Mokslu parkas, tai organizacija, kurioje dirbantys profesionalai siekia didinti bendruomenės gerovę, remdami inovacijų kultūrą ir konkurencingumą bei įmonių bendradarbiavimą su žiniomis pagrįstomis organizacijomis		
Technologiniai parkai	Ši koncepcija yra beveik tapati Mokslu parkams. Skirtumas- mažiau apribojimų nariams ir nesiejama su universitetais ar tyrimu institutais.		
Tyrimu parkai (mokslu parkais ar technologiniais parkais)	yra nuosavybe grindžiamos įmonės, siūlančios tyrimu ir vystymo galimybes technologinėms ar mokslu paremtoms įmonėms. Tyrimu parkai dažnai užtikrina bendruomenės ekonomikos vystymasi ar technologijų perdavimą. Tyrimu parkai dažnai būna didesni nei verslu inkubatoriai, užima daug akru. Tyrimu parke gali būti mažos ir stambios įmonės.	Dažnai terminas verslu inkubatoriaus naudojamas kaip technologinis centras. Naudojant šį terminą, pabrėžiama, kad dėmesys kreipiamas į naujas, inovatyvias įmones, bet nebūtinai technologines.	nesiūlo visapusiškos verslu paramos programos, tačiau kai kuriu tyrimu parku orientacija į naujai įsteigtas, ankstyvos verslu studijos, įmones.
Terminai mokslu parkas, technologiniai parkai ar tyrimu parkai gali būti vartojami kaip sinonimai kaip <i>6th International Summit of Business Incubation and Science Park Associations (2002)</i>			
Inovacijų centrai	suteikia inovacinėms įmonėms ir organizacijoms patalpas nuomai, konsultuoja įmonės kūrimo klausimais, teikia verslu planu rašymo paslaugas, taip pat bendro naudojimo biuro paslaugas;	Vokietijoje Terminas Inovacijų centras vartojamas kaip sinonimas verslu inkubatoriui	
Managed workspaces	panašūs įverslu inkubatoriaus ir šis terminas naudojamas JK. Panašumai: teikia panašias paslaugas kaip ir verslu inkubatoriai: finansinė parama, suteikia patalpas ir paslaugas.	Pagrindinis skirtumas, kad į šias grupes priimami verslai, kurie jau savarankiškai veikia rinkoje ir didžiosios dalies inkubavimo paslaugu jiems nebereikia	
Industriiniai pramoniniai parkai	kuriuose ruošiant sklypus verslu reikėms pritraukiamos užsienio investicijos, globojami besikuriantys verslininkai, kuriamos naujos darbo vietos Pramoniniu parku koncepcija labai artima verslu inkubatorių,	Nėra griežtu atrankos kriteriju nariams skirtumas tas, kad pramoniniu parku užduotis- padėti įmonėms spręsti lokaline gamybos organizavimo problema	
Technologiju centras	<i>kurie sieja savo veikla su universitetais ar tyrimu institutais ir fokusuoja veikla į technologines imones</i>	Tipiškas verslu inkubatoriaus pavadinimas,	
Eksportui	naudingos vystant eksporto ir vidines		

skirtos produkcijos perdirbimo zonos	prekybos potencialą ir susijusios su tarptautine ekonomika, teikia įvairias paslaugas, aprūpinant priėjimą prie infrastruktūros ir mokesčių lengvatų, skatindamos užsienio investicijas, be to kuria naujas darbo vietas ir padeda pagerinti prekybos balansą;		
Teritoriniai gamybiniai kompleksai kooperaciniai tinklai	apjungia SVV subjektus, veikiančius toje pačioje teritorinėje erdvėje, tame pačiame sektoriuje, tai įgalina įmones susikoperuoti ir pasiekti didesnių rezultatų nei skirtingos įmonės veiktų inkubatoriuje		

Šaltinis: sudaryta autorės

4 priedas. Pagrindinės verslo inkubavimo stadijos

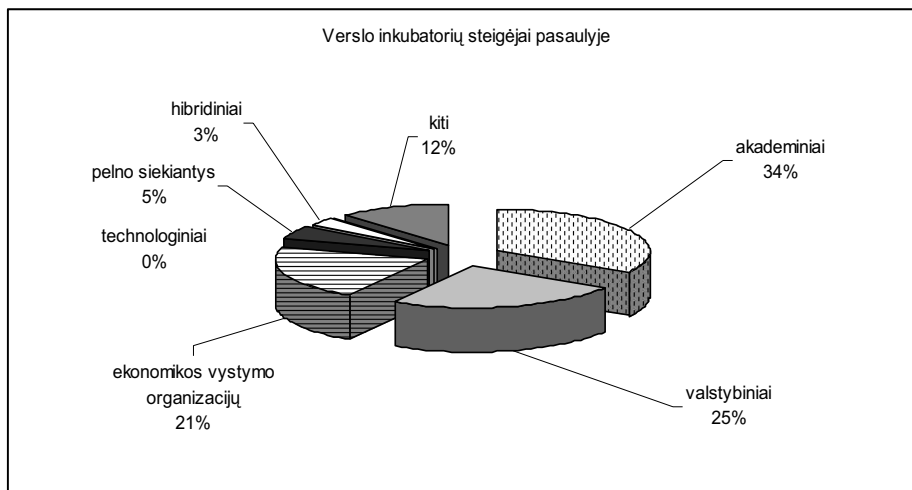
Autoriai	Verslo inkubavimo stadijos			
	Prieš inkubavimo stadija	Inkubavimo stadija		Po inkubavimo stadija
Scaramuzzi (2002)	1. Inkubuojamų įmonių atranka	2. Įmonių, produktų vystymas ir organizavimas		3. Savarankiškai veikla
Hannon (2003)	1. Daiginimas	2. Inkubavimas		3. Akseleravimas
Hannon (2005)	1. Idėjų ir komandos formavimas	2. Verslo plano parengimas		3. Savarankišką veikla
Hernandez (2006)	1. Realybės įvertinimas ir preliminari rinkos informacija	2. Patalpos, paslaugos, konsultavimas ir bendradarbiavimas		3. Savarankiška veikla
Davies (2009)	1. Idėja, įmonių veiklos pradžia	2. Įmonių veiklos pradžia ir plėtra		3. Savarankiška veikla
Becker, Gassmann (2005)	1. Atrinkimas	2. Struktūra	3. Įtraukimas	4. Išėjimas
Webb (2006)	1. Tyrimai, parama, mokymai, verslo planavimas	2. Ankstyvoji inkubavimo fazė: patalpos, finansiniai išteklių bendradarbiavimas, patarimai, marketingas, apskaita	3. Klasikinis inkubavimas: patalpos, bendradarbiavimas, parama	4. Išėjimas į rinką, parama
Saublens (2004)	1. Nurodymai, bendradarbiavimas, išteklių, pirminis kapitala	2. Priežiūra, kapitalas, klientai, kontaktai, konsultavimas	3. Finansavimas, structuring, ryšiai	4. Komercinis subrendimas

Šaltinis: sukurta autorės, remiantis Saublens, 2004; Becker, Gassmann, 2005;

Webb, 2006; Scaramuzzi, 2002; Hannon, 2003; Hannon, 2005; Gunnar, Falck,

2006; Hernandez, 2006; Davies, 2009

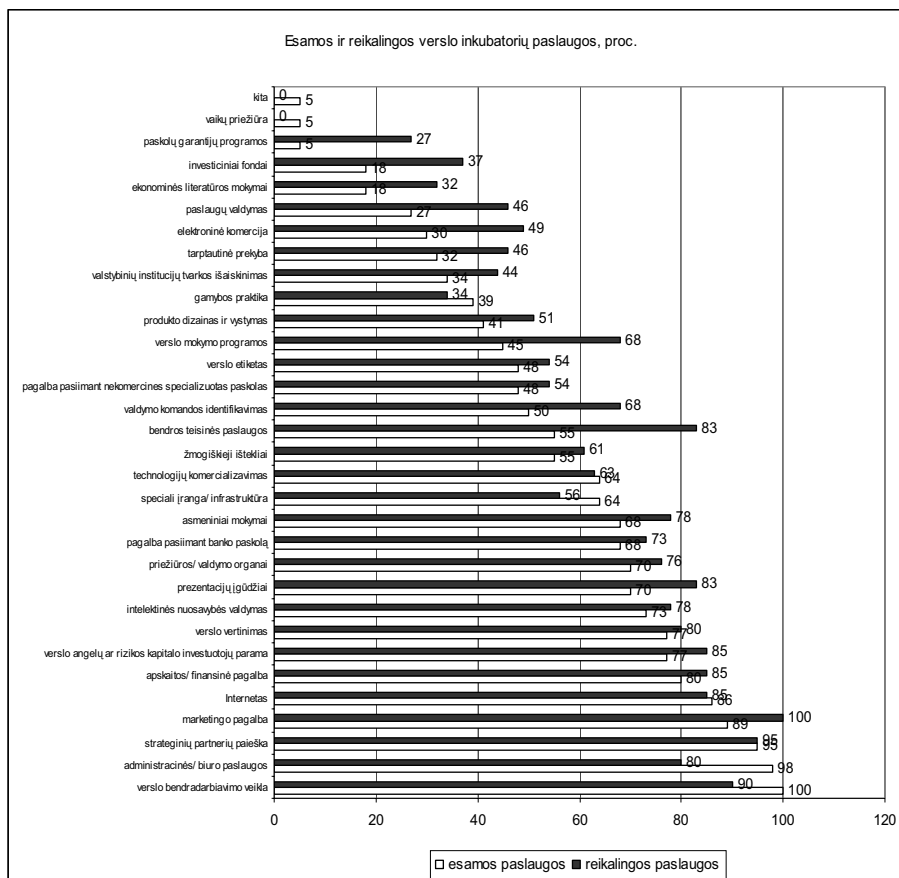
5 priedas. Verslo inkubatorių (iš viso 78) steigėjai¹¹



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Al-Mubaraki, Michael Busler, 2010 atlikto tyrimo duomenis

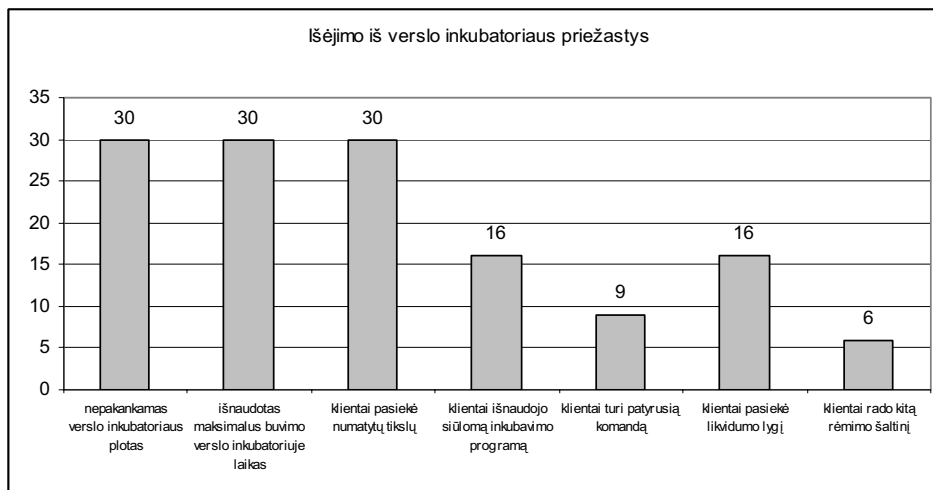
¹¹ Australijos, Belgijos, Kanados, Kipro, Suomijos, Hong Kongo, Jamaikos, Meksikos, Mongolijos, N. Airijos, Naujosios Zelandijos, Omano, Pakistano, Palestinos, P. Afrikos, Singapūro, Taivania, Tuniso, JAV)

6 priedas. Verslo inkubatorių (iš viso 78) teikiamos paslaugos



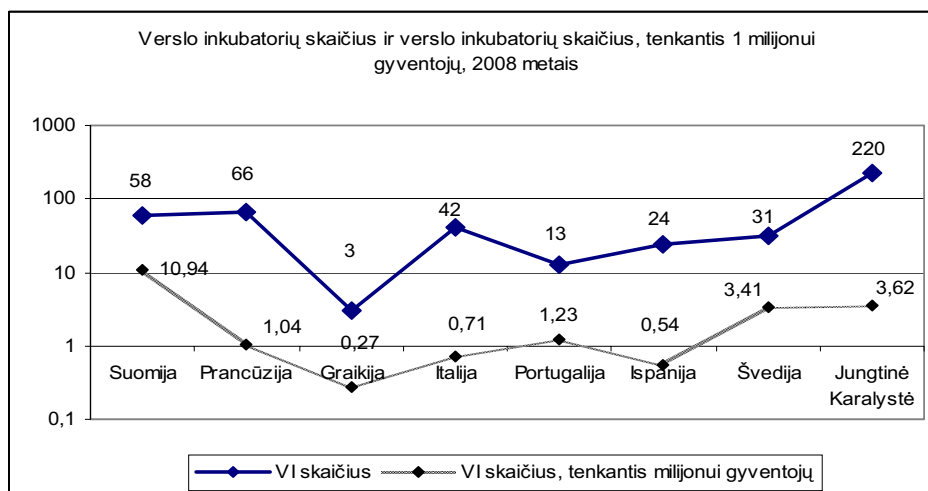
Šaltinis: sudaryta sudaryta autorės, remiantis Al-Mubaraki, Michael Busler, 2010

7 priedas. Išėjimo iš verslo inkubatoriaus priežastys



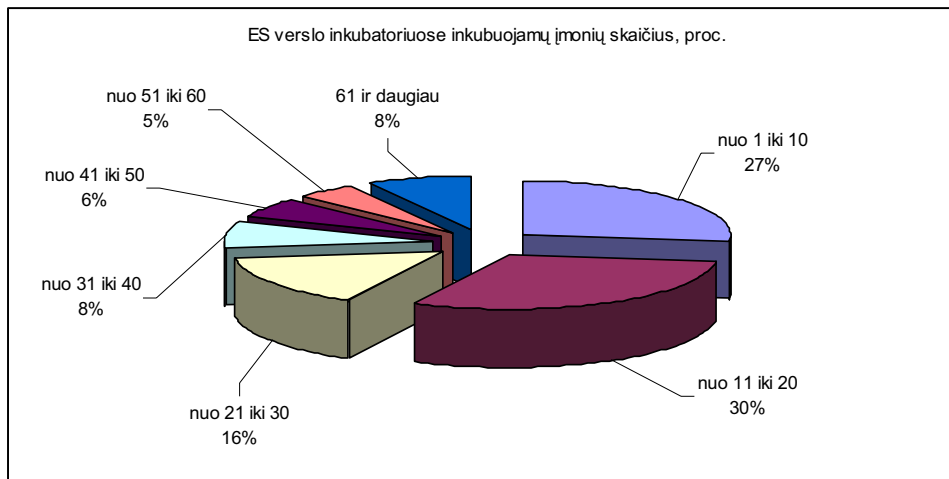
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Al-Mubaraki, Michael Busler, 2010

8 priedas. Verslo inkubatorių skaičius ir verslo inkubatorių skaičius, tenkantis 1 milijonui gyventojų



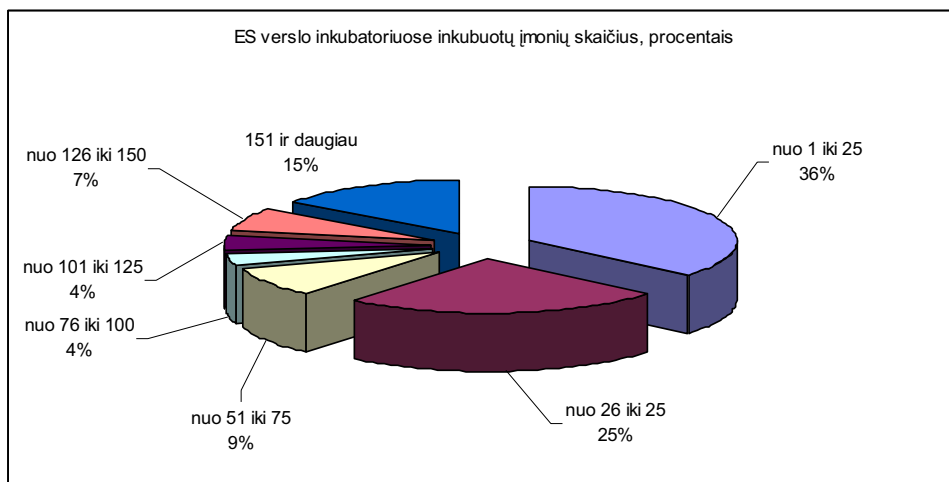
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Ratinho, Henriques, 2010

9 priedas. ES verslo inkubatoriuose inkubuojamų įmonių skaičius



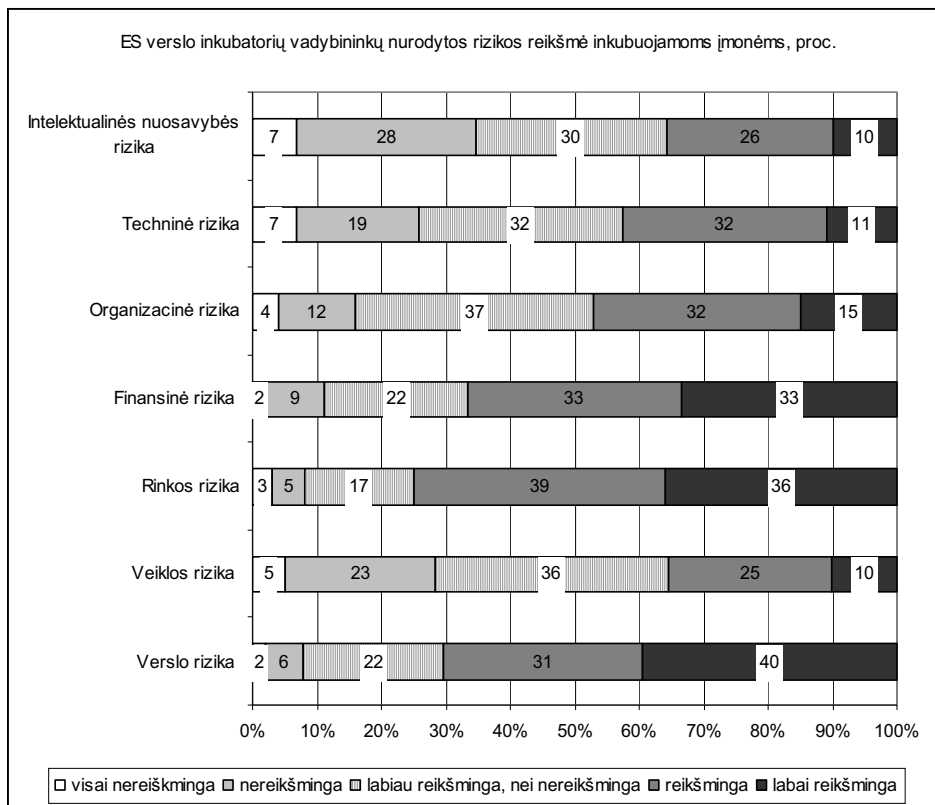
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Goddard, Chouk, 2006

10 priedas. ES verslo inkubatoriuose inkubuojamų ir inkubuotų įmonių skaičius



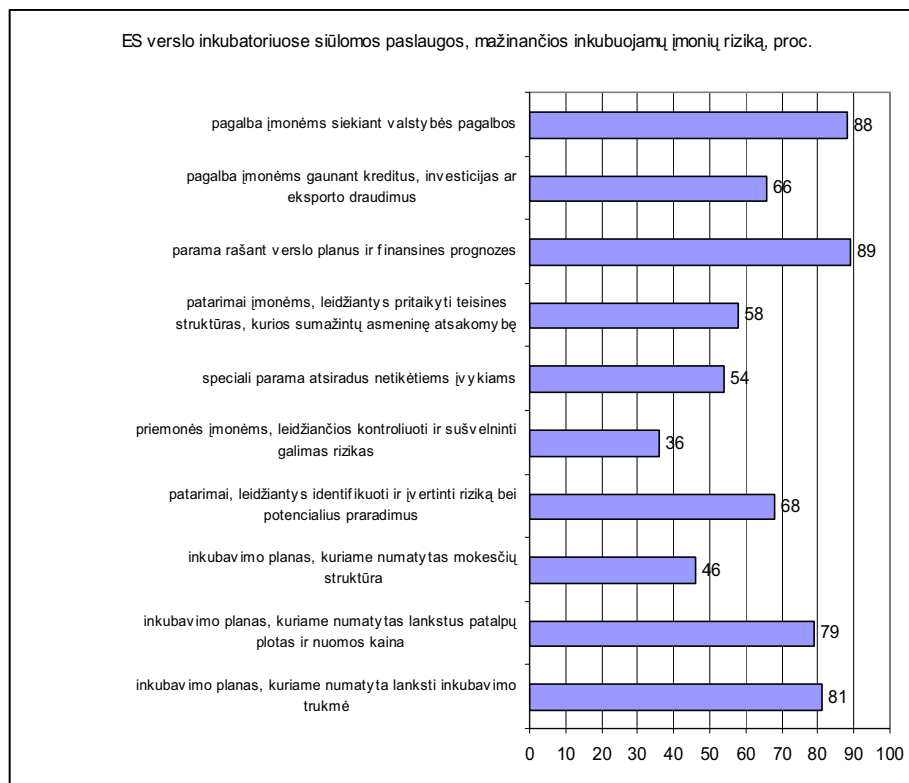
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Goddard, Chouk, 2006

11 priedas. ES verslo inkubatorių vadybininkų nurodytos rizikos reikšmė inkubuojamoms įmonėms



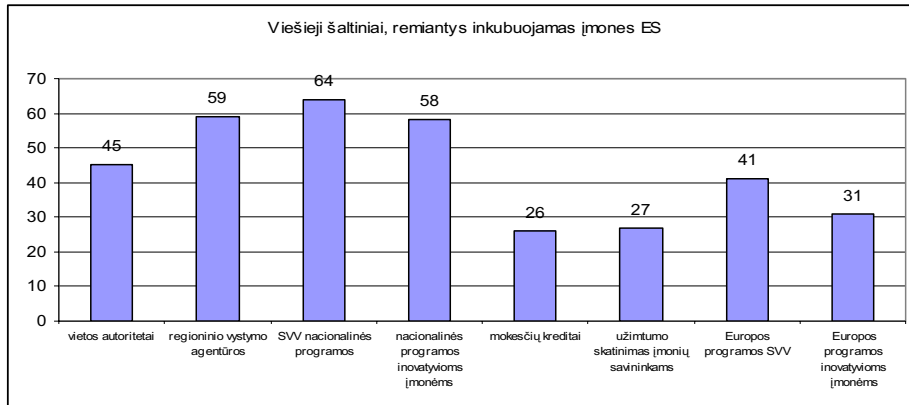
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Goddard, Chouk, 2006

12 priedas. ES verslo inkubatoriuose siūlomos paslaugos, mažinančios inkubuojamų įmonių riziką



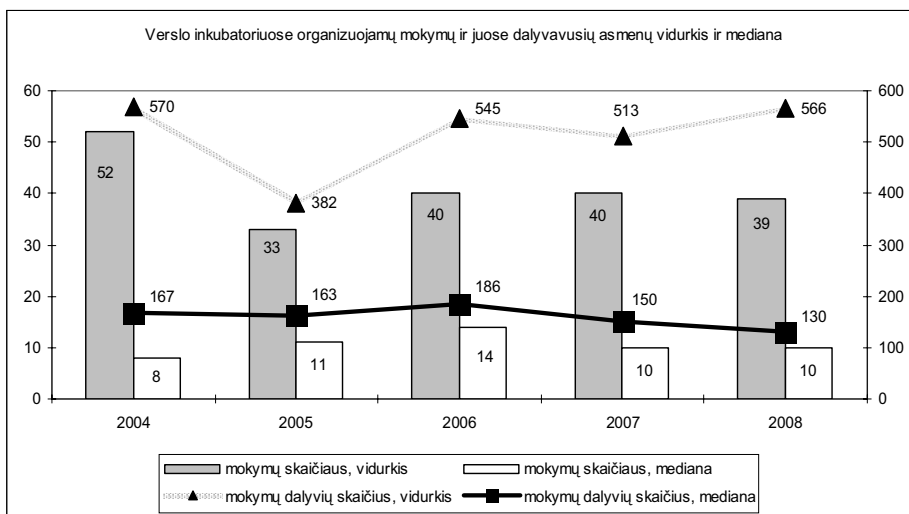
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Goddard, Chouk, 2006

13 priedas. Viešieji šaltiniai, remiantys inkubuojamas įmones ES, proc.



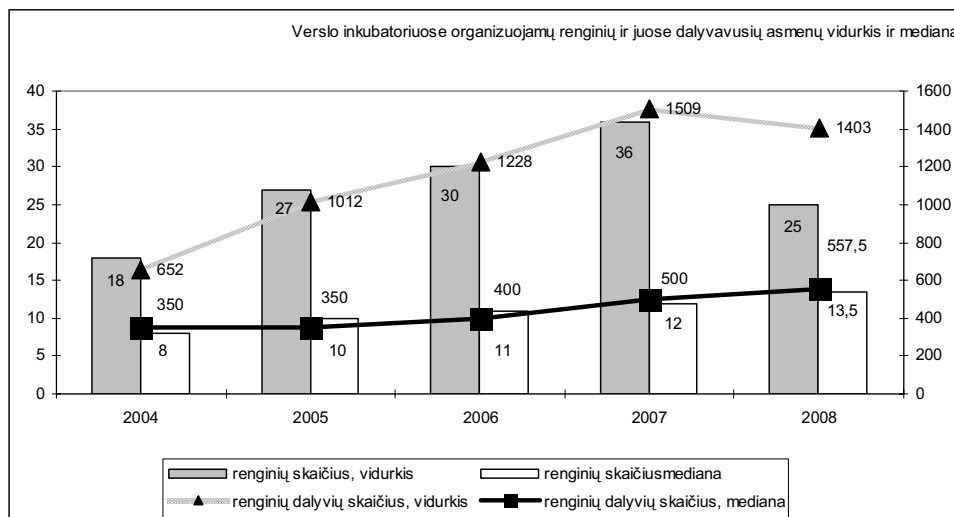
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Goddard, Chouk, 2006

14 priedas. Verslo inkubatoriuose (EBN) organizuojamų mokymų ir juose dalyvavusių asmenų dinamika 2004 - 2008 metais



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis BIC Oservatory 2006, 2007; BIC Oservatory 2007, 2008; BIC Oservatory 2008, 2009

15 priedas. Verslo inkubatoriuose (EBN) organizuojamų renginių ir juose dalyvavusių asmenų dinamika 2004-2008 metais



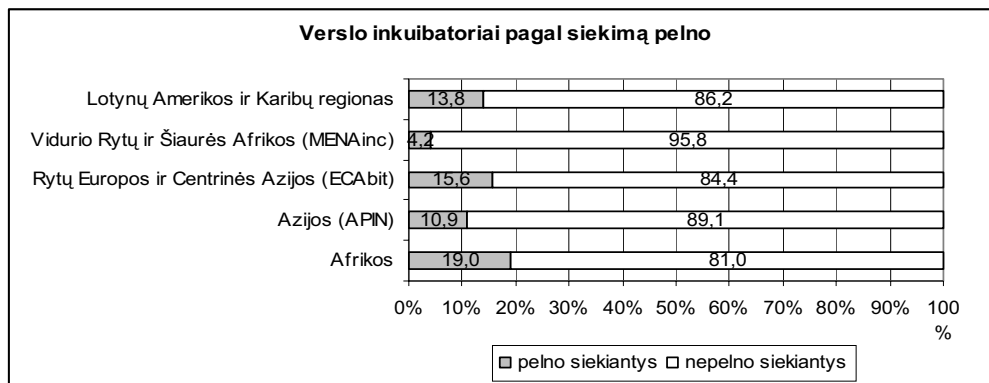
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis BIC Oservatory 2006, 2007; BIC Oservatory 2007, 2008; BIC Oservatory 2008, 2009

16 priedas. Verslo inkubatorių veiklos palyginimas Europoje ir JAV

Rodikliai	Vidurkis	Ribos	<i>Palyginimo rodikliai</i>
Kapitalo investicijos (mln. eurų)	3,7	1,5-22	-
Vidutinės veiklos išlaidos (eurų)	480 000	50 000-1,8 mln.	-
Pajamų procentas iš valstybinių subsidijų	37 proc.	0-100 proc.	25 proc.
Inkubatoriaus plotas (kv.m)	3 000	90-41 000	2 000 - 4 000
Inkubuojamų įmonių skaičius	27	1-120	20-30
Inkubatoriaus patalpų užpildymas (proc.)	85	9-100	85
Inkubavimo laikas (mėn.)	35	Nuo 6 mėn.	36
VI personalo skaičius	2,3	1-9	Min 2
Personalo ir inkubuojamų įmonių santykis	1:14	1:2-1:64	1:10-1:20
Vadybininkų laikas skirtas inkubuojamoms įmonėms (proc.)	39	5-80	50
Įmonių išgyvenamumo proc.	85	65-100	85
Klientų apyvartos augimo tempai, proc.	20	5-100	25
Naujai sukurtų darbo vietų skaičius, tenkantis įmonei	6,2	1-120	-
Naujai sukurtų darbo vietų skaičius, tenkantis verslo inkubatoriui	41	7-197	-
Išlaidos vienai darbo vietai sukurti (eurais)	4 400	124-29 600	4000-8000

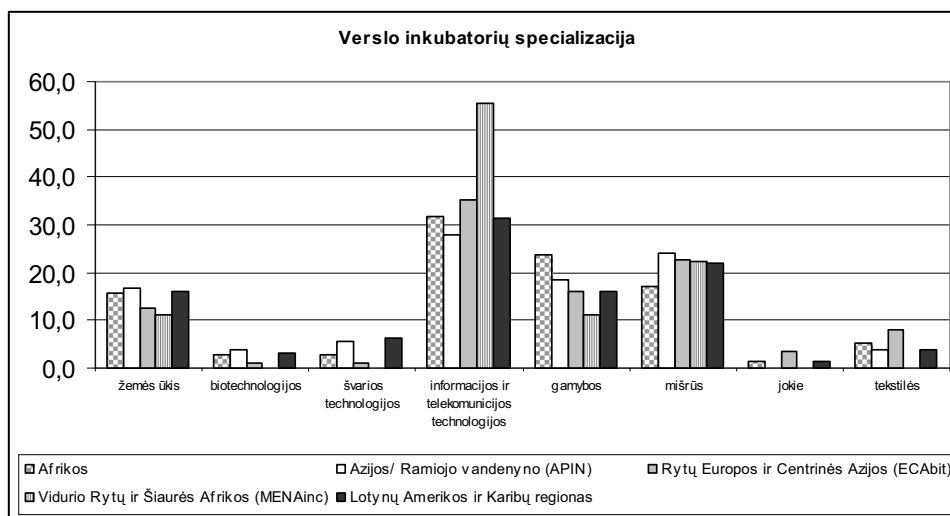
Šaltinis: *Benchamaking, 2002*

17 priedas. Verslo inkubatorių tipas pagal pelno siekį, 2009 m, proc.



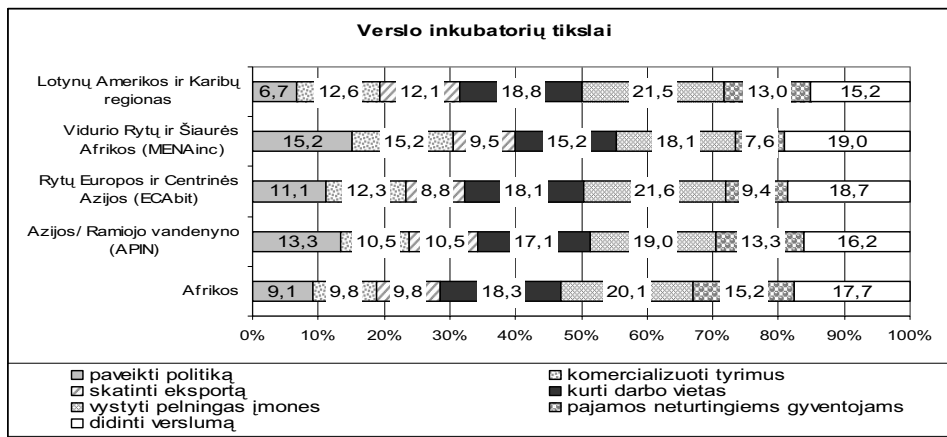
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Latin America/ Caribbean, 2009; Middle East/North Africa, 2009; Eastern Europe/Central Asia, 2009; Asia/Pacific, 2009; Africa, 2009

18 priedas. Verslo inkubatorių specializacija, 2009 m, proc.



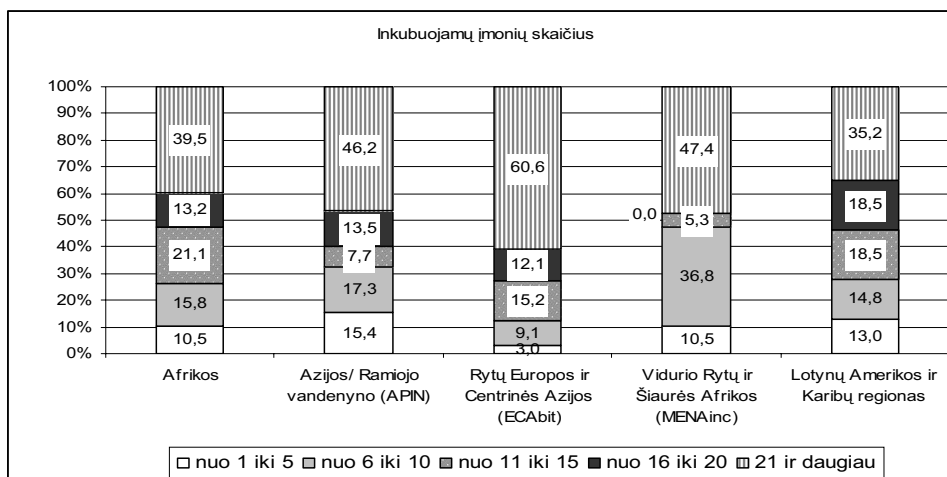
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Latin America/ Caribbean, 2009; Middle East/North Africa, 2009; Eastern Europe/Central Asia, 2009; Asia/Pacific, 2009; Africa, 2009

19 priedas. Verslo inkubatorių veiklos tikslai 2009 m, proc.



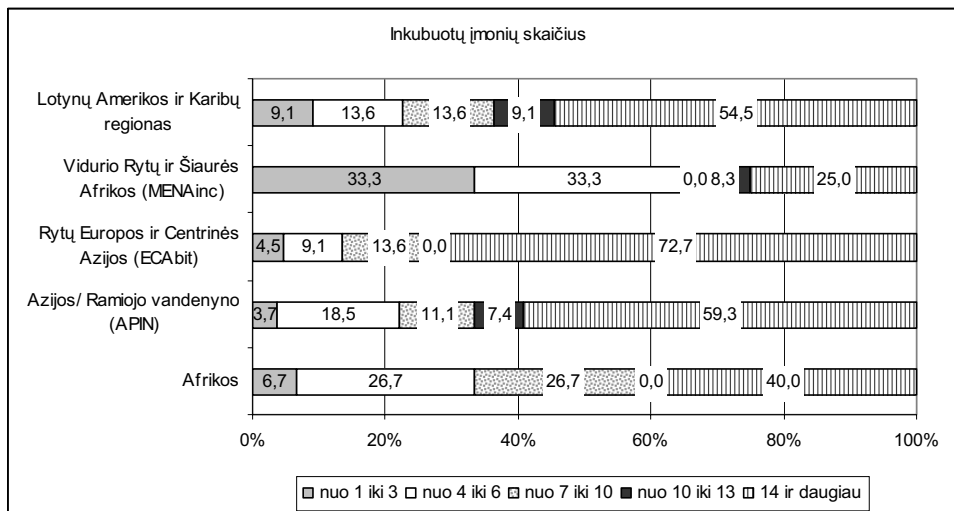
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Latin Amerca/ Caribbean, 2009; Middle East/North Africa, 2009; Eastern Europe/Central Asia, 2009; Asia/Pacific, 2009; Africa, 2009

20 priedas. Inkubuojamų įmonių skaičius, 2009 m, proc.



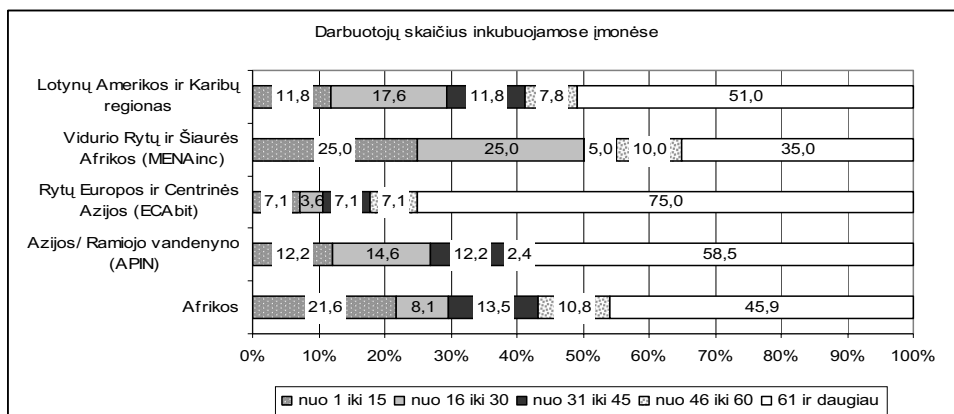
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Latin Amerca/ Caribbean, 2009; Middle East/North Africa, 2009; Eastern Europe/Central Asia, 2009; Asia/Pacific, 2009; Africa, 2009

21 Priedas. Inkubuočių įmonių skaičius, 2009 m, proc.



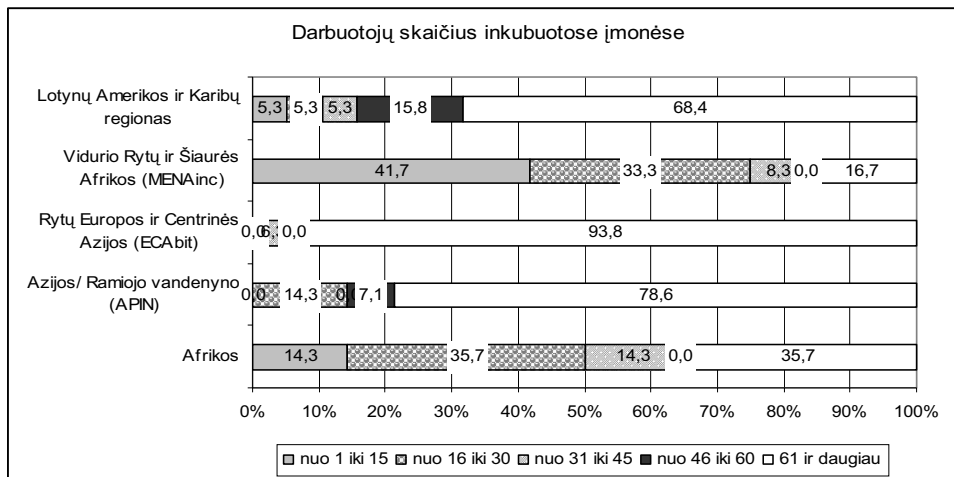
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *Latin Amerca/ Caribbean, 2009; Middle East/North Africa, 2009; Eastern Europe/Central Asia, 2009; Asia/Pacific, 2009; Africa, 2009*

22 priedas. Darbuotojų skaičius inkubuojamose įmonėse, 2009 m, proc.



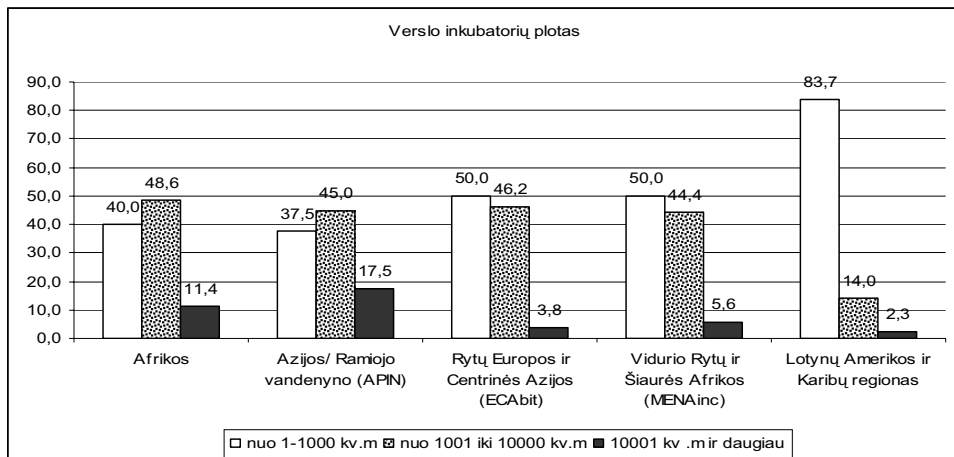
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *Latin Amerca/ Caribbean, 2009; Middle East/North Africa, 2009; Eastern Europe/Central Asia, 2009; Asia/Pacific, 2009; Africa, 2009*

23 priedas. Darbuotojų skaičius inkubuotose įmonėse, 2009 m, proc.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Latin Amerca/ Caribbean, 2009; Middle East/North Africa, 2009; Eastern Europe/Central Asia, 2009; Asia/Pacific, 2009; Africa, 2009

24 priedas. Verslo inkubatorių plotas, 2009 m, proc.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Latin Amerca/ Caribbean, 2009; Middle East/North Africa, 2009; Eastern Europe/Central Asia, 2009; Asia/Pacific, 2009; Africa, 2009

25 priedas. 2005 metų tyrimo anketa

Anketa skirta šiuo metu inkubuojamų įmonių savininkams (vadovams)

Sveiki. Ši anketa skirta siekiant išsiaiškinti Lietuvoje veikiančių verslo inkubatorių veiklos efektyvumą, jų veiklos teigiamas ir neigiamas puses, tad tikimės ir Jūsų aktyvaus dalyvavimo ir suinteresuotumo. Būtume labai dėkingi už sugaištą laiką ir nuoširdumą pildant šią anketa. Iš anksto dėkojame.

Keli klausimai apie Jus

1. Jūsų amžius iki 25 m. 26- 40 m. 41- 60 m. 61 ir daugiau
 2. Jūsų išsilavinimas spec. vidurinis aukštesnysis aukštasis nebaigtas aukštasis Kita _____
 3. Jūsų specialybė _____
 4. Lytis vyr. mot.

Klausimai apie Jūsų įmonę

5. Koks Jūsų įmonės veiklos pobūdis?
 Gamybos Paslaugų Prekybos IT Kita _____
-
6. Ar Jūsų įmonė vykdo inovacinę veiklą? Taip Ne
 7. Kiek Jūsų įmonėje dirba darbuotojų šiuo metu? _____
 8. Kiek Jūsų įmonėje dirbo darbuotojų prieš patenkant į verslo inkubatorių? _____
 9. Jūsų įmonės kasmetinės pajamos/ turto balansinė vertė?
 metinės pajamos neviršija 138 mln. Lt arba įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 93 mln. Lt
 metinės pajamos neviršija 24 mln. Lt arba įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 17 mln. Lt
 metinės pajamos neviršija 7 mln. Lt arba įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 5 mln. Lt
- | | | |
|---|-------------------------------|-----------------------------|
| 10. Ar numatoma Jūsų įmonės veiklos plėtra ateinančiais metais? | <input type="checkbox"/> Taip | <input type="checkbox"/> Ne |
|---|-------------------------------|-----------------------------|
- 10.1. Jei TAIP, kas Jūsų manymu tam turės daugiausiai įtakos? _____
 10.2. Jei NE, kas Jūsų manymu tam turėjo daugiausiai įtakos? _____
11. Ar yra tikimybė, kad Jūsų įmonė nutrauks/sustabdys savo veiklą artimiausiais metais? Taip Ne
 11.1. Jei TAIP, dėl kokių priežasčių? _____

Klausimai apie Jūsų įmonės veiklą verslo inkubatoriuje

12. Kiek laiko Jūsų įmonė jau veikė, prieš patekdama į verslo inkubatorių?
 Iki 1 m. Iki 2 m. Iki 3 m. Susikūrė VI Kita _____
13. Kiek laiko esate verslo inkubatoriuje? Iki 1 m. Iki 2 m. Iki 3 m. Kita _____
14. Ar planuojate išeiti iš verslo inkubatoriaus
 pasibaigus inkubavimo laikotarpiui nepasibaigus inkubavimo laikotarpiui Kita _____
15. Ar sunku buvo patekti į inkubatorių? Taip Ne
16. Jei TAIP, kas buvo sunkiausia? _____

17. Kokie buvo pagrindiniai atrankos kriterijai? _____

18. Ar Jūs manote, kad atrankos į verslo inkubatorių kriterijai yra (buvo):
 per aukšti per žemi iš viso nebuvo Kita _____
 (priima visus norinčius)
19. Ar manote, kad jei savo veiklos nebutumėte vykdę verslo inkubatoriuje, Jūsų verslas vystytųsi
 ne taip sėkmingai sėkmingiau taip pat sėkmingai neturiu nuomonės Kita _____
20. Kokie buvo pagrindiniai Jūsų motyvai eiti į verslo inkubatorių?
 (pažymėti kiekvienoje eilutėje po vieną, kur 5- aukščiausias balas, 1- žemiausias.)
- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Parama verslo pradžiai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Teikiamos konsultacinės paslaugos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pigesnė patalpų nuoma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Suteikiama technika (org.technika, laboratorija) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Finansinė parama | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bendradarbiavimo galimybė su kt. inkubuojamomis įmonėmis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Kita:	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5

21. Jei galėtumėte rinktis dar kartą, ar naudotumėtes verslo inkubatorių paslaugomis?

Taip Ne neturiu nuomonės Kita _____

22. Jei NE, dėl kokių priežasčių? _____

23. Iš kur sužinojote apie verslo inkubatorių veiklą? _____

24. Ar Jūs esate patenkinti verslo inkubatoriaus veikla?

(pažymėti kiekvienoje eilutėje po vieną, kur 5- aukščiausias balas, 1- žemiausias, 0- nebuvo tokių paslaugų).

Verslo inkubatoriaus lokacijos vieta	1	2	3	4	5	0
Nuomojamų Jūsų įmonei patalpų kokybė	1	2	3	4	5	0
Nuomojamų patalpų kaina	1	2	3	4	5	0
Bendrų patalpų kokybė	1	2	3	4	5	0
Naudojama technika (org.technika, laboratorija)	1	2	3	4	5	0
Bendradarbiavimas su inkubatoriaus personalu	1	2	3	4	5	0
Inkubatoriaus personalo skaičius	1	2	3	4	5	0
Inkubatoriaus personalo kvalifikacija	1	2	3	4	5	0
Finansinė parama	1	2	3	4	5	0
Teikiamos konsultacinės paslaugos						
Vadybos	1	2	3	4	5	0
Apskaitos	1	2	3	4	5	0
Teisės	1	2	3	4	5	0
Kita	1	2	3	4	5	0
Konsultacinių paslaugų kaina	1	2	3	4	5	0
Organizuojamų seminarų/ paskaitų kokybė	1	2	3	4	5	0
Kita	1	2	3	4	5	0

25. Kokia finansinė parama Jums teikiama verslo inkubatoriuje? _____

26. Kokių paslaugų Jums trūksta verslo inkubatoriuje? _____

27. Ar bendradarbiaujate su kitomis verslo inkubatoriuje esančiomis įmonėmis? Taip Ne

28. Kaip vertinate verslo inkubatoriaus veiklą penkiabalėje sistemoje 1 2 3 4 5
(kur 5- aukščiausias balas, 1- žemiausias).

29. Kokias matote silpniausias verslo inkubatoriaus vietas? _____

30. Ka, jei galėtumėte, pakeistumėte verslo inkubatoriaus veikloje? _____

31. Kokiame verslo inkubatoriuje Jūs vykdote savo veiklą?

Vilnijos Kauno Šiaulių Telšių Alytaus Kazlų Rūdos Ignalinos

Ačiū.

26 priedas.

2010 metų tyrimo anketa

Anketa skirta šiuo metu inkubuojamų įmonių savininkams (vadovams)

Sveiki. Ši anketa skirta siekiant išsiaiškinti Lietuvoje veikiančių verslo inkubatorių veiklos naudingumą, jų veiklos vystymo galimybes ir perspektyvas, tad tikimės ir Jūsų aktyvaus dalyvavimo ir suinteresuotumo. Būtume labai dėkingi už sugaištą laiką ir nuoširdumą pildant šią anketą.

Jums tikrai neprireiks daugiau nei 15 min šiai anketai užpildyti.

Iš anksto dėkojame.

1. Kokioje verslo inkubatoriuje Jūsų įmonė vykdo veiklą (pažymėkite)

- Vilnijos
- Alytaus
- Iganalinos
- Šiaulių
- Telšių
- Kazlų Rūdos

Klausimai apie Jūsų įmonę

2. Jūsų įmonė verslo inkubatoriuje yra (pažymėkite):

- 6 mėn.
- 7-12 mėn.
- 13-18 mėn.
- 19-24 mėn.
- 25-30 mėn.
- 31-36 mėn.
- Daugiau nei 3 metus

3. Jūsų įmonė į verslo inkubatorių atėjo (pažymėkite):

- Susikūrė verslo inkubatoriuje
- Ką tik susikūrusi (iki 3 mėn.)
- Neseniai susikūrusi (3-12 mėn.)
- Jau vykdanči veiklą (1-3 metų)
- Jau savarankiškai veikianti rinkoje daugiau nei 3 m.

4. Jūsų įmonė užsiima (pažymėkite):

- Gamyba
- Prekyba
- Paslaugomis
- Aukštosiomis technologijomis
- Informacinėmis technologijomis

5. Jūsų įmonės kasmetinės pajamos/ turto balansinė vertė (pažymėkite):

- metinės pajamos neviršija 138 mln. Lt arba įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 93 mln. Lt
- metinės pajamos neviršija 24 mln. Lt arba įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 17 mln. Lt
- metinės pajamos neviršija 7 mln. Lt arba įmonės turto balansinė vertė yra ne didesnė kaip 5 mln. Lt

6. Kiek darbuotojų dirbo Jūsų įmonėje prieš Jums ateinant į verslo inkubatorių (įrašykite) _____

7. Kiek darbuotojų dirba Jūsų įmonėje dabar (įrašykite) _____

7. Jūsų įmonės apyvarta būnant verslo inkubatoriuje

- Nepasikeitė
- Padidėjo (įrašykite kiek procentų) _____
- Sumažėjo (įrašykite kiek procentų) _____

8. Jūsų įmonės pelnas būnant verslo inkubatoriuje

- Nepasikeitė
- Padidėjo (įrašykite kiek procentų) _____
- Sumažėjo (įrašykite kiek procentų) _____

10. Ar numatoma Jūsų įmonės veiklos plėtra 2010 metais? (pažymėkite)

- Taip
- Ne
- Nežinau

11. *Kiek laiko planuojate išbūti verslo inkubatoriuje* (pažymėkite)

- Iki 1 metų
- Iki 2 metų
- Iki 3 metų
- Iki 4 metų
- Iki 5 metų
- Kita (įrašykite)

12. *Ar ketinate iš verslo inkubatoriaus išeiti anksčiau nei numatytas inkubacinis laikotarpis*

- Taip (įrašykite kodėl)
- Ne (įrašykite kodėl)
- Nežinau

13. *Ar yra tikimybė, kad Jūsų įmonė nutrauks/sustabdys savo veiklą artimiausiais metais?*

- Taip (įrašykite kodėl)
- Ne (įrašykite kodėl)
- Nežinau

14. *Ar Jūsų įmonė vykdo inovacinę veiklą?*

- Taip
- Ne
- Nežinau

15. *Jūsų nuomone, verslo inkubatoriaus parama reikalingiausia* (pažymėkite)

- Augimos stadijoje esančioms įmonėms;
- Pradedančioms savo veiklą įmonėms;
- Brandos stadijoje esančioms įmonėms;
- Su krize susiduriančioms įmonėms;
- Inovacinę veiklą vykdančioms įmonėms
- Kita (įrašykite)

16. *Įvertinkite savo įmonės poreikius šioms paslaugoms* (pažymėti kiekvienoje eilutėje po vieną) (1- visiškai nesvarbu; 2- nelabai svarbu; 3- neturiu nuomonės/ nežinau; 4- svarbu; 5 – labai svarbu)

Bendras informacijos teikimas (įmonės steigimo, registravimo klausimais)	1	2	3	4	5
Profesionalios informacijos paslaugos;	1	2	3	4	5
Mokymai, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	1	2	3	4	5
Patarimai ir konsultacijos	1	2	3	4	5
Lengvatinė patalpų nuoma	1	2	3	4	5
Finansinės paslaugos (garantijos, paslaugos, subsidijos)	1	2	3	4	5
Kita (įrašykite)	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

17. *Pažymėkite* (pažymėti kiekvienoje eilutėje po vieną) *ar sutinkamte su teiginiais:* (1- visiškai nesutinku; 2- labiau nesutinku nei sutinku; 3- neturiu nuomonės/ nežinau; 4- labiau sutinku nei nesutinku; 5 – visiškai sutinku)

Lietuvoje pakankamas valstybės dėmesys smulkiam ir vidutiniam verslui	1	2	3	4	5
Lietuvoje parama smulkiam ir vidutiniam verslui yra pakankama	1	2	3	4	5
Lietuvoje verslo inkubatorių veikla pasiteisina	1	2	3	4	5
Verslo inkubatorių veiklą Lietuvoje reikėtų tobulinti	1	2	3	4	5
Verslo inkubatoriaus veikla yra naudinga	1	2	3	4	5
Verslas vystytųsi taip pat sėkmingai jei veiklą vykdytumėte ne verslo inkubatoriuje	1	2	3	4	5
Jūs bendradarbiaujate su kitomis <u>tamė</u> pačiame verslo inkubatoriuje esančiomis įmonėmis	1	2	3	4	5
Jūs bendradarbiaujate su kitomis <u>kituose</u> verslo inkubatoriuose	1	2	3	4	5

esančiomis įmonėmis					
Jūs bendradarbiaujate su kitomis <u>ne verslo</u> inkubatoriuose esančiomis įmonėmis	1	2	3	4	5

18. Kokie buvo pagrindiniai atrankos į verslo inkubatorių kriterijai Pažymėkite (pažymėti kiekvienoje eilutėje po vieną) ar sutinkamte su teiginiais: (1-visiškai nesutinku; 2-labiau nesutinku nei sutinku; 3- neturiu nuomonės/ nežinau; 4- labiau sutinku nei nesutinku; 5 – visiškai sutinku)

Įmonės dydis	1	2	3	4	5
Įmonės amžius	1	2	3	4	5
Įmonės vykdoma veikla (paslaugos, gamyba, komercija ir t.t.)	1	2	3	4	5
Akcentuojama įmonės kuriama pridėtinė vertė	1	2	3	4	5
Akcentuojama įmonės vykdoma inovacinė veikla	1	2	3	4	5
Nebuvo jokių atrankos kriterijų	1	2	3	4	5
Atrankos į verslo inkubatorių kriterijai buvo per aukšti	1	2	3	4	5
Atrankos į verslo inkubatorių kriterijai buvo per žemi	1	2	3	4	5
Kita (įrašykite)	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

19. Pažymėkite (pažymėti kiekvienoje eilutėje po vieną) kokie buvo pagrindiniai Jūsų motyvai eiti į verslo inkubatorių (1-visiškai nesvarbu; 2-nelabai svarbu; 3- neturiu nuomonės/ nežinau; 4- svarbu; 5 – labai svarbu)

Parama verslo pradžiai	1	2	3	4	5
Teikiamos konsultacinės paslaugos	1	2	3	4	5
Organizuojami mokymai	1	2	3	4	5
Pigesnė patalpų nuoma	1	2	3	4	5
Biuro paslaugos (kopijavimas, faksas, internetas ir kt)	1	2	3	4	5
Įmonei adreso suteikimas	1	2	3	4	5
Įmonių priežiūra	1	2	3	4	5
Finansinė parama	1	2	3	4	5
Galimybė bendradarbiauti su kitomis inkubuojamomis įmonėmis	1	2	3	4	5
Galimybė bendradarbiauti su kituose verslo inkubatoriuose esančiomis įmonėmis	1	2	3	4	5
Galimybė bendradarbiauti su ne verslo inkubatoriuose esančiomis įmonėmis	1	2	3	4	5
Kita (įrašykite)	1	2	3	4	5

20. Pažymėkite (pažymėti kiekvienoje eilutėje po vieną) ar esate patenkinti verslo inkubatoriaus veikla (1-visiškai nepatenkintas; 2-nelabai patenkintas; 3- nėra tokios paslaugos; 4- patenkintas; 5 – labai patenkintas)

Verslo inkubatoriaus lokacijos vieta	1	2	3	4	5
Jūsų įmonei nuomojamų patalpų kokybe	1	2	3	4	5
Jūsų įmonei nuomojamų patalpų plotu	1	2	3	4	5
Bendro naudojimo patalpų kokybe	1	2	3	4	5
Bendrų naudojimo patalpų plotu	1	2	3	4	5
Nuomojamų patalpų kaina	1	2	3	4	5
Biuro paslaugomis (kopijavimas, faksas, internetas ir kt)	1	2	3	4	5
Įmonių priežiūra	1	2	3	4	5
Bendravimu su inkubatoriaus personalu	1	2	3	4	5
Inkubatoriaus personalo kvalifikacija	1	2	3	4	5
Inkubatoriaus personalo skaičiumi	1	2	3	4	5
Finansinė parama	1	2	3	4	5
Konsultacinių paslaugų kaina	1	2	3	4	5
Konsultacinių paslaugų kokybe	1	2	3	4	5
Organizuojamų seminarų /mokymų kokybe	1	2	3	4	5
Kita (įrašykite)	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

21. Ar Jūsų įmonė prieš patekdama į verslo inkubatorių buvo konsultuojama prieš inkubavimo fazėje

- Taip (įrašykite kaip ir kokiais klausimais)
- Ne, nebuvo tokios galimybės
- Ne, nebuvo tokios būtinybės

22. Ar Jūsų įmonė prieš patekdama į verslo inkubatorių buvo konsultuojama virtualiai

- Taip (įrašykite kaip ir kokiais klausimais)
- Ne, nebuvo tokios galimybės
- Ne, nebuvo tokios būtinybės

23. Pažymėkite (pažymėti kiekvienoje eilutėje po viena) ar esate patenkinti verslo inkubatoriuje teikiamomis konsultacijomis (1-visiškai nepatenkintas; 2-nelabai patenkintas; 3- nėra tokios paslaugos; 4- patenkintas; 5 – labai patenkintas)

Buhalterinės apskaitos	1	2	3	4	5
Darbo teisės;	1	2	3	4	5
Įmonės steigimo;	1	2	3	4	5
Marketingo;	1	2	3	4	5
Verslo strategijos formavimas, planavimas;	1	2	3	4	5
Prekyba, eksportas;	1	2	3	4	5
Vadyba;	1	2	3	4	5
Darbų sauga;	1	2	3	4	5
Raštvedyba;	1	2	3	4	5
Teisė;	1	2	3	4	5
Inovacijos;	1	2	3	4	5
Struktūrinių fondų įsisavinimas	1	2	3	4	5
Kita (įrašykite)	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Dėkojame už laiką, skirtą šios anketos pildymui

27 priedas.

Ekspertinio tyrimo anketa

Anketa skirta verslo inkubatorių vadovams

Sveiki. Ši anketa skirta siekiant išsiaiškinti Lietuvoje veikiančių verslo inkubatorių veiklos perspektyvas ir inkubavimo procesų transformavimo galimybes. Būtume labai dėkingi už skirtą pildant šią anketa.

Jums tikrai neprireiks daugiau nei 15 min šiai anketai užpildyti.

Iš anksto dėkojame.

Pažymėkite) kurį verslo inkubatorių atstovaujate

- | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> Vilnijos | <input type="radio"/> Alytaus | <input type="radio"/> Ignalinos |
| <input type="radio"/> Šiaulių | <input type="radio"/> Telšių | <input type="radio"/> Kazlų Rūdos |

1. Pažymėkite (pažymėti kiekvienoje eilutėje po vieną) ar sutinkate su teiginiais: (1-visiškai nesutinku; 2-labiau nesutinku nei sutinku; 3- neturiu nuomonės/ nežinau; 4- labiau sutinku nei nesutinku; 5 – visiškai sutinku)

Lietuvoje pakankamas valstybės dėmesys smulkiam ir vidutiniam verslui	1	2	3	4	5
Lietuvoje parama smulkiam ir vidutiniam verslui yra pakankama	1	2	3	4	5
Lietuvoje verslo inkubatorių veikla pasiteisina	1	2	3	4	5
Verslo inkubatorių veiklą Lietuvoje reikėtų tobulinti	1	2	3	4	5
Verslo inkubatoriaus veikla yra naudinga	1	2	3	4	5
Įmonės vystytųsi taip pat sėkmingai jei veiklą vykdytų ne verslo inkubatoriuje	1	2	3	4	5
Jūsų verslo inkubatorius bendradarbiauja su kitomis <u>kituose</u> verslo inkubatoriuose esančiomis įmonėmis	1	2	3	4	5
Jūsų verslo inkubatorius bendradarbiauja su kitomis <u>ne verslo</u> inkubatoriuose esančiomis įmonėmis	1	2	3	4	5
Jūsų verslo inkubatorius bendradarbiauja su kitais <u>verslo</u> inkubatoriais Lietuvoje	1	2	3	4	5
Jūsų verslo inkubatorius bendradarbiauja su kitais <u>verslo</u> inkubatoriais užsienyje	1	2	3	4	5

2. Koks buvo pagrindinis verslo inkubatoriaus įkūrimo tikslas? (pažymėti kiekvienoje eilutėje po vieną) (1-visiškai nesvarbu; 2-nelabai svarbu; 3- neturiu nuomonės/ nežinau; 4- svarbu; 5 – labai svarbu)

Teikti paramą SVV subjektams	1	2	3	4	5
Teikti patalpas inkubuojamoms įmonėms lengvatinėmis sąlygomis	1	2	3	4	5
Teikti mokymus ir konsultacijas įmonėms	1	2	3	4	5
Skatinti įmonių tarpusavio bendradarbiavimą	1	2	3	4	5
Padėti įmonėms siekti jų veiklos augimo	1	2	3	4	5
Skatinti naujų darbo vietų kūrimą	1	2	3	4	5
Remti inovatyvias įmones	1	2	3	4	5
Kita (įrašykite)	1	2	3	4	5

3. Į Jūsų verslo inkubatorių priimamos šios įmonės (pažymėti kiekvienoje eilutėje po vieną) (1-nepriimamos; 2-labai retai priimamos; 3- retai priimamos; 4- tokios įmonės priimamos dažniausiai; 5 – tokios yra visos priimamos įmonės)

Besikuriančios įmonės (susikūrusios verslo inkubatoriuje)	1	2	3	4	5
Ką tik susikūrusios (iki 3 mėn.)	1	2	3	4	5
Neseniai susikūrusios (3-12 mėn.)	1	2	3	4	5
Jau vykdančios veiklą (1-3 metų)	1	2	3	4	5
Jau savarankiškai veikiančios rinkoje daugiau nei 3 m.	1	2	3	4	5
Inovatyvios įmonės	1	2	3	4	5
Įmonės, kuriose planuojamas spartus veiklos augimas	1	2	3	4	5
Įmonės, kuriančios didelę pridėtinę vertę	1	2	3	4	5
Aukštųjų technologijų įmonės	1	2	3	4	5
Kita (įrašykite)	1	2	3	4	5

4. Jūsų verslo inkubatorių paliekančios įmonės (1-tokių įmonių nėra; 2- tokių įmonių yra, bet labai mažai; 3- tokių įmonių yra mažuma; 3- tokių įmonių dauguma; 5 – tokios visos įmonės)

Išlieka gyvybingos ir didėja jų pelningumas;	1	2	3	4	5
Išlieka gyvybingos ir yra galimybių pelningumui didėti;	1	2	3	4	5
Išlieka gyvybingos, bet neauga, nėra pelningos arba mažai pelningos;	1	2	3	4	5
Nutraukia veiklą dar joms esant verslo inkubatoriuje, bet nuostoliai yra minimalūs;	1	2	3	4	5
Nutraukia veiklą dar joms esant verslo inkubatoriuje, tačiau nuostoliai yra dideli.	1	2	3	4	5

5. Kokie yra pagrindiniai atrankos į verslo inkubatorių kriterijai Pažymėkite (pažymėti kiekvienoje eilutėje po vieną) ar sutinkate su teiginiais: (1-visiškai nesutinku; 2-labiau nesutinku nei sutinku; 3- neturiu nuomonės/ nežinau; 4- labiau sutinku nei nesutinku; 5 – visiškai sutinku)

Įmonės dydis	1	2	3	4	5
Įmonės amžius	1	2	3	4	5
Įmonės vykdoma veikla (paslaugos, gamyba, komercija ir t.t.)	1	2	3	4	5
Akcentuojama įmonės kuriama pridėtinė vertė	1	2	3	4	5
Akcentuojama įmonės vykdoma inovacinė veikla	1	2	3	4	5
Nėra jokių atrankos kriterijų	1	2	3	4	5
Nustatyti atrankos į verslo inkubatorių kriterijai yra per aukšti	1	2	3	4	5
Nustatyti atrankos į verslo inkubatorių kriterijai yra per žemi	1	2	3	4	5
Kita (įrašykite)	1	2	3	4	5

6. Įvertinkite Jūsų verslo inkubatoriuje inkubuojamų įmonių poreikius šioms paslaugoms (pažymėti kiekvienoje eilutėje po vieną) (1-visiškai nesvarbu; 2-nelabai svarbu; 3- neturiu nuomonės/ nežinau; 4- svarbu; 5 – labai svarbu)

Lengvatinė patalpų nuoma	1	2	3	4	5
Biuro paslaugos	1	2	3	4	5
Mokymai, patarimai, konsultacijos	1	2	3	4	5
Bendradarbiavimo galimybė su tame pačiame verslo inkubatoriuje esančiomis įmonėmis	1	2	3	4	5
Bendradarbiavimo galimybė su kitame verslo inkubatoriuje esančiomis įmonėmis	1	2	3	4	5
Bendradarbiavimo galimybė su ne verslo inkubatoriuje esančiomis įmonėmis					
Finansinės paslaugos (garantijos, paslaugos, subsidijos)	1	2	3	4	5
Kita (įrašykite)	1	2	3	4	5

7. Jūsų nuomone, verslo inkubatoriaus parama reikalingiausia (1-visiškai nesutinku; 2-labiau nesutinku nei sutinku; 3- neturiu nuomonės/ nežinau; 4- labiau sutinku nei nesutinku; 5 – visiškai sutinku)

Pradedančioms savo veiklą įmonėms;	1	2	3	4	5
Augimo stadijoje esančioms įmonėms;	1	2	3	4	5
Brandos stadijoje esančioms įmonėms;	1	2	3	4	5
Su krize susiduriančioms įmonėms;	1	2	3	4	5
Inovacinę veiklą vykdančioms įmonėms	1	2	3	4	5
Aukštų technologijų įmonėms					

8. Ar įmonės prieš patekdamas į Jūsų verslo inkubatorių buvo konsultuojamos prieš inkubavimo fazėje? Taip (įrašykite kaip ir kokiais klausimais)

- Ne, nėra tokios galimybės
- Ne, nėra tokios būtinybės

9. Ar įmonės prieš patekdamas į Jūsų verslo inkubatorių buvo konsultuojamos virtualiai?

- Taip (įrašykite kaip ir kokiais klausimais)
- Ne, nėra tokios galimybės
- Ne, nėra tokios būtinybės

10. Ar įmonėms inkubavimo metu yra ruošiamas inkubavimo planas

- Taip (įrašykite kaip ir kokiais klausimais)
- Ne, nėra tokios galimybės
- Ne, nėra tokios būtinybės

11. Pažymėkite (pažymėti kiekvienoje eilutėje po vieną) ar esate patenkinti savo verslo inkubatoriaus veikla (1-visiškai nepatenkintas; 2-nelabai patenkintas; 3- nėra tokios paslaugos; 4-patenkintas; 5 – labai patenkintas)

Verslo inkubatoriaus lokacijos vieta	1	2	3	4	5
Įmonėms nuomojamų patalpų kokybe	1	2	3	4	5
Įmonėms nuomojamų patalpų plotu	1	2	3	4	5
Bendro naudojimo patalpų kokybe	1	2	3	4	5
Bendro naudojimo patalpų plotu	1	2	3	4	5
Nuomojamų patalpų kaina	1	2	3	4	5
Biuro paslaugomis (kopijavimas, faksas, internetas ir kt)	1	2	3	4	5
Įmonių priežiūra	1	2	3	4	5
Inkubatoriaus personalo bendradarbiavimu su inkubuojamomis įmonėmis	1	2	3	4	5
Inkubatoriaus personalo kvalifikacija	1	2	3	4	5
Inkubatoriaus personalo skaičiumi	1	2	3	4	5
Finansinė parama	1	2	3	4	5
Konsultacinių paslaugų kaina	1	2	3	4	5
Konsultacinių paslaugų kokybe	1	2	3	4	5
Organizuojamų seminarų /mokymų kokybe	1	2	3	4	5
Kita (įrašykite)	1	2	3	4	5

12. Jūsų verslo inkubatorių galima priskirti prie esančio (pažymėkite vieną atsakymą):

- Įkūrimo fazėje (verslo inkubatorius siekia organizuoti savo veiklą, todėl gali mažai dėmesio skirti inkubuojamoms įmonėms)
- Vystymo fazėje (verslo inkubatorius jau organizavo savo veiklą, todėl gali daugiau dėmesio skirti inkubuojamoms įmonėms);
- Brandos fazėje (verslo inkubatorius yra išvystęs savo veiklą, todėl visą dėmesį skiria inkubuojamų įmonių vystymui)
- Kita (įrašykite)

13. Jūsų verslo inkubatorių galima priskirti prie (pažymėkite vieną atsakymą):

- **Pirmos kartos verslo inkubatorių** (orientacija į lengvatinę patalpų nuomą);
- **Antros kartos verslo inkubatorių** (orientacija į lengvatinę patalpų nuomą, konsultacijas, mokymus, bendradarbiavimą)
- **Trečios kartos verslo inkubatorių** (orientacija į lengvatinę patalpų nuomą, konsultacijas, mokymus, bendradarbiavimą, finansinę paramą, virtualų inkubavimą, aukštųjų technologijų įmonių vystymą)
- **Ketvirtos kartos verslo inkubatorių** (orientacija į lengvatinę patalpų nuomą, konsultacijas, mokymus, bendradarbiavimą, finansinę paramą, virtualų inkubavimą, aukštųjų technologijų įmonių vystymą, aktyvų dalyvavimą vietos ir tarptautiniuose verslo inkubatorių tinkluose, įmonių įtraukimas į horizontalų ir vertikalų bendradarbiavimą)
- **Penktos kartos verslo inkubatorių** (orientacija į lengvatinę patalpų nuomą, konsultacijas, mokymus, bendradarbiavimą, finansinę paramą, virtualų inkubavimą, aukštųjų technologijų įmonių vystymą, aktyvų dalyvavimą vietos ir tarptautiniuose verslo inkubatorių tinkluose, įmonių įtraukimas į horizontalų ir vertikalų bendradarbiavimą; internetinio verslo akseleravimą)

14. Parašykite ką reikėtų keisti siekiant tobulinti verslo inkubatorių veiklą Lietuvoje

28 priedas. Pagrindinių įmonių motyvų renkantis galimybę pasinaudoti verslo inkubatorių siūlomomis paslaugomis, pasiskirstymas respondentų grupėse, 2010 m (Kruskal Walis testas; p<0,05).

Motyvas		Pasiskirstymas respondentų grupėse	
Materialinės paslaugos	<i>Adreso suteikimo</i>	Pagal įmonių amžius atėjimo į verslo inkubatorių momentu. Svarbiausias ką tik susikūrusioms įmonėms (iki 3 mėn.), mažiausiai svarbus jau savarankišką veiklą vykdančioms įmonėms (daugiau nei 3 metus) Pagal planuojamą inkubavimo trukmę mažiausiai svarbu iki 1 ar iki 2 metų planuojančioms išbūti, o aktualiausia-iki 4 - 5 metų.	
	<i>Pigesnė patalpų nuoma</i>	Pagal inkubuojamų įmonių vykdomą veiklą. Aktualiausia - aukštomis technologijomis užsiimančioms įmonėms, mažiausiai - prekybos įmonėms	
Materialinės paslaugos	Proceso paslaugos	<i>Para ma verslo pradžiai</i>	Pagal išėjimo iš verslo inkubatoriaus momentą. Mažiausiai svarbi toms įmonėms, kurios planuoja išeiti anksčiau laiko ir svarbiausia toms, kurios planuoja išbūti verslo inkubatoriuje visą inkubavimo laikotarpį
		<i>Konsultacinės paslaugos</i>	Pagal verslo inkubatorių. Reikšmingiausias - Ignalinos verslo inkubatoriuje (K-W; 27,25), o mažiausiai reikšmingas Telšių apskrities verslo inkubatoriuje (K-W; 14,31).
	<i>Organizuojami mokymai</i>	Pagal verslo inkubatorių. Reikšmingiausias Vilnijos verslo inkubatoriuje (K-W; 30,07), o mažiausiai reikšmingas Šiaulių verslo inkubatoriuje (K-W; 13,75).	
	Bendradarbiavim	<i>Bendradarbiavimas su kt. ne verslo inkubatoriaus įm.</i>	Pagal planuojamą inkubavimo trukmę. Mažiausiai svarbi iki 1 ar iki 2 metų planuojančioms išbūti verslo inkubatoriuje įmonėms, o aktualiausia- iki 4 metų planuojančioms išbūti verslo inkubatoriuje įmonėms. Pagal verslo inkubatorių. Svarbiausia Telšių apskrities (K-W; 28,46), mažiausiai reikšminga - Šiaulių verslo inkubatoriuje (K-W; 15).
Finansinė parama	<i>Finansinė parama</i>	Pagal verslo inkubatorių reikšmingiausias Ignalinos verslo inkubatoriuje (K-W; 29,79), mažiausiai reikšmingas Šiaulių verslo inkubatoriuje (K-W; 13,55). Pagal įmonių amžius atėjimo į verslo inkubatorių momentu. Svarbiausias ką tik susikūrusioms įmonėms (iki 3 mėn.), mažiausiai svarbi jau savarankišką veiklą vykdančioms įmonėms (daugiau nei 3 metus).	

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2010 m. atlikto tyrimo duomenimis

29 priedas. Pagrindinių įmonių motyvų renkantis galimybę pasinaudoti verslo inkubatorių siūlomomis paslaugomis, pasiskirstymas respondentų grupėse, 2005 m. (Kruskal Walis testas; p<0,05).

Motyvas		Pasiskirstymas respondentų grupėse
Materialinės paslaugos	<i>Pigesnė patalpų nuoma</i>	Pagal verslo inkubatorių. Svarbiausia Šiaulių verslo inkubatoriuje (K-W; 50,50), o mažiausiai svarbi Kauno technologinio verslo inkubatoriaus įmonėms (K-W; 27,38) Kazlų Rūdos verslo inkubatoriaus įmonėms (K-W; 29,36) ir Alytaus verslo inkubatoriaus įmonėms (K-W; 33,25)
	<i>Suteikiama org.technika, laboratorija</i>	Pagal įmonių vykdomą inovacinę veiklą. Suteikiama technika svarbiausia įmonėms, užsiimančioms inovacine veikla (K-W; 42,9)
Nematerialinės paslaugos	<i>Proceso paslaugos</i>	Pagal įmonių vykdomą inovacinę veiklą Svarbiausia įmonėms, neužsiimančioms inovacine veikla (K-W; 43,86)
	<i>Bendradarbiavimas</i>	Pagal numatomą veiklos plėtrą. Reikšminga toms įmonėms, kurios numato savo veiklos plėtrą (K-W; 41,43), o mažiausiai svarbi toms įmonėms, kuriose nenumatoma (K-W; 15,57) Pagal verslo inkubatorių. Svarbiausias Telšių apskrities (K-W; 50,23) ir Šiaulių (K-W; 44,95), o mažiausiai svarbus - Kauno (K-W; 22,62) ir Kazlų Rūdos (K-W; 28,14).
<i>Finansinė parama</i>	<i>Finansinė parama</i>	Pagal įmonių vykdomą inovacinę veiklą. Svarbiausia įmonėms, užsiimančioms inovacine veikla (K-W; 45,18).

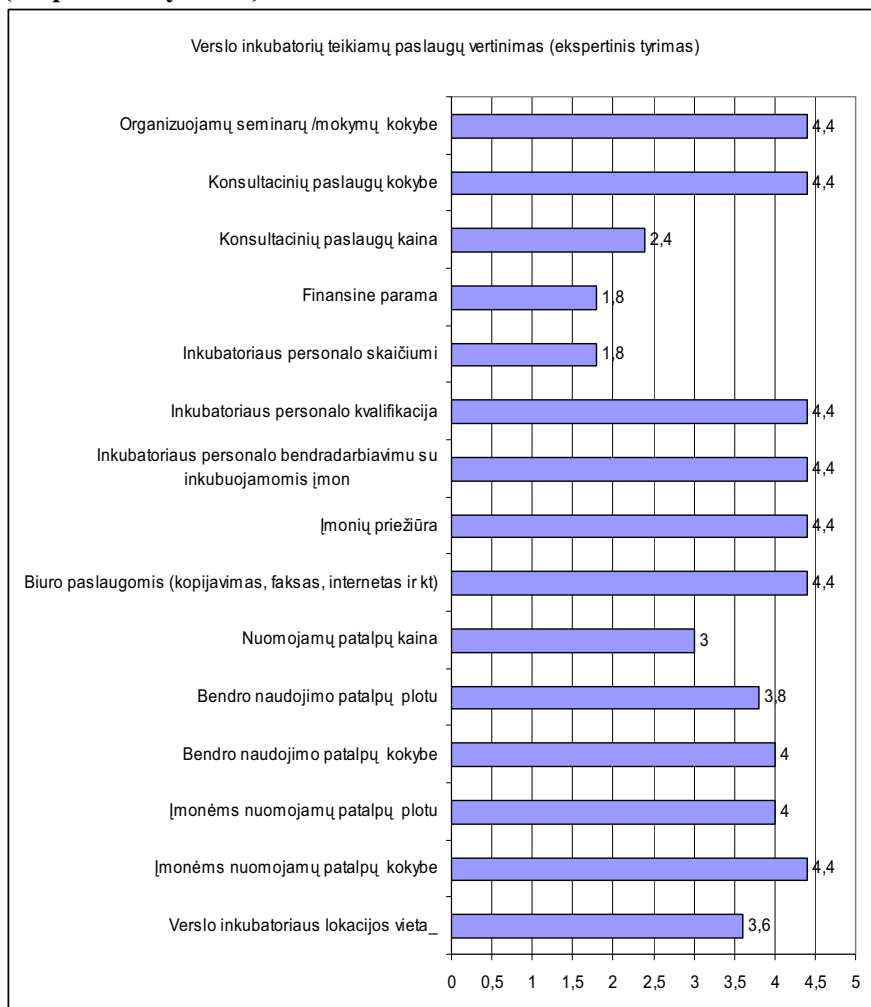
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2005 m. atlikto tyrimo duomenimis

30 priedas. Pagrindinių įmonių poreikio verslo inkubatoriaus teikiamoms paslaugoms pasiskirstymas respondentų grupėse, 2010 m. (Kruskal Wallis testas; $p < 0,05$).

Motyvas	Pasiskirstymas respondentų grupėse
<i>Mokymo, dar-buotojų kvalifikacijos kėlimas</i>	Pagal įmonių apyvartos pokytį. Svarbiausi toms įmonėms, kurių apyvarta nepasikeitė (26,38), mažiau svarbūs yra toms įmonėms, kurių apyvarta sumažėjo (7,5)
<i>Finansinė parama</i>	Pagal inkubavimo trukmę. Reikalingiausios 0,5 iki 1 metų nuo 2 iki 2,5 metų inkubuojamoms (po 33,50), mažiausiai reikalingos įmonėms, kurios inkubuojamos nuo 1,5 iki 2 metų (19-24 mėn.) (11,75). Pastebima, kad finansinės paramos reikalingumas neturi tiesioginio ryšio su inkubavimo trukme.

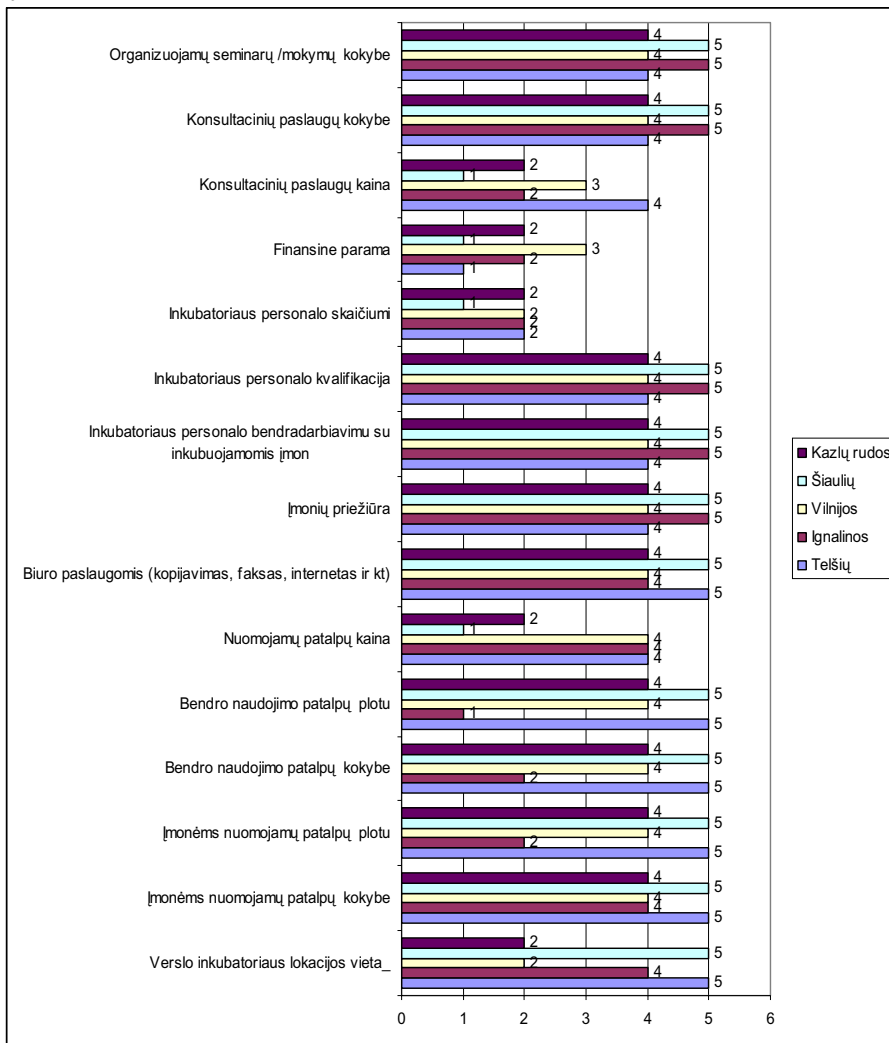
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2010m. atlikto tyrimo duomenimis

31 priedas. Verslo inkubatorių teikiamų paslaugų vertinimas, 2010 m. (ekspertinis tyrimas)



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2010m. atlikto ekspertinio tyrimo duomenimis

32 priedas. Verslo inkubatorių teikiamų paslaugų vertinimas atskiruose verslo inkubatoriuose, 2010 m. (ekspertinis tyrimas)



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2010m. atlikto ekspertinio tyrimo duomenimis

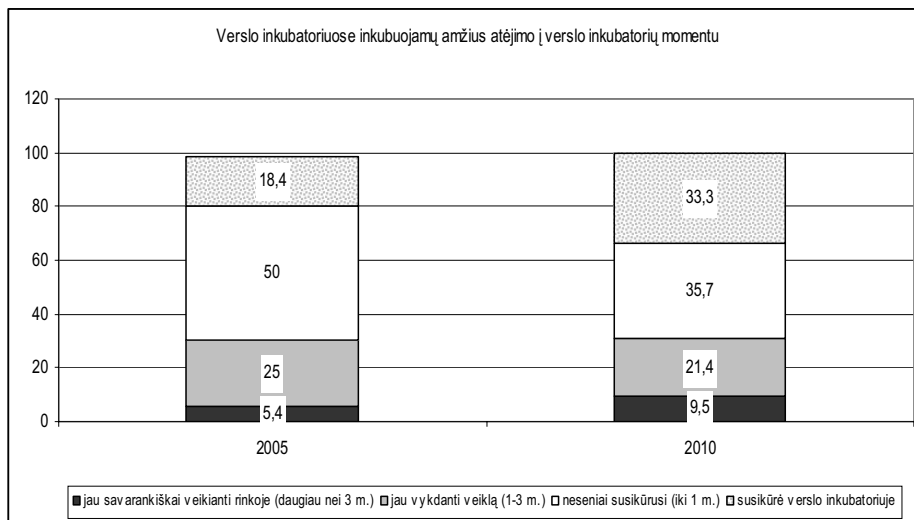
33 priedas. Verslo inkubatoriaus teikiamų paslaugų vertinimo pasiskirstymas pasiskirstymas respondentų grupėse, 2010 m. (Kruskal Walis testas; $p < 0,05$).

Paslaugos		Pasiskirstymas respondentų grupėse	
1		2	
materialinės paslaugos	patalpų nuoma	<i>lokacijos vieta</i>	Pagal verslo inkubatorių. Geriausiai vertina Šiaulių verslo inkubatoriaus (K-W; 29,8), mažiausiai- Telšių apskrities verslo inkubatoriaus įmonės (K-W; 14,69).
		<i>Nuomojamų patalpų kokybė</i>	Pagal planuojamą veiklos nutraukimą. Mažiausiai patenkintos joms nuomojamų patalpų kokybe yra tos įmonės, kurios planuoja nutraukti savo veiklą artimiausiu metu.
		<i>Nuomojamų patalpų plotas</i>	Pagal įmonių inkubavimo trukmę. Įmonės, kurios inkubuojamos yra nuo 1 iki 2,5 metų labiau patenkintos, mažiausiai - įmonės, kurios inkubuojamos nuo 0,5 – 1 metų Pagal veiklos specifiką. Aukštesnias technologijas vystančios įmonės yra labiausiai patenkintos, informacinių technologijų įmonės – mažiausiai. Pagal planuojamą veiklos nutraukimą. Nuomojamų patalpų plotu mažiausiai patenkintos tos įmonės, kurios planuoja nutraukti savo veiklą artimiausiu metu.
		<i>Bendro naudojimo patalpų plotas</i>	Pagal verslo inkubatorių. Geriausiai vertina Telšių apskrities verslo inkubatoriaus (K-W; 28,42), mažiausiai patenkintos – Ignalinos verslo inkubatoriuje (K-W; 16,83) inkubuojamos įmonės Pagal įmonių vykdomą inovacinę veiklą. Mažiausiai patenkintos įmonės, kurios vykdo inovacinę veiklą. Pagal įmonių veiklą. Labiausiai patenkintos gamybos įmonės, mažiausiai- prekybos įmonės.
		<i>Bendro naudojimo patalpų kokybė</i>	Pagal įmonių vykdomą inovacinę veiklą. Mažiausiai patenkintos įmonės, kurios vykdo inovacinę veiklą
		<i>Nuomojamų patalpų kaina</i>	Pagal verslo inkubatorių. Palankiausiai nuomojamų patalpų kainas vertina Telšių apskrities (K-W; 29,81), mažiausiai palankiai – Šiaulių verslo inkubatoriaus (K-W; 9,85) įmonės.
		<i>Nuomojamų patalpų kaina</i>	Pagal planuojamą veiklos nutraukimą. Mažiausiai patenkintos tos įmonės, kurios planuoja nutraukti savo veiklą artimiausiu metu

1		2	
nematerialinės paslaugos	proceso paslaugos	<i>Perso- nalo kvalifi- kacija</i>	Pagal įmonių vykdomą veiklą. Labiausiai patenkintos gamybos, mažiausiai- prekybos
		<i>Konsult acinių paslaug ų kaina</i>	Pagal verslo inkubatorių. geriausiai vertina Telšių apskrities verslo inkubatoriaus (K-W; 29,85), mažiausiai - Šiaulių verslo inkubatoriaus įmonės (K-W; 15,4). Pagal įmonių vykdomą veiklą. Geriausiai tenkina gamybos įmones, blogiausiai – prekybos Pagal inkubavimo trukmę. Mažiausiai patenkintos įmonės, kurios verslo inkubatoriuje planuoja išbūti 1 -2 metus, o labiausiai patenkintos tos, kurios planuoja inkubuotis iki 1m. Pagal planuojamą veiklos nutraukimą. Mažiausiai patenkintos tos inkubuojamos įmonės, kurios planuoja nutraukti savo veiklą artimiausiu metu
		<i>Konsult acinių paslau- gų ko- kybės</i>	Pagal planuojamą veiklos nutraukimą. Mažiausiai patenkintos tos inkubuojamos įmonės, kurios planuoja nutraukti savo veiklą artimiausiu metu
		<i>Organi- zuoja- mų se- minarų kokybė</i>	Pagal verslo inkubatorių. Geriausiai vertina Telšių apskrities verslo inkubatoriaus įmonės (K-W; 28,19), prasčiausiai - Šiaulių verslo inkubatoriaus įmonės (K-W; 14,6)..

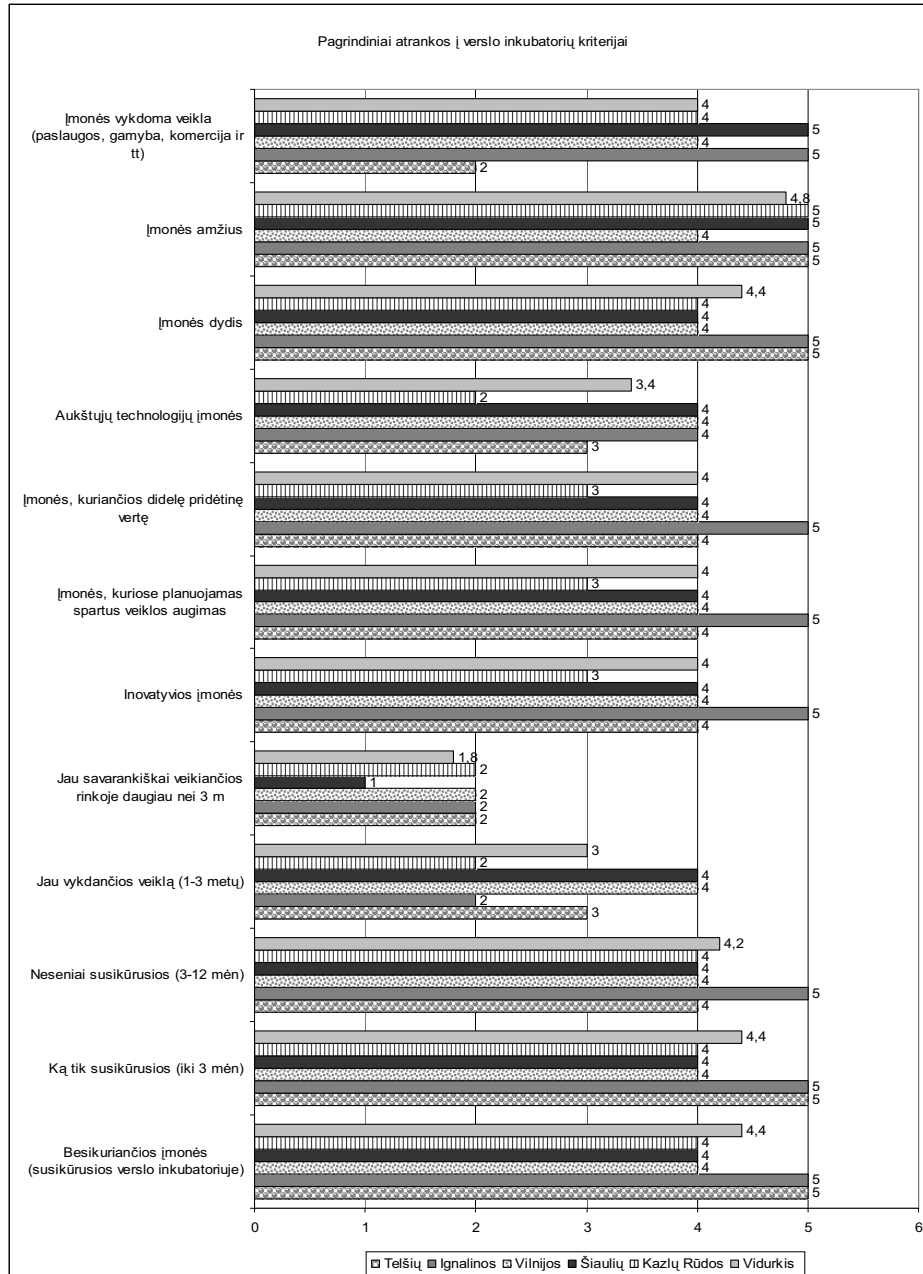
Šaltinis: sukurta autorės, remiantis 2010 m. tyrimo duomenimis

34 priedas. Inkubuojamų įmonių amžius atėjimo į verslo inkubatorių momentu 2005 ir 2010 m.



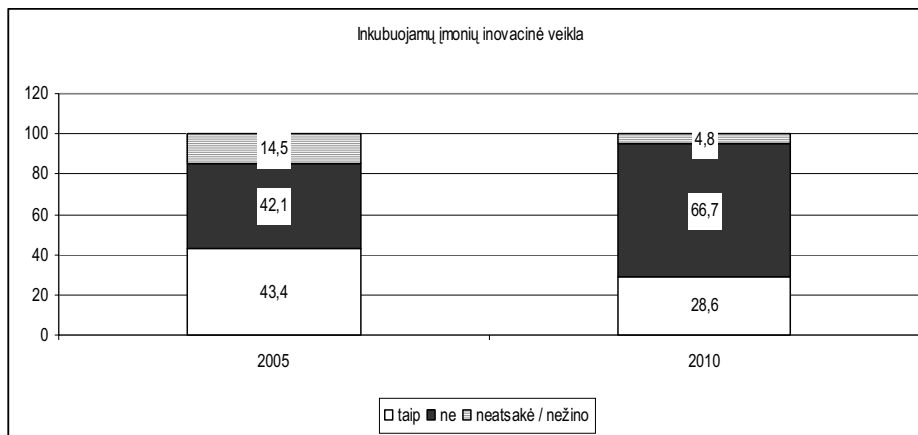
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2005 ir 2010 metais atlikto tyrimo rezultatais

35 priedas. Lietuvos verslo inkubatorių vadovų išskirti įmonių atrankos kriterijai



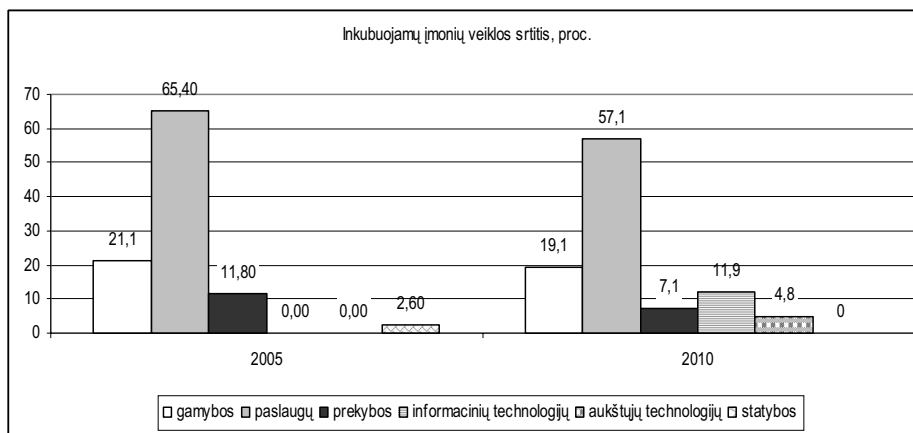
Šaltinis: sukurta autorės, remiantis atliktu tyrimu

36 priedas. Inkubuojamų įmonių vykdoma inovacinė veikla 2005 ir 2010 m.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2005 ir 2010 metais atlikto tyrimo rezultatais

37 priedas. Inkubuojamų įmonių veiklos sritis 2005 ir 2010 m.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis 2005 ir 2010 metais atlikto tyrimo rezultatais