MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

KRISTINA BUTNORIENĖ

VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ STARTUOLIŲ PLĖTRĄ LIETUVOJE, VERTINIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –

Prof. dr. Tadas Limba

Vilnius, 2018

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ STARTUOLIŲ PLĖTRĄ LIETUVOJE, VERTINIMAS

Elektroninio verslo vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX064

Vadovas
Prof. dr. T. Limba
2018 11 26

Recenzentas

2018 12

Atliko
EVVvmns17-1 gr. Stud.
K. Butnorienė
2018 11 26

VILNIUS, 2018

TURINYS

LENTELĖS **5**
PAVEIKSLAI **6**
ĮVADAS **7**
1. STARTUOLIŲ PLĖTRĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TEORINIAI ASPEKTAI **11**
1.1. Startuolio fenomeno raida ir samprata 11
1.2. Veiksniai lemiantys startuolių plėtrą 19
1.2.1. *Makroaplinkos* veiksniai 20
1.2.2. *Mikroaplinkos* veiksniai 24
1.3. Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą, kūrimo principai ir metodai bei jų diegimo problematika 26
2. STARTUOLIŲ PLĖTRĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ PASAULINĖS PATIRTIES ANALIZĖ **30**
2.1. Startuolių plėtros JAV analizė 30
2.2. Startuolių plėtros Kinijoje analizė 32
2.3. Startuolių plėtros Lietuvoje analizė 34
2.3.1. Sėkmingų Lietuvos startuolių analizė 34
2.3.2. Lietuvos startuolių plėtros perspektyva 36
3. VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ STARTUOLIŲ PLĖTRĄ LIETUVOJE, VERTINIMAS **37**
3.1. Ekspertinio vertinimo metodas 37
3.2. Empirinio tyrimo duomenų analizė 40
4. VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ STARTUOLIŲ PLĖTRĄ LIETUVOJE, MODELIO KŪRIMAS BEI TAIKYMO GALIMYBĖS **47**
4.1. Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modelio kūrimas 47
4.2. Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modelio taikymo galimybės 50
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS **52**
LITERATŪRA **55**
ANOTACIJA **63**
ANNOTATION **64**
SANTRAUKA **65**

SUMMARY **66**
1 PRIEDAS **67**
2 PRIEDAS **68**
PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ **83**

LENTELĖS

1 lentelė. Startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje..... 41
2 lentelė. Startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje (kritika).....42
3 lentelė. *Mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai..... 42
4 lentelė. Problemos, su kuriomis susiduriama plėtojant startuolių verslą Lietuvoje..... 44
5 lentelė. Verslo modelio reikšmė startuolių steigimui Lietuvoje……..... 45
6 lentelė. Rekomendacijos Lietuvos startuolių steigėjams…… 46

PAVEIKSLAI

1 paveikslas. Magistro baigiamojo darbo loginė schema..... 10

2 paveikslas. Naujų verslo modelių formavimosi procesas..... 12

3 paveikslas. Verslumo politikos sistema..... 14

4 paveikslas. Startuolių steigimo etapai 17

5 paveikslas. Verslumo atmosferos veiksnių, darančių įtaką startuolių steigimui, adaptyvumo modelis..... 21

6 paveikslas. Build-measure-learn Lean metodikos modelis..... 29

7 paveikslas. Standartinio nuokrypio kreivė..... 40

8 paveikslas. Priežastinių ryšių modelis pagal K.D. Forbus……. 47

9 paveikslas. Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modelis…..……. 49

ĮVADAS

Temos aktualumas. Tiek tarptautiniu mastu, tiek Lietuvos lygmeniu kelis ar jau keliolika pastarųjų metų ypač dažnai verslo bei ekonomikos terpėse girdimas ir vis dažniau sutinkamas terminas „startuolis“ (ang. „start-up“). Dažniausiai startuoliais laikomos jaunos, kątik susikūrusios įmonės, kurių idėjai būdingas inovatyvumas, išskirtinumas, patrauklumas. Kitaip tariant, tai naujoviškos ir sparčiai verslą auginančios įmonės, kurios siejamos su netradicinių verslo modelių paieškomis ir labai dažnai šios jaunos įmonės koncentruojasi į informacinių technologijų plėtrą. Akivaizdu, kad startuolių veikimas skiriasi nuo tradicinių verslo modelių. Startuoliai išsiskiria ne tik savo finansavimu, konceptu, verslo matymo prizme, tačiau dažnai skiriasi ir savo organizacine kultūra, darbo santykiais ir pan. Lietuvoje pastaruosius keletą metų taip pat nemažai dėmesio skiriama startuolių veiklai, vis dažniau jaunimas ryžtasi rizikuoti ir imtis netradicinių verslo sprendimų. Tačiau idėja ir jos realizacija ne visuomet yra sėkmingai pasiekiama, todėl aktualu nustatyti faktorius, kurie Lietuvos verslo aplinkoje turi lemiamos įtakos sėkmingam startuolių sukūrimui ir vystymuisi. Žinoma, analizuojant startuolių klaidas, naudinga išsigryninti veiksnius, kurie turi neigiamą efektą tokiems naujoviškiems verslo modeliams šių dienų ekonominėje aplinkoje.

Temos naujumas. Ne naujiena, kad verslo aplinka kinta ir skirtinguose pasaulio regionuose šie pokyčiai taip pat pasireiškia ne vienodu mastu. Startuolių verslo modelių fenomenas minimas jau kelis dešimtmečius. Nuo XXI amžiaus pradžios vis daugiau straipsnių apie startuolių verslo modelius ir jų transformacijas sutinkama tiek populiariojoje publicistinėje, tiek ir mokslinėje literatūroje. Europos Sąjungos ribose dėmesys jaunų įmonių palaikymui ir verslumo skatinimui ypač sustiprėjo po Lisabonos sutarties ratifikavimo (2007-2008 m.). Jauno verslo nesėkmės ar išskirtiniai sprendimai natūraliai kelia vis didesnį aplinkos susidomėjimą. Lietuvoje vis sparčiau jaunesnioji visuomenės dalis ryžtasi imtis verslo, kuriasi mokslo ir technologijų centrai bei verslo inkubatoriai, taip sukuriantys palankią terpę jaunoms įmonėms vystyti savo idėjas ir augti. Mokslinių tyrimų šia tema Lietuvoje nėra daug, todėl remiantis startuolių sėkmės istorijomis, ekspertų įžvalgomis šiame magistriniame darbe bus analizuojami veiksniai, lemiantys startuolių plėtrą Lietuvoje.

Mokslinė problema. Viena iš pagrindinių problemų ta, kad kuriant startuolius vieni verslo modeliai gerai veikia tam tikroje pasirinktoje aplinkoje ir mokslininkai jiems skiria daug

dėmesio, o kitiems verslo modeliams, kuriems nepavyksta adaptuotis prie esamos ekonominės aplinkos, mokslinėje literatūroje dėmesio skiriama per mažai.

Tyrimo objektas. Startuolių plėtrą lemiantys veiksniai – jų ypatumai, panašumai ir skirtumai.

Tyrimo tikslas. Sukurti *mikro* ir *makro* aplinkos veiksnių, kurie lemia startuolių vystymąsi Lietuvoje, modelį ir pateikti rekomendacijas Lietuvos startuoliams, siekiantiems sėkmingo verslo vystymo.

Uždaviniai:

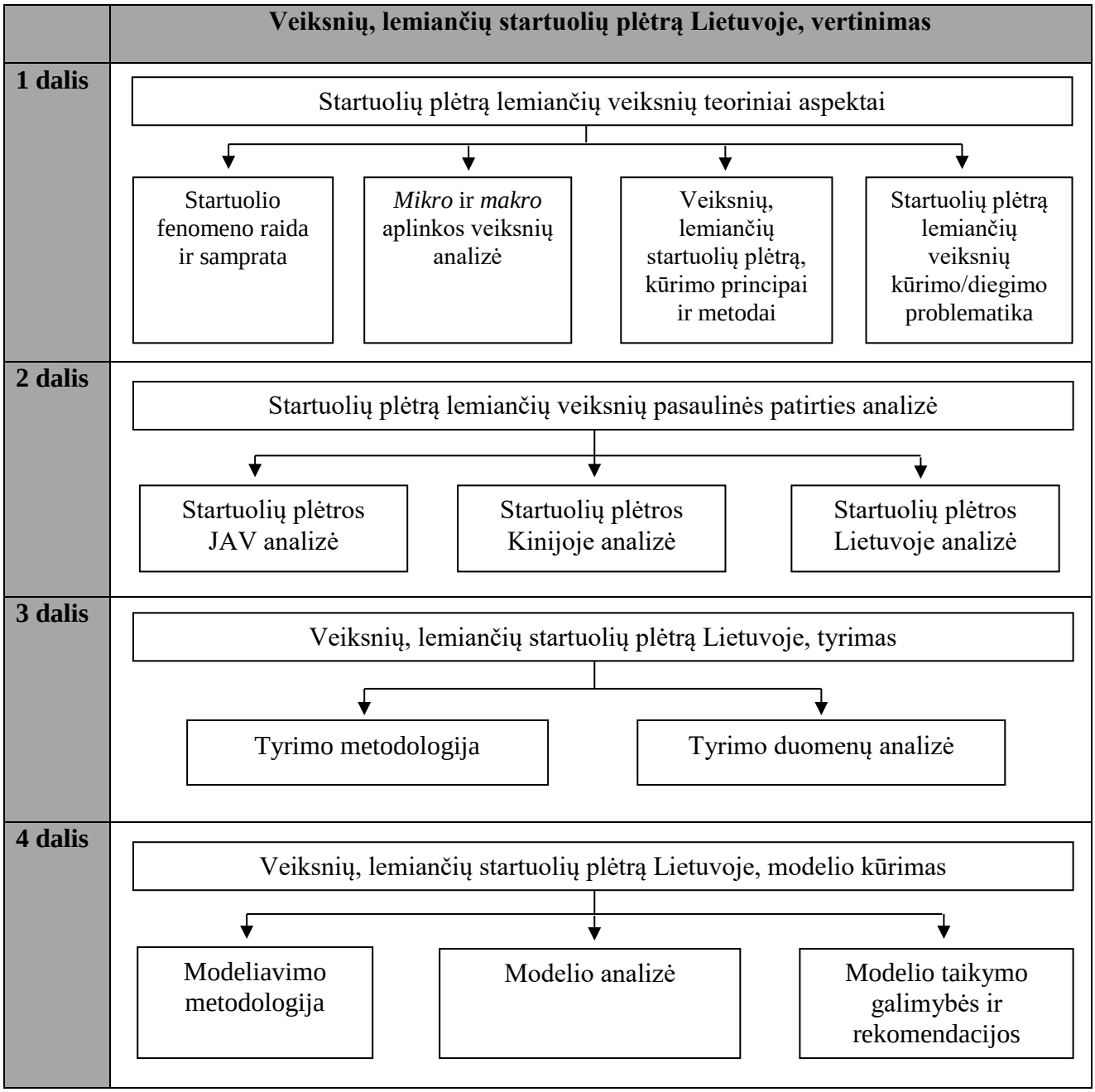
- Išanalizuoti teorinius aspektus, atskleidžiančius startuolių raidą, *mikro* ir *makro* aplinkos veiksnių poveikį startuolių plėtrai;
- Pristatyti pasaulines praktikas: užsienio startuolių gerųjų patirčių studija;
- Atlikti kokybinį tyrimą – ekspertinius interviu su sėkmingiausių Lietuvos startuolių kūrėjais. Pasitelkiant patyrusių ekspertų žinias ir jauno verslo valdymo praktiką išgryninti startuolių plėtrą lemiančius faktorius, išskirti dažniausias problemas, su kuriomis susiduria startuolių kūrėjai;
- Remiantis teorinės analizės bei atlikto tyrimo duomenimis sukurti modelį, kuriuo vadovaujantis Lietuvoje būtų palanku kurti ir vystyti startuolį.

Duomenų rinkimo metodai, šaltiniai. Teorinei magistrinio darbo daliai naudojama mokslinė literatūra iš duomenų bazių „Emerald Insight“, „Academic Search Complete“, „Business Source Complete“, tarptautinės OECD organizacijos dokumentai, kita aktuali literatūra ir publicistika. Darbe remiamasi tokiais autoriais kaip Thomas Gried, Wim Naudė „Verslumas ir regioninės ekonomikos augimas: bendrosios startuolių steigimo teorijos link“, Michael Fritsch „Kokį poveikį naujo verslo formavimas daro regiono vystymuisi?“, Andrew Atherton „Pasirengimas verslo pradžiai: pradinė veikla dinamiškos įmonės kūrimo procese“, Jurgita Kasnauskė ir Algirdas Giedraitis „Startuolių (start-up) steigimo regiono modelis“ ir kt. savo moksliniuose darbuose analizuoja startuolio fenomeną, šio verslo modelio atsiradimo priežastis. Darbe taikoma mokslinė sisteminė literatūros analizė norint ištirti, kokie teorijos aptariami aplinkos faktoriai turi reikšmingiausią poveikį startuolių vystymuisi pasauliniu lygmeniu. Remiantis atvejų analize ir „gerąja“ kitų šalių startuolių praktika siekta apsibrėžti ir tiksliai įvardinti, kokie yra *mikro* bei *makro* aplinkos veiksniai, veikiantys startuolius.

Tiriamojoje šio mokslinio darbo dalyje taikytas kokybinis ekspertinis Lietuvos startuolių tyrimas, kuriame analizuoti sėkmingų startuolių atvejai, rizikos ir kapitalo fondo bei kitų startuolius remiančių organizacijų įžvalgos, pastebėjimai. Šiuo tyrimu siekta išsiaiškinti, kokių klaidų išvengė sėkmingo Lietuvos startuoliai, kas skatina startuolių augimą ir įsitvirtinimą ne tik Lietuvoje, bet ir užsienio rinkose.

Darbo struktūra. Šis magistro baigiamasis darbas sudarytas iš keturių dalių: teorinė dalis, gerųjų praktikų studija, metodologinė dalis ir empirinė dalis, kurioje atliktas ekspertinis kokybinis tyrimas ir pateiktas rekomendacinis sėkmingo startuolio veikimo modelis.

Darbo reikšmingumas praktikoje. Atlikus teorinę veiksnių, lemiančių startuolių augimą Lietuvoje, analizę ir ekspertinį tyrimą su sėkmingais Lietuvos startuoliais bei startuolių ekosistemos ekspertais, sukurtas startuolio plėtros veiksnių modelis, apimantis *makroaplinkos* ir *mikroaplinkos* veiksnių grupes. Darbo pabaigoje pateikiamos reikšmingos rekomendacijos šių dienų pradedantiesiems verslininkams, ketinantiems ne tik realizuoti idėjos įgyvendinimą, bet ir įsitvirtinti Lietuvos startuolių ekosistemoje.



Šaltinis: sudarytoja autorė.

1 pav. Magistro baigiamojo darbo struktūros loginė schema

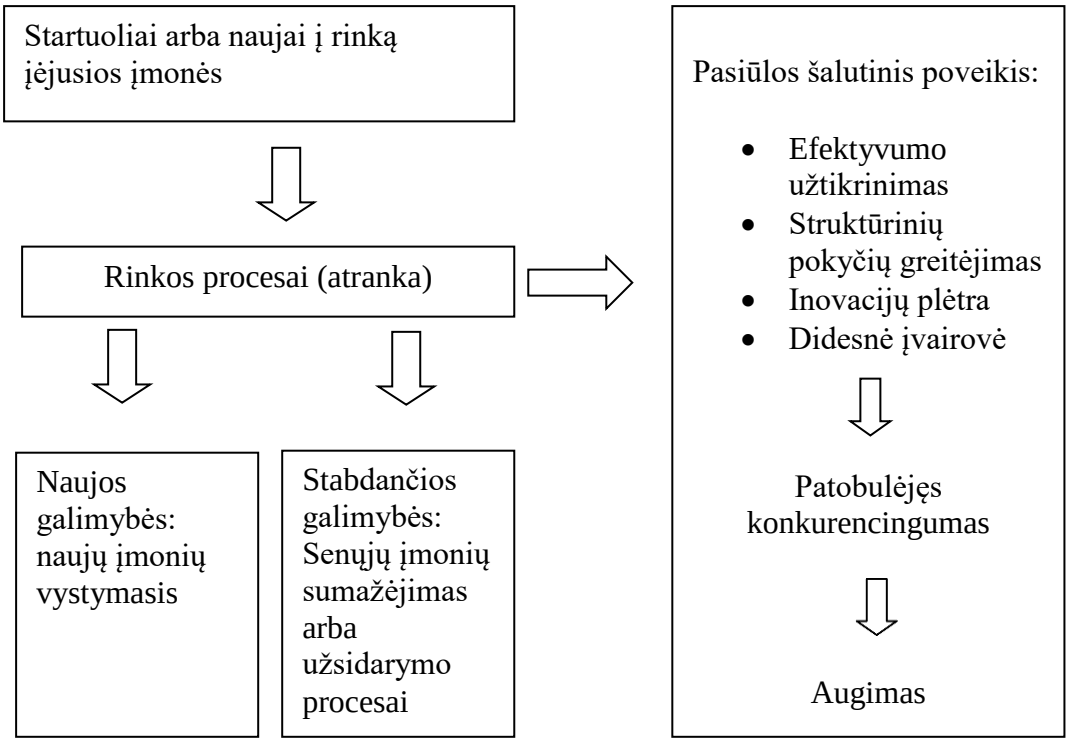
1. STARTUOLIŲ PLĖTRĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TEORINIAI ASPEKTAI

1.1.Startuolio fenomeno raida ir samprata

Vis dažniau ir dažniau kiekviena jauna įmonė, pradedantis verslas ar inovatyvios idėjos autoriai pristato save kaip *startuolį*. Kadangi terminas startuolis (ang. „start-up“) tampa vis madingesniu šiandieninėje verslo aplinkoje, kyla poreikis ištirti šio fenomeno atsiradimo priežastis ir būdingus požymius. Minėto termino apibrėžimų ir paaiškinimų yra ne viena dešimtis, nes tiek mokslinėje literatūroje, tiek žiniasklaidoje, tiek verslo ekspertų tyrimuose galima rasti skirtingus termino „startuolis“ aprašymus. Apibrėžimo turinį dažnai lemia autoriaus ekspertiškumas, taip pat ekonominė aplinka, kurioje jis atsiranda ir įsitvirtina.

Tarptautiniu lygmeniu sąvoka „startuolis“ žinoma jau kelias dešimtis ir teigiama, kad pirmą kartą buvo paminėta 1976 metais amerikiečių ekonominiame leidinyje „Forbes“. Natūralu, kad augant ekonomikai, verslas vystosi vis sparčiau ir taikosi prie besikeičiančios ekonominės aplinkos, kuri skatina tradicinio verslo transformacijas ir tokių naujų bei inovatyvių verslo modelių kaip „startuolis“ atsiradimą. Taigi, galima kelti klausimą, kokios sąlygos nulemia tokių jaunų verslo įmonių atsiradimą? Mokslinėje ekonominėje literatūroje (Michael Fritsch, Thomas Gries, Wim Naude) viena iš populiariausių prielaidų naujam verslui kurtis – ekonomikos augimas ir vystymasis, nes jo dėka ekonomika įgyja vis naujas formas. Anot M. Fritsch (2008) naujos firmos reprezentuoja naujas įėjimo į rinką galimybes ir yra svarbus rinkos elementas. Akivaizdu, kad natūraliai tarp rinkos veikėjų atsirandantis varžymasis ne tik skatina atranką tarp ekonominėje erdvėje veikiančių subjektų, bet taip ekonomika evoliucionuoja – įgyja naujas formas. Galima teigti, kad atrankos procedūrą reguliuoja rinkos mechanizmas (žr. paveikslą nr. 2). Rinkos mechanizmas – tai „paklausos ir pasiūlos sąveikos ir kainų sistema, lemianti tai, ką, kaip ir kam gaminti“.[1] Šio proceso dėka kuriasi nauji rinkos veikėjai (naujos įmonės bei verslai), kurių tikslas įsitvirtinti vietinėje rinkoje, tuomet plėstis į regionus. Rinkos mechanizmo dėka skatinamas verslumas, procesas be kurio ekonomikai sudėtinga vystytis.

[1] „Rinkos mechanizmas“, Ekonomikos terminų žodynas, žiūrėta 2017 m. spalio 7 d., http://e-terminai.lt/ekonomika/rinkos-mechanizmas



Šaltinis: M.Fritsch, 2008.

2 pav. Naujų verslo modelių formavimosi procesas.

Vokiečiai Thomas Gried ir Wim Naude (2008) savo moksliniame tyrime išskiria kelias prielaidas naujiems verslo modeliams kaip startuolis iškilti:

- *Regioninės ekonomikos augimas, kurį lemia startuolių, kuriančių prekes ir paslaugas, plėtra;*
- *Žmogiškųjų išteklių kapitalo pagerėjimas;*
- *Verslo sąlygų pagerėjimas;*
- *Išaugusi finansinių išteklių koncentracija regionuose;*
- *Padidėjusi urbanizacija ir jos dviprasmiškas poveikis startuolių kiekiams.*

Visos aukščiau įvardintos prielaidos sudaro galimybę ne tik tobulinti esamus verslo modelius, bet svarbiausia - ieškoti naujų verslo galimybių. Finansinių resursų, vadybinių žinių trūkumas, neišmanymas informacinių technologinių stabdo procesų atsinaujinimą verslo aplinkoje. Todėl kintant visuomenės poreikiams, vystantis informacinėms technologijoms, augant ir tobulėjant žmogiškųjų išteklių kapitalui, atsiranda natūralus pagrindas ir poreikis iškilti inovatyviais sprendimais paremties verslo modeliams – startuoliams.

Amerikiečių Harvardo universiteto profesorių Abhijit V. Banerjee ir Andrew F. Newman (1993) darbuose palaikoma ta pati idėja, kad ekonominis vystymasis suvokiamas kaip institucinės tranformacijos procesas, kada egzistuojant rinkos netobulumams vis daugiau dėmesio pradedama skirti gerovės (įvairių išteklių) pasiskirstymui. Ekonominiams subjektams įgyjant pagreitį, kyla potencialas augti, tačiau tam tikri technologiniai, finansiniai, orgnizaciniai ir kt. apribojimai kliudo augimo procesui. Kaip industrijos revoliucija turėjo lemiamą poveikį ekonomikos augimui ir paskatino tradicinio verslo vystymąsi, taip mūsų amžiuje lemiamą įtaką naujiems verslo modeliams turėjo ne kas kita, o informacinių technologijų proveržis. Pagrindinės praėjusio dešimtmečio tendecijos ekonomikos pasaulyje apibūdinamos kaip verslo globalizacija bei informcijos ir komunikacijos technologijų (IKT) skvarba, teigia R. Kinderis (2013). Informacinių technologijų tėvyne galima laikyti Jungtines Amerikos Valstijas (JAV). Be interneto, kuris taip pat buvo atrastas Jungtinėse Amerikos Valstijose, šiandien tikriausiai dauguma pasaulio gyventojų neįsivaizduoja nei savo gyvenimo, nei darbo, nei laisvalaikio. Lygiai taip pat ir verslas be interneto sukuriamų galimybių XXI amžiuje negali funkcionuoti ir negali būti lygiavertis kitiems rinkos veikėjams, nes šiuo metu svarbiausia technologinis pranašumas, inovatoriškas požiūris į procesus ir jų valdymą.

Minėtoji informacinių technnologijų revoliucija prasidėjo dar praėjusiame amžiuje ir labiausiai susijusi Jungtinėse Amerikos Valstijose, Kalifornijos valstijoje, veikiančiu „Silicio slėniu“ (ang. „Silicon Valley“). Tai vienas iš pagrindinių pasaulio mokslinių technologijų centrų, kur ir „gimė“ inovatyvaus, technologijomis paremto verslo modelio prototipas. Silicio slėnyje buvo sukurti pirmieji ir garsiausi pasaulyje startuoliai, vėliau išaugę į milžiniškas ir didelį pelną generuojančias tarptautines kompanijas. Tai puikiai visuomenėje žinomos kompanijos: „Google“, „Tesla“, „Apple“, „eBay“ ir t.t (Business Insider). Stanfordo universiteto mokslininkų ir studentų komanda kartu su JAV bei užsienio verslo, informacinių technologijų atstovais sūkūrė terpę, kurioje išsivystė startuolio fenomenas.

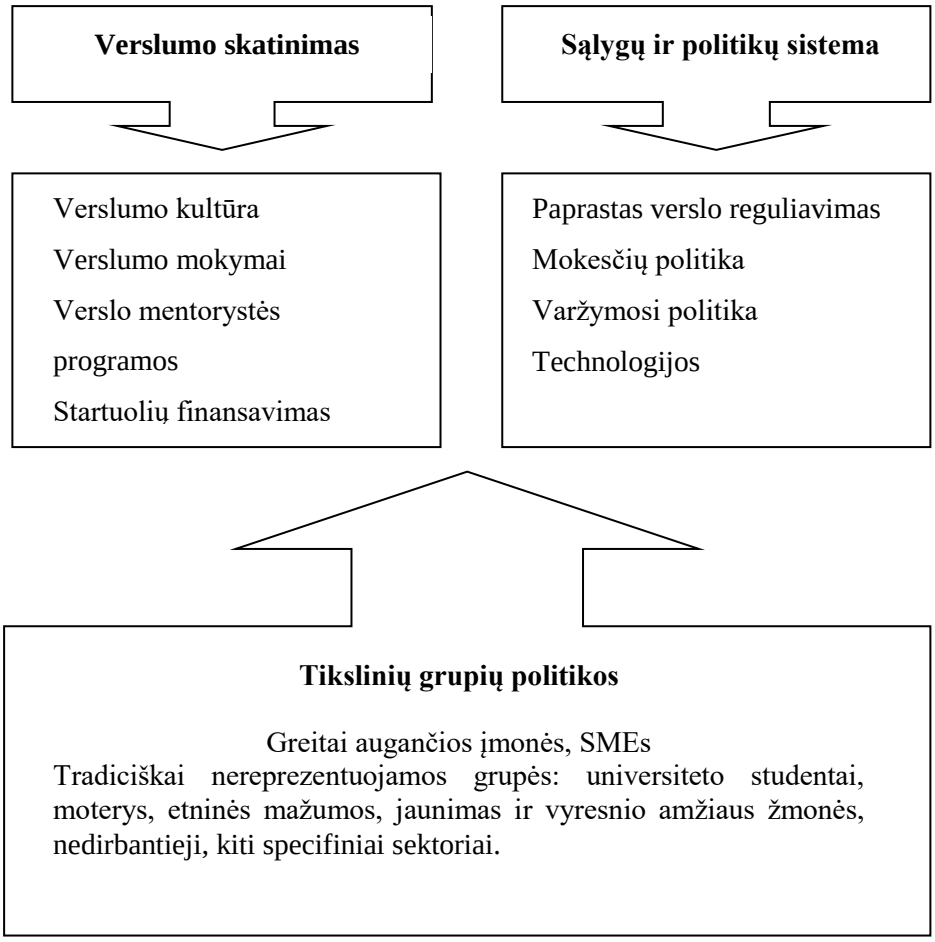
Technologinės inovacijos, besikeičiantys santykiai tarp seno verslo modelio ir naujo verslo modelio, *mikro* ir *makro* aplinkos faktoriai nulėmė verlo modelio inovacijos procesą. Yra išskiriami trys verslo modelio inovacijų tipai (Kinderis, Jucevičius, 2013):

- Tam tikros industrijos modelio inovacija;
- Pajamų modelio inovacija;
- Įmonės veiklos modelio inovacija.

Šios trys paminėtos inovacijos gali būti suvokiamos kaip vientisas procesas, kuris nulemia sisteminius ir pagrindinius verslo modelio pokyčius. Tokio proceso pasekmė – naujo verslo

modelio, tokio kaip startuolis, susiformavimas. Pasaulį valdančios informacinės technologijos verslo modelį paveikia taip, kad jis privalo technologijų galimybes realizuoti egzistuojančioje rinkoje. Taigi, informacinės technologijos, komunikacijos vystymasis nulėmė tradicinio verslo modelio raidą ir pokyčius.

Tarptautinė Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (ang. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD), įkurta daugiau nei prieš 50 metų, siekia socialinės, ekonominės gerovės pasauliniu lygmeniu. Šis valstybių forumas aktyviai veikia šiandien - skatina valstybes nares ir organizacijos partneres dalintis „gerąja“ praktika siekiant ekonomikos augimo bei produktyvumo. 2012 metais ši organizacija pristatė programą „STI Outlook 2012“, kurios esmė skatinti mokslu, technologijomis ir inovacijomis grįstų politikų taikymą siekiant valstybių vystymosi ir ekonomikos augimo (OECD medžiaga). EBPO (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija) pabrėžia verslumo skatinimo politikų svarbą demonstruojant jaunų ir inovatyvių įmonių kūrimosi pavyzdžius.



Šaltinis: Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, 2012.

3 pav. Verslumo politikos sistema

Svarbus aspektas šio naujo verslo modeliui kurtis yra politika, kurios atstovai turi užsiimti palankios rinkos startuoliams kūrimu, paramos fondų steigimu, lengvesnėmis sąlygomis tokių verslų kreditavimui. Paveiksle Nr. 3 pateikiama verslumo politikos skatinimo sistema, pagal kurią akcentuojamas verslumo skatinimas per tikslinių grupių (pvz. jaunimo, studentų, bedarbių) supažindinimą su aktualia verslo kultūra, speacializuotų mokymų organizavimą, konsultacijas su verslo grupių atstovais arba šiuolaikines mentorystės programas. Kadangi naujų verslo įmonių steigimui įtakos turi verslo aplinka ir rinkos atvirumas, todėl paveikslo Nr. 3 schemoje kaip atskiras veiksnys verslumui skatinti nurodomos tam tikros politikos. Kitaip tariant, tai yra verslui palanki mokesčių sistema, technologijų vaidmuo, valstybės kišimosi į verslo reguliavimą politika. Galima apibendrinus teigti, kad laikantis naujausių verslo tendencijų ir kuriantis naujiems verslo modeliams kaip startuoliai labai daug svarios įtakos daro tam tikroje valstybėje veikiančios verslumo politikos, kurių dėka arba palengvinamas jaunos įmonės kūrimasis, arba sukuriamos tokios kliūtys kaip teisiniai reguliavimai ir pan.

Viena iš didžiausių problemų aiškinant startuolio fenomeno sampratą yra ta, kad tiek mokslinėje literatūroje, tik publicistinėje literatūroje yra labai daug skirtingų sąvokos „startuolis“ apibrėžimų. Vieni autoriai akcentuoja technologinį pranašumą, kiti daugiau dėmesio skiria tokio verslo modelio finansavimo šaltiniams, gyvavimo rinkoje trukmei, organizacijos vidinei kultūrai ar taikomų vadybinių procesų ypatumams. Elizabeth Robles (2015), identifikuojant naujam verslo modeliui būdingus bruožus, koncentruojasi į inovacijas. Teigiama, jog svarbu investuoti ir į darbuotojų technologinį paruošimą, įgūdžių gerininimą, nes naujiems, augantiems verslams būtinas technologijų panaudojimas, kuris skatina verslo produktyvumą. Taip pat atkreipiamas dėmesys į naujo produkto realizavimo rinkoje galimybes, kada pasitelkiamas socialinis marketingas (E. Robles, 2015). Kiti autoriai (William R. Kerr, Ramana Nanda, Matthew Rhodes-Kropf, 2014), tiriantys startuolio fenomeną, tendenciją imtis verslo tapatina su eksperimento galimybe, kada nežinoma, kaip turimos žinios ir jų pritaikymas veiks realioje aplinkoje. Naujos įmonės minėtų autorių darbuose apibūdinamos kaip įmonės, kurios konkuruodamos su esamomis įmonėmis pasitelkia technologijų raidos galimybes ir taip „išgyvena“ rinkoje.

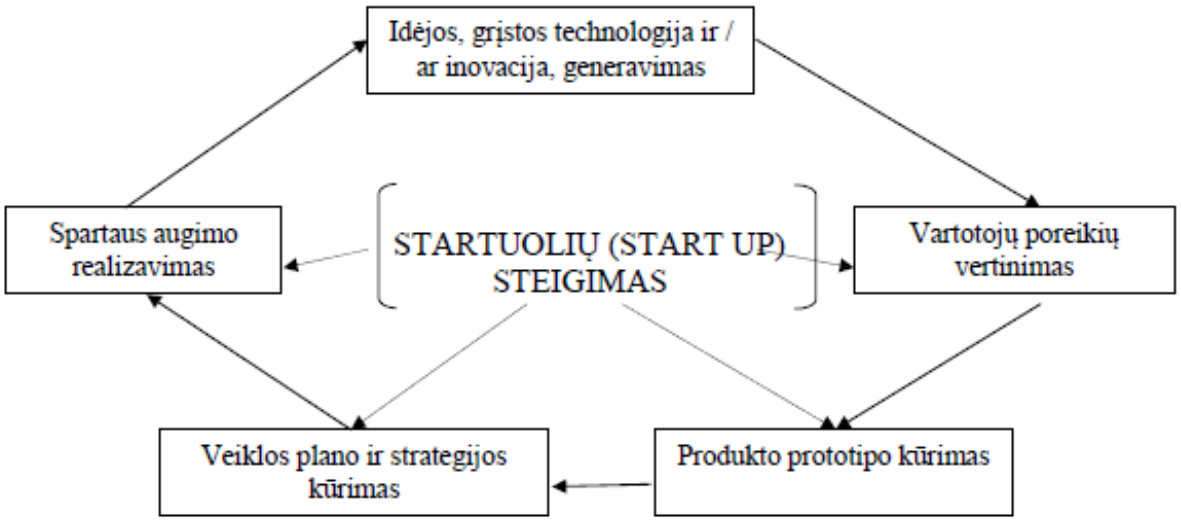
Thomas Gries ir Wim Naude (2008) savo moksliniuose darbuose tirdami ekonomikos augimo tendencijas ir verslumo ypatumus, startuolių fenomeno atsiradimą analizuoja per regiono išskirtinumus ir daug dėmesio skiria inovacijų faktoriui. Tokios pat idėjos šalininkai yra austrų profesoriai Uschi Backes-Gellner ir Arndt Werner (2007). Minėtieji autoriai savo moksliniuose straipsniuose nemažai dėmesio skiria išsilavinimo faktoriui, kaip vienam iš svarbiausių kuriant naujus verslus, stegiant įmones. Sutinkama su teiginiu, kad inovatyviems ir šiuolaikiškiems

startuoliams tam tikros žinios bei išsilavinimas yra būtini, kad startuolis pranoktų rinkoje esančius konkurentus.

Amerikiečiai John C. Haltiwanger, Ron S. Jarmin ir Javier Miranda (2010) tiria Jungtinių Amerikos Valstijų ekonomikos bruožus ir aiškinasi, kaip jaunos įmonės, nauji verslai prisideda prie darbo vietų kūrimo. Autoriai analizuoja verslo įmonių augimo ir įmonių steigimo dėsnius laikotarpyje nuo 1992 metų iki 2005 metų, daroma išvada, kad verslo steigimo stadijoje grynoji vertė ar nauda, tai yra darbo vietų kūrimas, suprantama kaip žmonių užimtumo didinimas. Taigi, galima sakyti, jog yra teigiamas ryšys tarp nedidelių įmonių ir sugeneruojamos vertės, kitaip tariant naujai susikūrusios įmonės egzistavimo rinkoje laikas (amžius) turi pakankamai įtakos sukuriamos vertės dydžiui. Tyrimo metu (John C. Haltiwanger et al., 2010) gauti duomenys parodė, jog tokie verslo modeliai kaip startuoliai kasmet (1992-2005 m.) sukuria beveik 3% darbo vietų visoje Amerikos darbo rinkoje.

Lietuvių autorių moksliniuose darbuose tyrimų apie startuolių fenomeną ir jų veikimo principus rasta ypač mažai (R. Kinderis, G. Jucevičius, A. Giedraitis, J. Kasnauskė), galbūt dėl Lietuvos dydžio, rinkos išsivystymo ir kitų svarbių ekonominių faktorių. Tačiau ši tema populiarėja ir jai vis daugiau dėmesio skiria verslas, negalintis atsilikti nuo pasaulinių ekonomikos tendencijų. Valstybinė lietuvių kalbos komisija anksčiau nepripražinusi sąvokos „startuolis“ ir siūliusi startuolį vadinti lietuvišku žodžių junginiu „pradedančioji įmonė“, dabar terminą „startuolis“ įteisino kaip oficialų. Valstybinės lietuvių kalbos komisijos pateikiamas oficialus termino aiškinimas skamba taip „<...> naujoviška pelningo ir sparčiai augančio verslo modelio ieškanti įmonė, dažniausiai susijusi su informacinėmis technologijomis <...>“.[2] Taigi, dėmesys šiam naujam verslo modeliui auga, todėl teorija, aiškinanti, kaip veikia šis fenomenas taip pat reikalinga. Algirdas Giedraitis ir Jurgita Kasnauskė (2015) analizuoja šiam inovatyviam ir naujam verslo modeliui būdingus bruožus ir tiria startuolių steigimo regione tendencijas. A. Giedraitis ir J. Kasnauskė koncentruojasi į aptartojo verslo modelio raidą ir augimo tendencijas Klaipėdos regione. Kadangi įvairiuose moksliniuose šaltiniuose skirtingi autoriai nagrinėja įvairius faktorius, turinčius poveikį naujo verslo įmonės kilmei, natūralu, kad startuolio atsiradimas yra nulemtas ne vieno aplinkos veiksnio ir susideda iš kelių stadijų. Startuolio steigmo procesas su visais etapais pavaizduotas paveiksle Nr. 4.

[2] „Ar angl. „start-up“ (verslą pradedanti įmonė“ vadintina startuoliu?“ Valstybinė lietuvių kalbos komisija, žiūrėta spalio 15 d., http://www.vlkk.lt/konsultacijos/10838-startuolis-startuoliai-startup



Šaltinis: A. Giedraitis, J. Kasnauskė, 2015.

4 pav. Startuolių steigimo etapai

Pagrindinės startuolio kūrimo proceso sudedamosios dalys: idėja, vartotojų poreikiai, produkto prototipas, verslo planas ir strategija bei augimo realizavimas. Pagrindas, be kurio negali kiti etapai, tai idėjos sugeneravimas, kuri turi būti inovatyvi, pagrįsta informacinių technologijų galimybėmis ir privalo patenkinti šiuolaikinio vartotojo poreikius. Tik tokia idėja gali sudominti investuotojus, verslo angelus ir pritraukti finansavimą, būtiną verslo augimui.

Skirtingų autorių darbuose akcentuojami skirtingi faktoriai kalbant apie inovatyvios, jaunos įmonės kūrimosi specifiką. Populiariausi mokslinėje literatūroje randami sąvokos „startuolis“ aprašymai:

- „Startuolis gali būti nauja firma arba naujai įkurta ir daugiau nei vieną tiekėją turinti įmonė“ (M. Fritsch, 2008, p. 2);
- „Versle startuoliai yra tokios naujos įmonės, kurių steigimas kuria gerovę ir inovacijas, taip pat tokie verslo dalyviai ieško naujų verslo galimybių ir kuria naujas veiklas“ (A. Atherton, 2007, p. 404);
- „Naujoms įmonėms būdingas konkuravimas su esamais produktais ir technologijomis, o dėl to vykstanti konkurencija lemia geriausiojo išlikimą“ (W. William, R.Kerr, R. Nanda, M. Rhodes-Kropf, 2014, p. 3);
- „Verslo planavimas ir modeliavimas – yra pagrindinės startuolių kūrėjų veiklos, kurių pasekoje pritraukiami nauji investuotojai, verslo angelai,

stambūs verslininkai ir taip subsidijuojama nauja verslo idėja“ (F. Cosenza, 2017, p. 57);

- „Idėjų gaudymas tiesiogiai iš žmonių, turinčių tiesioginį kontaktą su rinkomis ir technologijomos, naujoms augančioms įmonėms daug produktyvesnis nei verslo analitikų konsultacijos“ (E. Robles, 2015, p. 128);
- „Tai įmonė gaunanti tiek pat vertės tiek iš novatoriško verslo modelio, tiek iš inovatyvios naujos technologijos plėtojimo“ (J. M. Mateu, I. March-Chorda, 2016, p. 2433).

Apibendrinant moksliniuose straipsniuose rastus startuolio arba tokio naujo verslo modelio aprašus, galima išskirti būdingiausias **startuolio verslo modelio savybes**: technologijų taikymas, naujų inovatoriškų idėjų plėtojimas, verslo modelio vystymas pasitelkiant investuotojų pagalbą, reikiamos srities ekspertų praktikas ir žinias.

Elektroninėje erdvėje esančioje publicistinėje literatūroje (laikraščiai, žurnalai, verslo temoms skirti leidiniai), ypač užsienio elektroninėje erdvėje, taip pat randama daug skirtingų nuomonių ir vertinimų apie tai, kas yra startuolis, kas jam būdinga. Startuolio fenomenas elektroninėje erdvėje rastuose žurnaluose, dienraščių straipsniuose ir elektroniniuose žodynuose apibūdinamas taip:

- „Startuolis tai įmonė, kuri dirba tam, kad išspręstų problemą, kai sprendimas nėra aiškus ir sėkmė nėra garantuota. Tai veiksmas arba būsena, kai nustatomas judėjimas naujos verslo įmonės link“[3];
- „Startuolis tai kompanija, sukurta augti labai greitai. Jis skiria dėmesį augimui, kurio neriboja geografija ir tuo startuolis skiriasi nuo kitų mažų įmonių.“[4];
- „Pradedančioji įmonė arba startuolis yra tarsi verslo iniciatyva ankstyvosiose veiklos stadijose ir paprastai siekia išspręsti realaus gyvenimo problemas su inovatyviais produktais arba paslaugomis. Tokios įmonės yra mažos, jaunos, finansuojamos verslininkų arba grupės investuotojų, kurie tiki kūrėjo pateiktu konceptu.“[5];

[3] Natalie Robehmed, “What Is A Startup” Forbes, 2016 gruodžio 16 d., https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#396635024044
[4] Ten pat,
[5] “What is a Startup Company?” My Accounting Course, žiūrėta 2017 spalio 14 d., https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/startup-company

- „Ankstyva įmonės gyvavimo ciklo būsena, kai verslininkas pereina nuo idėjos lygmens link finansavimo užsitikrinimo, nustato pagrindinę verslo struktūrą ir pradeda imtis prakybos veiksmų.“[6];
- „Startuolis tai naujai suformuota įmonė, kuriai būdingas postūmis, atsirandantis iš tam tikros paslaugos ar produkto poreikio. Startuolio tikslas yra sparčiai augti ir pasiūlyti kažką naujo, kas užpildytų rinkos spragas.“[7];
- „Tai aukštos pridėtinės vertės sektoriuose veikiančios įmonės, turinčios itin didelį augimo potencialą ir galinčios sėkmingai veikti didėjant verslo masteliams. Dėl nepakankamų pajamų, aukštų operacinių ar mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros kaštų, dažniausiai šios jaunos įmonės ilguoju laikotarpiu negalėtų veikti dėl netvaraus verslo modelio, todėl veiklai finansuoti yra ieškomas išorinis investuotojas.”[8].

Visiems aukščiau įvardintiems sąvokos „startuolis“ apibrėžimams būdingas tas pats analizės objektas. Startuoliai apibūdinami kaip naujai susikūrusios įmonės, kurios siekia greito augimo ir sukurti tokį produktą ar paslaugą, kuris patenkintų kylančius rinkos reikalavimus. Pagal rastus termino apibrėžimus, startuolių išskirtinumas yra tas, kad tokios įmonės koncentruojasi į technologijų taikymą bei priima inovatyvius sprendimus kuriant verslo modelį. Galima daryti išvadą, kad tokioms įmonės būdingas išorinis finansavimas, nes startuoliai dažniausiai veikti pradeda tada, kai randa investuotojus ar kitus stambius verslo veikėjus, kurie patiki startuolio kūrėjo idėja, jos inovatyvumu ir galima sėkme rinkoje.

Mokslinėje ir publicistinėje literatūroje randami **startuolių panašumai:** išorinis finansavimas, technologijų taikymas, greita orientacija į rinkos poreikius ir pokyčius.

Skirtumai: mokslinėje literatūroje labiau akcentuojama startuolių kaip naujų idėjų įgyvendinimo misija, o publicistiniai šaltiniai pabrėžia startuolio kaip įmonės statusas, nes tai jauna, greit susikurianti ir dažnai greit sužlunganti įmonė.

1.2.Veiksniai lemiantys startuolių plėtrą

Analizuojant pasaulines ekonomikos tendencijas, įvairiose rinkose sparčiai daugėja startuolio verslo modelio apraiškų ir sėkmingai išvystų šio verslo modelio pavyzdžių, kai jaunos

[6] „Startup“ Business Dictionary, žiūrėta 2017 spalio 14 d., http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html
[7] “Startup company” SearchCIO Techtarget, žiūrėta 2017 spalio 14 d., http://searchcio.techtarget.com/definition/startup
[8] “Startuolis” Verslo žinios, žiūrėta 2017 spalio14 d., http://zodynas.vz.lt/startuolis

įmones perauga į subrendusius verslus. Šiuo metu startuoliai laikomi kaip vieni iš labai svarbių ekonomikos variklių, kuriančių naujas darbo vietas, generuojančių pelną ir skatinančių tolimesnį ekonomikos vystymąsi. Dažnai šio inovatyvaus fenomeno autoriai „skolinasi“ užsienyje sėkmingai įgyvendintas idėjas ir bando jas pritaikyti savo ekonominėje aplinkoje, tačiau ne retai dalis naujai susikūrių inovatyvių įmonių nepasiekia sparčių augimo mastų arba išvis neišlieka rinkoje. Natūralu, kad kiekvienos valstybės ar regiono verslumo atmosfera, geografinė padėtis, šalies teisinė ir politinė bazė, idėjos patrauklumas, finansavimo šaltinis ir, žinoma, kiti mikro veiksniai kaip žmogiškųjų išteklių savybės, išsilavinimas ar lytis turi įtakos startuolių plėtrai ir augimui. Taigi toliau analizuojant teorinius startuolio fenomeno aspektus bus nagrinėjami *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai, ir jų įtaka startuolių augimui.

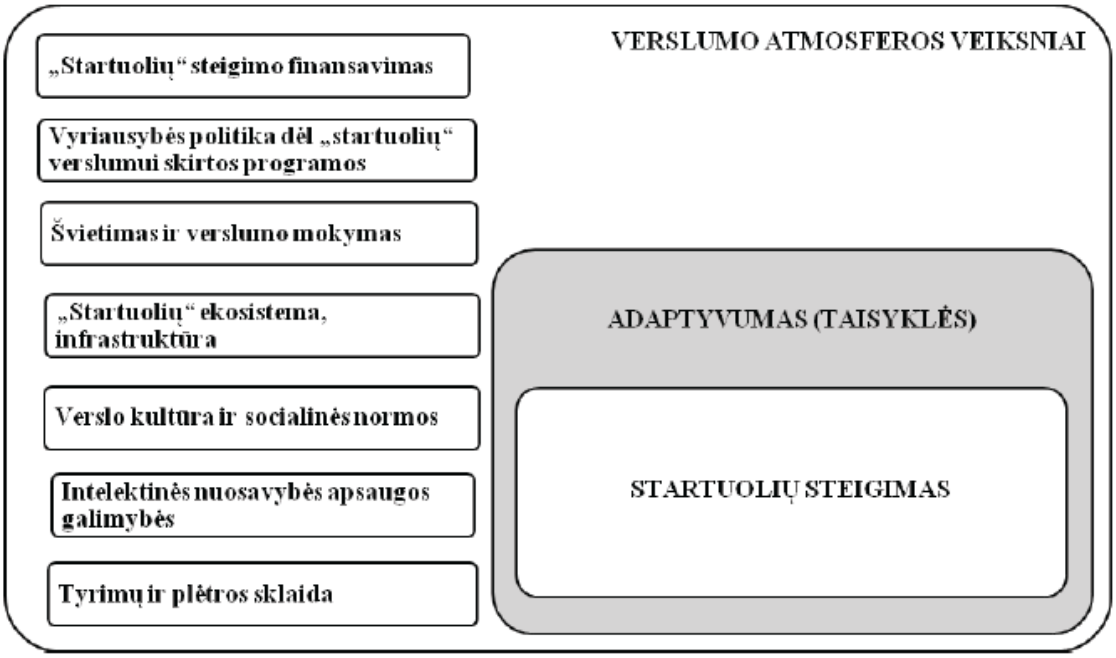
1.2.1. *Makroaplinkos* veiksniai

Labai svarbu suprasti verslo aplinką, kurioje veikia verslas, nes aplinkos veiksniai veikia beveik kiekvieną verslo modelio aspektą, tiek produkto vystymąsi, tiek kainas, tiek konkurencingumą, tiek vidinę verslo atmosferą (personalo kultūrą, santykius tarp vadovų ir pavaldinių, darbuotojų motyvaciją ir pan.). Šiame skyriuje bus nagrinėjama *makroaplinka* ir jos veiksniai, kurie daro teigiamą poveikį startuolio verslo modelio augimui. *Makroaplinka* galime laikyti nekontroliuojamus veiksnius, kurie sudaro išorinę aplinką. Tai yra ekonominiai, technologiniai, geografiniai, socialiniai, valstybės reguliavimo arba politiniai veiksniai. Įmonės kūrimui ir vystymui šie veiksniai ypač svarbūs, nes jų dėka verslo modelis kuriamas taip, kad veiktų pagal tam tikros aplinkos ypatumus.

Plėtojant tradicinį verslo modelį baziniai veiksniai kaip geografinė padėtis, turimi gamtiniai ištekliai, klimatas ir demografinė padėtis ypač svarbūs tiek verslo sėkmei, tiek augimui, tačiau kalbant apie startuolius, tai nėra ypač reikšmingas *makroaplinkos* veiksnys, kadangi startuolio verslo modelio veikla grįsta technologinių galimybių panaudojimu. Vienas iš įtaką startuoliams darančių *makroaplinkos* elementų yra socialinė-ekonominė aplinka, kurioje susikuria ir veikia startuolis teigia tokie autoriai kaip Kathryn Watson, Sandra Hogarth-Scott, Nicholas Wilson (1998). Verslo aplinkoje, kur susiduria naujo verslo kūrėjas su jau rinkoje veikiančiais verslo atstovais, labai svarbu pažinti vartotoją, suprasti ir išanalizuoti tos rinkos vartotojų elgseną, vartotojų atvirumą naujovėms ir jų pirkimo ypatumus. Kuriant inovatyvios idėjos įgyvendinimo ir realizavimo rinkoje strategiją, startuoliams svarbu įsivertinti socialinius ir ekonominius veiksnius, kurie susiję su tos aplinkos visuomenės vertybėmis, ekonominėmis galimybėmis pirkti tam tikrą

produktą ar paslaugą (Neil Kokemuller, Smallbusiness.chron). Taigi, norint sėkmingai plėtoti naujai įsteigtą startuolį, svarbu įsivertinti tai, ar tos rinkos socialinė ir ekonominė aplinka bus palanki tam tikram produktui, ar vartotojas yra imlus naujovėms ir kaip greitai reaguoja į rinkos pokyčius.

Kitas svarbus *makroaplinkos* veiksnys, kurį reikia analizuoti kaip atskirą faktorių, darantį lemiamą įtaką naujai susikūrusios įmonės plėtrai, tai verslumo atmosfera. Algirdas Giedraitis ir Jurgita Kasnauskė (2016) analizuoja verslumo atmosferos sampratą ir poveikį startuolių kūrimuisi tam tikrame regione ar valstybėje. Kadangi verslumo atmosfera yra plati sąvoka, todėl autoriai šį veiksnį analizuoja per tokias sritis kaip finansavimas, švietimas, verslo kultūra, startuolių infrastruktūra tam tikrame regione, vyriausybės politika dėl verslumo programų. Visi šie elementai sujungiami į vieną modelį, kurio laikantis startuoliai ne tik kuriasi, bet ir turi galimybes plėstis (žr. paveikslą Nr. 3).



Šaltinis: A. Giedraitis, J. Kasnauskė, 2016.

5 pav. Verslumo atmosferos veiksnių, darančių įtaką startuolių steigimui, adaptyvumo modelis

Šiame modelyje (paveikslas Nr. 5) yra pateikti verslumo atmosferos sudedamieji elementai, be kurių adaptavimo savo verslo modelyje ir strategijoje startuoliams nepavyktų įsitvirtinti rinkoje. Iš esmės, kuriant startuolį idėjos autoriui reikia įvertinti, ar tos šalies/regiono

teisinė aplinka palanki tokio modelio įmonėms, ar yra teisinių, mokestinių lengvatų, nes naujo verslo steigimo stadijoje šie faktoriai gali nulemti tolimesnį verslo egzistavimą. Žinoma, kitas svarbus verslumo atmosferos elementas pasak A. Giedraičio ir J. Kasnauskės (2016) yra intelektinės nuosavybės apsaugos galimybės. Intelektinės nuosavybės apsaugą reikėtų traktuoti kaip bet kokios žmogaus veiklos srities atradimo, technologinio išradimo, sukurto prekės ar paslaugos ženklo ar kitokios komercinės veiklos apsaugą ir autorinių teisių garantavimą (*Versli Lietuva* informacija). Jeigu valstybė savo įstatymais ir teisine baze garantuoja tinkamą intelektinių teisių apsaugą, tuomet sukuriama palanki terpė kūrybiniams procesams, naujų inovacijų ir technologinių sprendimų paieškoms ir jų vystymui kuriant naujas šiuolaikiškas įmones kaip startuoliai. Švietimas ir verslumo mokymas pateiktame paveiksle Nr. 3 yra įvardintas kaip dar vienas verslumo atmosferos faktoriaus sudėtinis elementas. Švietimo sistema svarbus pagrindas ekonomikos augimui, todėl vystant technologijomis ir inovacijomis paremtus verslus, svarbu, kad mokslo sistema būtų pažangi ir pritaikyta prie besikeičiančios aplinkos (Robertas Dargis, 2017). Prie verslumo amosferos gerinimo prisideda švietimo sistemos, orientuotos į verslumą, ir mokymo institucijų, mokslo tyrimų centrų bendradarbiavimas su verslo sektoriumi. Sekantis elementas, įvardintas verslumo atmosferos adaptyvumo modelyje, yra startuolių ekosistema, infrastruktūra. Kitaip tariant startuoliams svarbu verslo klimatas, kaip išvystytos technologijos, kokie startuoliai kuriasi tam tikroje ekonominėje aplinkoje, kaip lengvai verslą galima perkelti iš vienos vietos į kitą ir kokiose erdvėse gali bendradarbiauti vienoje aplinkoje veikiantys startuoliai. Verslo atmosferos adaptyvumo modelyje vienas iš elementų yra finansavimas, kadangi šis faktorius yra ypač reikšmingas startuoliams steigtis, todėl bus analizuojamas atskirai kitoje šio skyriaus dalyje. Apibendrinus galima daryti išvadą, kad steigiant startuolį, svarbu pritaikyti savo verslo modelį ir kuriamą produktą prie tos aplinkos, kuriai jis bus skirtas. Tik įsivertinus visas įvardintas sąlygas, startuolis gali sėkmingai integruotis į rinką.

Labai dažnai startuolių sukurtos ir pristatytos idėjos yra unikalios, inovatoriškos, pagrįstos netradiciniais sprendimais ar veikimo metodais, todėl tokioms pradedančioms verslo įmonėms vienas iš būtiniausių aspektų norint pradėti verslą yra finansavimas. Viena iš klaidų, kodėl jaunos įmonės neišsilaiko rinkoje ir verslas žlunga, yra netinkamas reikiamų investicijų paskaičiavimas, nes išlaidos būna ne tik fiksuotos, yra ir kintantys kaštai, kuriuos sudėtinga tiksliai numtyti. Finansavimo svarbą startuoliams analizuoja Julia Korostoleva ir Tomasz Mickiewicz (2014), autoriai tiria skirtingų šalių startuolius, kaip išoriniai ir vidiniai finansavimo šaltiniai veikia jauno verslo vystymąsi. Įvertinus daugiau nei 50 valstybių startuolių finansinę situaciją ir

finansavimo poveikį įmonės augimui, autoriai teigia, kad neformalūs finansavimo šaltiniai kaip šeimos narių ar draugų paskolos, privačių verslo angelų investicijos yra antroje vietoje, nes startuoliams svarbiausi finansavimo šaltiniai yra išoriniai. Startuolių finansavimas iš privačių, asmeninių fondų labiau būdingas besivystančioms šalims, kai tuo tarpu šalyse su puikiai išvystytu finansų sektoriumi dominuoja tokie finansavimo būdai kaip bankų paskolos, rizikos kapitalo fondų investicijos ir, žinoma, stambių verslo kompanijų investicijos į startuolių idėjų realizavimą. Finansavimo klausimas startuoliams ypač aktuali tema, nes dažniausiai tokio verslo finansavimo pobūdis nulemia, kaip ilgai startuolis bus verslo pradėjimo, o ne vystymo ar augimo stadijoje. Diana M. Hechavarria, Charles H. Matthews ir Paul D. Reynolds (2016) analizuoja, kaip kapitalo struktūra nulemia startuolio veiklos rezultatus. Minėtieji autoriai teigia, kad sprendžiant finansavimo klausimą, pradedantieji verslininkai, idėjų savininkai yra labiau linkę pasinaudoti turimais vidiniais fondais ir imti kreditą tik tuomet, kai tokių fondų lėšos pasibaigia. Ši logika grindžiama tuo, kad verslo savininkas susiduria su autorių taip įvardijama „moraline rizika“, kad bet kuris verslininko veiksmas gali persipinti su investuotojo interesu. Žinoma, rizikos kapitalo fondų kūrimosi procesai, banko finansavimo galimybių gerinimas rodo, kad išoriniai finansavimo šaltiniai labai reikalingi startuoliams, nes neretai idėjos įgyvendinimas remiantis informacinių ir komunikacinių technologijų panaudojimu yra pareikalaujantis daug pradinių investicijų. Tik kuriantis, kitaip tariant „gimstant“, startuoliui jis turi dvi galimybes, gali išaugti arba sužlugti, todėl labai svarbu skaičiuojant finansus įsivertinti numatomas pajamas, pelną iš sugeneruotų prekių ar paslaugų pardavimo. Minėtieji autoriai (D. M. Hechavarria et. al., 2016) pastebi, kad JAV startuoliai vis daugiau linkę imti verslo finansavimo kreditus iš bankų, nes verslo steigėjai pasitiki savo kuriamu produktu ir jo būsimu pelnu ir yra linkę išsaugoti nuosavybės teises į kuriamą verslą, o ne dalį verslo perduoti investuotojams. Be to, verslo finansavimas paskolomis akivaizdžiai palengvina verslo vystymą, nes finansiniai kaštai neriboja tam tikrų verslo procesų, sprendimai priimami greičiau ir įgyvendinami efektyviau. Andrew Atherton (2012) sutinka su prieš tai analizuotų autorių nuomone, kad išorės finansavimo didinimas turi rizikų, viena iš tokių galimų grėsmių – investuotojai siekia didesnių kuriamo produkto ar paslaugos nuosavybės teisių. Pasak A. Atherton (2012) pati pagrindinė daugelio startuolių finansavimo forma yra steigėjas arba steigėjų komanda, kai naudojamos asmeninės steigėjų investicijos verslui steigti ir finansuoti. Stebint paskutiniąsias rinkoje vyraujančias tendencijas, rizikos kapitalo (ang. „venture capital“) fondų steigimas intensyviai auga ir ši finansavimo forma ypač populiarėja startuolių tarpe. Rizikos kapitalo fondai dažnai yra steigiami privačių asmenų arba valstybės iniciatyva, dalis lėšų gali būti skiriamos iš valstybės ar tam tikrų institucijų biudžeto, kita dalis lėšų į fondus ateina kaip privačių asmenų (pvz.

verslininkų) kapitalas (Business Dictionary). Tokių fondų kūrimas ne tik skatina verslo produktyvumą, bet ir gerina investavimo galimybes taip sukuriant palankią aplinką ir užsienio investuotojams. Nors startuoliams tokia finansavimo forma ekonomiškai naudinga, nereikia mokėti palūkanų už paskolą bankui, rizikos kapitalo fondų valdytojai investuodami į vieną ar kitą inovatyvią įmonę gauna dalį naujai sukurtos įmonės akcijų (BZN Start, 2013). Be finansinės pagalbos, rizikos kapitalo fondų valdytojai dar dalyvauja naujai įsteigtos įmonės valdyme, teikia konsultacijas startuolių steigėjams. Nors rizikos kapitalo fondų investicijų dėka startuoliai gali daug greičiau pradėti savo veiklą, vystyti ambicingas ir inovatyvias idėjas, profesionaliai kurti verslo strategiją, tačiau startuolio steigėjas praranda dalį nuosavybės naudojantis tokiu verslo finansavimo metodu. Finansinis liberalizmas, kitaip tariant įvairių finansavimo galimybių laisvė, suteikia startuoliams sąlygas plėtoti verslą nuo pradėjimo stadijos panaudojant asmeninius finansinius kaštus iki verslo projekto plėtros remiantis banko kreditavimu, investuojant paramą iš verslo rizikos fondų ar stambių kompanijų, tikinčių naujos idėjos sėkme. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad kai startuolio steigėjas pradeda didinti išorinio finansavimo šaltinių panaudojimą, natūralu, kad tolimesni verslo sprendimai turi būti derinami su investuotoju, kas vienaip ar antraip gali nulemti naujo verslo vystymo strategiją.

Galima daryti išvadą, jog tiek socialinė, tiek ekonominė, tiek technologinė, tiek politinė aplinka daro poveikį startuolių kūrimui ne tik Lietuvoje, bet ir kitose valstybėse. Analizuojant įtaką startuoliams darančius veiksnius, būtina ištirti tam tikros šalies *makroaplinką* ir jos ypatumus, antraip startuoliui kuriantis nesėkmių tikimybė bus išties didelė. Daugumos analizuotų autorių darbuose yra **panašumų,** kad *makroaplinkos* esminiai elementai yra išorės finansavimas, verslumo ir ekonominė aplinka. **Vienas iš skirtumų** – vieni autoriai palaiko finansinį liberalizamą, kiti skatina verslo angelų, rizikos kapitalo fondų finansavimo naudojimą startuoliams finansuoti.

1.2.2. *Mikroaplinkos* veiksniai

Šiame skyriuje bus nagrinėjama *mikroaplinka* ir jos veiksniai, kurie daro lemtingą poveikį startuolio verslo modelio augimui. *Mikroaplinka* galime laikyti tiesioginio poveikio aplinką ir jos veiksnius, tokius kaip konkurentai, tiekėjai, žiniasklaida, organizacijos ar įmonės vidinė kultūra, klientai. Taip pat prie *mikroaplinkos* galime priskirti ir verslininko išsilavinimą ar net lytį. Skirtumas tarp *mikro* ir *makro* aplinkos yra tas, kad *makroaplinka* veikia visas toje rinkoje veikiančias organizacijas ir jų darbą, o *mikroaplinka* daro tiesioginį poveikį tik tam tikrai organizacijai.

Mikroaplinkos elementai iš tiesų reikšmingi ne tik startuolių kūrimo stadijoje, bet ir plėtojant bei auginant verslą, nes šie *mikroaplinkos* faktoriai turi įtakos verslo veiklai ir funkcionavimui, sprendimų priėmimo procesui ir bendrai apima daug „minkštųjų“ (ang. „soft“) faktorių. Austrijos Vienos universiteto profesoriai H. Frank, M. Lueger, C.Korunka (2007) tiria asmenybės svarbą pradedant ar įgyvendinant tokį verslo tipą kaip startuolis. Startuolio pradėjimui labai svarbūs tokie asmenybės bruožai kaip: ar žmogus linkęs kelti iniciatyvas ir jas realizuoti, ar yra motyvuotas ir aktyvus siekiant tam tikrų tikslų - šiuo atveju pradėti verslą. Aiškinantis asmenybės tipą pravartu užduoti tokius klausimus kaip „Kokios savybės būdingos startuolio steigėjui?“, „Ar tam tikras asmenybės charakteristikas galima susieti su verslo sėkme ir ieškoti priežastinių ryšių?“ (A. Rauch, M. Frese, 2000). Analizuojant verslios asmenybės tipą, svarbu tirti ne tik aplinką, kurioje asmenybė veikia ir motyvus, skatinančius siekti tam tikrų tikslų. H. Frank, M. Lueger, C.Korunka (2007) atliko nemažai tyrimų tiriant verslio asmenybės tipą ir aiškina, kad startuolių verslo modeliui būdingos trys asmenybės demensijos tokias kaip *pasiekimų poreikis*, *siekis kontroliuoti* ir *polinkis rizikuoti*. Pirmoji dimensija – *pasiekimų poreikis* – pasireiškia per asmens polinkį į verslumą siekį būti nepriklausomam, kritišką požiūrį į procesus, komandinio darbo vertinimą ir technologijų panaudojimą. Asmenybėms, kurios *linkusios kontroliuoti,* taip pat priskirtintos prie tokio tipo žmonių, kurie geba valdyti komandą, procesus ir ypač finansinius verslo klausimus. Trečioji dimensija *polinkis rizikuoti* yra viena iš būdingiausių verslių žmonių charakteristikų, skatinančių įgyvendinti idėjas, nebijoti pradėti verslą, nebijoti suklysti. Žinoma, tokioms asmenybės charakteristikos paskatinti ar atsirasti „padeda“ išsilavinimas ir ypač universitetinės studijos, be to norint skatinti jaunimo įsitraukimą į verslo kūrimą, reikia įtraukti įmones į švietimo procesus ir taip motyvuoti asmenybės verslumo augimą (Frank H. et. al., 2007). Taigi, galima apibendrinti, kad noras imtis rizikos, pasiekti tam tikrų rezultatų, turint tam tikrus resursus bei esant palankioms verslui kurti sąlygoms, yra reikšmingos asmenybės charakteristikos siekiant įkurti startuolį ir auginti verslą.

Nagrinėjant *mikroaplinkos* veiksnius, turinčius įtakos startuolių plėtrai, reikia atkreipti dėmesį ir į verslo idėjos autoriaus, verslo valdytojo lytį. Nors istoriškai susiklostė, kad požiūris į moteris versle buvo kiek kritiškas ar kartais nepatiklus, buvo teigiama, kad moterys ne taip gerai supranta verslo procesus, menkiau išnaudoja ryšių kanalus, moterų skaičius versle auga. Be to, nuo pat gimimo mergaitėms peršamas požiūris daugiau dėmesio skirti kitiems, o ne savo poreikiams. A. Kwapisz ir D.M. Hechavarria (2017) tirdamos startuolių finansavimo temą ypač daug dėmesio skiria lyties vaidmeniui ir ypač moterims. Anot A. Kwapisz ir D.M. Hechavarria (2017), lyginant su vyrais, moterys rečiau kreipiasi į išorinius šaltinius, siekdamos gauti startuolių finansavimą

pradiniame verslo steigimo procese. Manoma, moterys yra labiau linkusios kreipti dėmesį į detales ir tai ne visuomet pozityviai veikia verslo pradėjimo procesą, kartais net apsunkina steigimo stadiją. Taip pat, moterys dažniau siekia visiškos savo verslo kontrolės ir tai lemia, kad valdomas verslas yra mažesnis, jam reikia mažesnio išorės finansavimo ir tai mažina riziką. Kitas faktorius lyginant vyrus ir moteris yra derybinė galia. Mokslniai tyrimai rodo, kad moterys yra ne tokios stiprios derybinėse pozicijose, kada kalbama apie verslo finansavimo klausimus (Kwapisz A. et. al., 2017). Remiantis minėtų mokslininkų tyrimais, galima daryti išvadą, kad mūsų visuomenėje egzistuoja lyčių skirtumai ir kalbant apie startuolių steigimo bei finansavimo klausimus, ši skirtis matoma, kai kalbame apie verslo finansavimą iš išorės, kapitalo dydį ir verslo šakas.

Šiame skyriuje, apie *mikroaplinkos* poveikį startuolių steigimui bei vystymui, buvo aptarti du svarbūs *mikroaplinkos* elementai tokie kaip lyties vaidmuo bei asmenybės tipas. Remiantis moksliniais tyrimais įrodyta, kad šie faktoriai reikšmingi analizuojant sėkmingų startuolių atvejus. Taigi, visų aptartų autorių darbuose galima rasti **panašumų**, daugelis autorių sutaria, kad asmenybė ir jos tipas, kompetencijos labai svarbūs startuolio versle.

1.3.Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą, kūrimo principai ir metodai bei jų diegimo problematika

Nepriklausomai nuo to, ar tai startuolis, ar kitas verslo vienetas, visi versle esantys veikėjai dalyvauja vienoje rinkoje su tomis pačiomis sąlygomis ir labai svarbu, kaip kiekvienas verslo vienetas kuriamas, kas jam būdinga. Kadangi startuoliai yra jauni, inovatyvūs, sparčiai besivystantys, naudojantys naujausias technologijas rinkos *žaidėjai*, jiems būdingi saviti kūrimo principai ir metodai.

Ne vienas tyrėjas dažnai kelia klausimus: *kaip kuriamas startuolis, ko reikia norint jį pradėti?* Startuoliai išsiskiria tuo, kad jiems būdingos inovacijos, aukštas informacinių technologijų panaudojimo lygis, tad ir tokio verslo idėja prasideda nuo mąstymo apie ateitį, naujus, dar nežinomus sprendimus, pasitelkiant į pagalbą jau rinkoje egzistuojančius sprendimus, sistemas, programas ar kitokius esamus produktus. Amerikiečių profesorius, verslumo studijų ekspertas Katz Jerome (2016) savo moksliniuose darbuose tiria verslininkų elgesį ir aiškinasi, ar verslininkai labiau linkę ekperimentuoti, ar kuriant jauną verslą labiau pasitelkia jau gerai žinomas metodikas. Startuolių sėkmei analizuoti ypač svarbu suvokti steigimo metodiką, ar verslininkai planuoja savo verslo augimą, ar tai turi įtakos verslo sėkmei. Mokslinių tyrimų duomenimis (K. Jerome, 2016) verslininkų požiūris į verslo planavimą iš tiesų labai skirtingas, tačiau verslo modelio rengimas,

klientų poreikių analizė, rinkos ir konkurentų analizė yra svarbūs elementai steigiant verslą. Išsiskiriamos dvi startuolių kūrėjų kategorijos: tie, kurie linkę prognozuoti verslą, ir tie, kurie labiau eksperimentuoja su idėja ir jos įgyvendinimu.

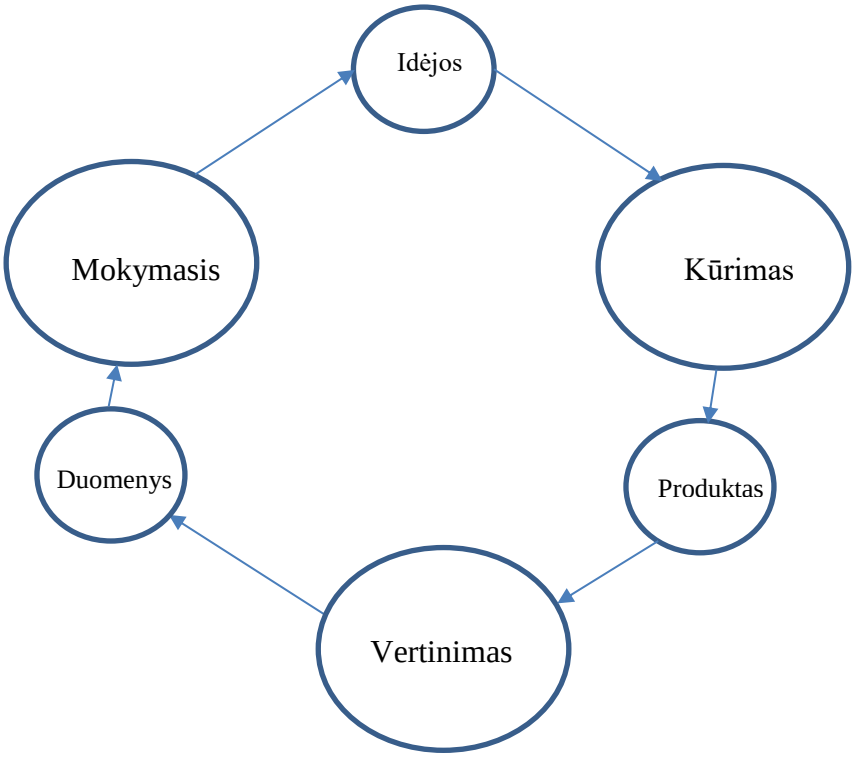
Pirmoji jaunųjų verslininkų kategorija remiasi verslo prognozavimu ir planavimu, tai susideda iš detalių rinkos, visuomenės ir aplinkos tyrimų. Visų pirma startuolių verslo steigimas prasideda nuo klientų poreikių bei aplinkos analizės ir tik tuomet pereinama prie verslo modelio sudarymo, dažniausiai pasitelkiamas populiarusis *Business Canvas* modelis. Šis verslo modelis ypač efektyvus, nes apima tokius elementus kaip: partneriai, veiklos, vertės pasiūlymas, santykiai su klientais, klientų segmentas, pagrindiniai ištekliai, komunikacijos kanalai, kaštų struktūra ir pajamos (Louise Kullmar, Inanna Lallerstedt, 2017). Sudarius verslo modelį, įsivertinus reikiamus aspektus, pereinama prie verslo įgyvendinimo. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad startuolių steigėjai, kurie startuolį kuria pasitelkdami planavimo modelį, stengiasi aiškiai apibrėžti verslo strategiją ir nuosekliai jos laikytis, ieškoti naujų galimybių verslo plėtrai. Visa tai įgyvendinama nuosekliai ir kruopščiai laikantis verslo plano, kuris pagrįstas išbandytomis ir sėkmingomis strategijomis, be to leidžia nenukrypti nuo pagrindinės verslo idėjos. Žinoma, tokia metodika besivadovaujantys startuolių steigėjai pasitaikius neplanuotoms situacijoms privalo būti lankstūs ir sugebėti priimti staigius *ad hoc* sprendimus (K. Jerome, 2016). Toks naujo verslo planavimo ir prognozavimo modelis sėkmingas tuo, kad skatina verslo kūrėją susikoncentruoti į numatytus veiksmus, laikytis plano ir sistemingai siekti užsibrėžtų tikslų. Tokių veiksmų rezultatas yra strategijos laikymasis, mažesnė radikalių pokyčių tikimybė ir efektyvus suplanuotų išteklių panaudojimas. Nepaisant to, jog toks startuolių kūrimo modelis, paremtas nuosekliu planavimu, atrodo nepriekaištingas, tačiau startuolių kūrėjai susiduria su šios metodikos taikymo problemomis. Reikia pabrėžti, kad nors ir itin inovatyvaus verslo atstovai yra startuoliai, tačiau startuolius steigia žmonės ir dažnai jauni, nedaug patirties turintys būsimieji verslininkai. Startuolių steigėjams neretai pritrūksta empirinių duomenų apie rinkas, sudėtinga tiksliai įsivertinti reikiamus kaštus pirmųjų startuolio veikimo metų laikotarpyje. Jaunų ir entuziastingų startuolių autorių kūrybiškumas neretai nepakankamas norint sukurti vertę generuojantį verslo modelį. Dažnai tam tikrų prielaidų kūrimas, atsakymų į klausimus ieškojimas paremtas ilgu informacijos paieškos procesu, ekspertų nuomonių analize ir gerųjų praktikų pritaikymu priimant atitinkamus sprendimus. Taigi galima daryti išvadą, kad prognozavimo ir planavimo metodika turi ryšį su kita metodika, vadinama mąstymo modeliavimu (ang. „design thinking“).

Mąstymo modeliavimas, kūrybinis mąstymas, dažniau žinomas kaip „design thinking“ metodas neatsiejamas nuo startuolių kūrimo metodologijos. Ši metodika priverčia idėjos autorių

radikaliai vertinti idėją, surasti spragas konkurentų veiklose, atrasti inovatyvius ar netradicinius sprendimus esamoms problemoms ir nesustoti tobulinti priimtų sprendimų. Kūrybinis mąstymas vertingas tuo, kad neleidžia startuolių kūrėjams apriboti save žinomų sprendimų *rėmuose*, ypač skatina analizuoti vartotojo poreikius, patirtis, suprasti vidinę būseną (U. Savickas, 2016). Kūrybinio mąstymo privalumu galime laikyti verslininkų siekį problemas skaidyti į *mikro* lygio probleminius aspektus ir taip generuoti inovatyvių sprendimų priėmimą esamoms problemoms, kitaip tariant sukurti erdvę galimiems sprendimams priimti. L. Kullmar ir I. Lallerstedt (2017) įvardija penkis pagrindinius mąstymo modeliavimo žingsnius, t.y. *išgyvenimas/pajautimas, apibrėžimas, supratimas, prototipo sukūrimas, testavimas*. Šio metodo tikslas siekti pažangos, atrasti inovatyvius sprendimus analizuojant turimą problemą neformaliai (pvz. staigus ir atviras idėjų generavimas per daug negalvojant ar idėja tinkama, ar ne, terminas ang. „brainstorm“). Atsižvelgiant į aukščiau išanalizuoto startuolių kūrimo metodo sėkmę lemiančius veiksnius matyti, kad vistik šis modelis nėra visiškai tobulas ir negali kiekvienam startuoliui garantuoti sėkmės bei augimo. Startuolių kūrėjams svarbu neapsiriboti vien mąstymo modeliavimo logika, reikalinga rinkti informaciją iš aplinkos, analizuoti geriausias praktikas ir taip valdyti galimas rizikas.

Kitas populiarus startuolių steigimo ir vystymo būdas – optimizavimo (ang. „lean“) metodikos taikymas startuolių versle. Švedai Louise Kullmar ir Inanna Lallerstedt (2017) ypač plačiai analizuoja *lean* metodo taikymą startuolių steigimo ir veiklos plėtojimo procesuose, aiškinasi, ar šis metodas tikrai gali garantuoti sėkmę startuoliui. *Lean* metodika išsiskiria tuo, kad skatina verslumo mąstyseną, pateikia platų praktinių priemonių rinkinį, padeda suprasti verslą skatinančius rinkos mechanizmus, tačiau ir ši metodika turi trūkumų. Nepaisant to, kad tik atsiradusi ši metodika buvo labiau taikoma gamybos procesams optimizuoti mažinant kaštų sunaudojimą, šiandien požiūris į *lean* metodikos taikymą platesnis. Vienas iš pirmųjų *lean* metodikos taikymą startuoliams auginti, šiam verslui plėtoti pradininkų yra amerikiečių verslo sistemų analitikas Eric Ries (asmeninio E. Ries tinklaraščio informacija, 2011). Šis metodas moko jauno verslo steigėjus kaip valdyti startuolį, kada ir kokia linkme pakreipti verslą, kada spartinti procesus ir kada susikoncentruoti į kitas verslo veiklas, todėl vienas iš didžiausių šio metodo privalumų yra nežinomumo pašalinimas (ang. „uncertainty elimination“), kas reiškia, jog šio metodo dėka kuriamas aiškus, opratyvus procesas visoms veikloms, stengiamasi pašalinti visus nereikalingus kaštus, optimizuoti išlaidas. Pagal šią logiką, kiekvienas startuolis yra priskiriamas daugiau bandymui, eksperimentavimui, todėl skatina ieškoti protingų, greitų, kitokių ir priešingų tradiciniams sprendimų, kelia klausimus apie idėjos realizavimą, vartotojų poreikius. Toks pradinis sėkmingas eksperimentavimas su idėja perauga į verslą, kurio komanda negali nustoti mokytis,

ieškoti inovatyvių sprendimų, taikyti informacines technologijas ir taip generuoti aukštos kokybės produktą, paslaugą, sprendimą. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad kiekviena problema turi turėti grįžtamąjį ryšį – kiekviena problema turi turėti įvardintą bent minimaliausią sprendimo opciją (ang. „minimum viable product“) ir taip kurti nenutrūkstamą mokymosi procesą (asmeninio E. Ries tinklaraščio informacija, 2011). Įsivertinus visus *lean* metodikos sudedamuosius elementus, kuriant ir plėtojant startuolį svarbiausia optimizuoti laiko, finansinius kaštus ir per nuolatinius ekperimentus kurti pridėtinę vertę ir auginti verslą. Visas tokio eksperimentavimo su turima idėja procesas turi būti paremtas trimis žingsniais (žr. 6 paveikslą): kūrimu, vertinimu/matavimu ir mokymusi (ang. „build-measure-learn“).



Šaltinis: E. Ries, 2011.

6 pav. „Build-measure-learn“ *Lean* metodikos modelis

Taigi, nors startuolių sėkmės atvejai rodo, kad išties *lean* modelis veikia, startuolių autoriai sėkmingiau analizuoja išsikeltas hipotezes, greičiau randa optimalius sprendimus esamoms verslo spragoms, tačiau startuolių komandos, eksperimentuodamos su idėjomis, gali lengvai nukrypti nuo teisingo idėjos įgyvendinimo plano, ne visuomet pavyksta eksperimentuoti su klientais ir jų poreikiais, tikslaus verslo plano nebuvimas taip pat apsunkina nuoseklų startuolio judėjimą link brandaus verslo. Kartais startuolių komandoms iškyla sunkumų sprendžiant kokius verslo modelio

įgyvendinimo žingsnius reikia prioretizuoti, kuriuos analizuoti vėliau. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad *lean* metodika startuolių atveju turi tiek teigiamų, tiek neigiamų aspektų, tačiau yra plačiai taikytina.

Vertinant startuolių kūrimo ir diegimo metodikas, labiausiai praktikoje naudojami ir **pranašumų** turi tokie metodai kaip startuolio verslo plano sudarymas, *lean* metodologijos taikymas ir mąstymo modeliavimo metodika, geriau žinoma kaip „design thinking“. Nepaisant stipriųjų šių metodikų savybių, visos jos turi probleminių aspektų, kuriuos startuoliams reiktų eliminuoti ar bent jau kontroliuoti diegiant kiekviename naujame atvejyje. Dažniausiai sutinkamos **problemos** yra nepakankamas dėmesys rinkos tyrimams, planavimo trūkumas, verslo augimo neplanavimas, reikiamų išteklių neįvertinimas, verslumo patirties stoka, rizikingas eksperimentavimas su idėja. Visi šie veiksniai gali turėti lemiamą įtaką startuolio augimui ir tapti nesėkmės priežastimi.

2. STARTUOLIŲ PLĖTRĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ PASAULINĖS PATIRTIES ANALIZĖ

2.1. Startuolių plėtros JAV analizė

Kaip jau buvo analizuota pirmojoje šio darbo dalyje, startuolių verslo modelis atsirado JAV, Silicio slėnyje, tačiau startuolių steigimo ir kūrimo mada greičiau ar lėčiau pasklido po visą pasaulį. Nepaisant sėkmingų startuolių kūrimo patirčių Europos ar Azijos šalyse, analizuojant sėkmingus atvejus ir tokią sėkmę nulėmusius veiksnius, verta ištirti JAV gerąją patirtį ir sėkmės atvejus.

Auganti konkurencija tarp valstybių ir rinkų skatina verslininkus ieškoti inovatyvių verslo sprendimų, plėtoti kitokį, ne tradicinį požiūrį į verslą ir būti priešakyje savo klientų, suprasti kliento poreikius anksčiau nei jis pats juos gali suvokti. JAV, kur susiduria daug skirtingų kultūrų ir požiūrių bendruomenių, natūraliai yra didelis potencialas verslui augti, atrasti naujus spredimus esamiems produktams ar paslaugoms. Startuolių kultūra Amerikoje labai populiari, kasmet vyksta startuolių konkursai, kur pristatinėjamos įvairios idėjos, organizuojami televizijos šou, yra įsteigti startuolių slėniai, kur verslininkai, mokslininkai, studentai bendradarbiauja, dalinasi patirtimi ir dirba su naujų ir inovatyvių idėjų įgyvendinimu siekiant „sveikos“ ekonomikos. Vertinant startuolių aktyvumą JAV pasitelkiamas Kaufmano indeksas (ang. „Kauffman Index“), kuris matuoja naujo verslo steigimą JAV, pasitelkiant aukštos kokybės informacijos šaltinius. Rodiklis vertina kiek yra

naujų verslo steigėjų JAV rinkoje, koks procentas visų suaugusiųjų užsiima verslu, koks startuolių tankumas visoje šalyje. Paskutinės tendecijos rodo, kad tik 2015 m. startuolių steigimo aktyvumas vėl pradėjo augti, kai iki to laiko aktyvumas buvo pakankamai žemas, o tam įtakos turėjo pasaulinė ekonomikos krizė. 2016 metais Kaufmano indeksas buvo lygus 0,38 - tai rodo, jog 310 suaugusiųjų iš 100 tūkst. suaugusiųjų yra taip vadinami naujieji verslininkai, tai reiškia neseniai įsteigę verslą; 2016 m. kas mėnesį JAV rinkoje atsirado po 550 tūkst. naujų verslininkų (Fairlie et. al., 2016). JAV yra pirmoje vietoje pasaulyje pagal startuolių skaičių šalyje. Ši šalis, turėdama 45162 registruotus startuolius, lenkia tokias šalis kaip Indija (5269 startuoliai, antra vieta) ir Jungtinė Karalystė (4712 startuolių, trečia vieta) (Startupranking, 2018). Atotrūkis nuo kitų pasaulio valstybių akivaizdus ir tai rodo, kad startuolių kultūra, atvirumas inovacijoms, technologijoms JAV labai stiprus. Sėkmingiausi ir visame pasaulyje gerai žinomi amerikiečių kilmės startuoliai yra „Airbnb“ (apgyvendinimas, nuoma), „Uber“ (pavežėjimo paslauga), „Medium“ (tinklaraščių platforma), „Qoura“ (informacijos, žinių platforma), „Giphy“ (animuotų paveiksliukų paieškos sistema) ir kt. (Startupranking, 2018).

Geriausiai žinomas startuolis, peraugęs į tarptautinio lygio ir didelį pelną generuojantį verslą yra „Airbnb“ atvejis. „Airbnb“ – tai 2007-2008 m. įkurta platforma, kurioje visi privataus gyvenamojo būsto savininkai gali nuomoti savo turimą gyvenamąjį plotą, dažniausiai trumpalaikei nuomai. Tokia idėja kilo San Franciske dėl itin aukštų to meto nuomos kainų (2007 m. vykusios skaitmeninių technologijų konferencijos pakėlė nuomos kainą rinkoje tiek, kad konferencijų dalyviai-studentai neišgalėjo išsinuomoti gyvenamojo būsto, todėl pasinaudojo San Francisko miesto mero asmeniniu nuomos pasiūlymu). Tokia situacija tapo paskata ir idėja „Airbnb“ platformos sukūrimui bei susilaukė lankytojų iš kitų šalių dėmesio (Turen, 2017). Idėjos autorių, studentų J. Gebbia ir B. Chesky suvokimas, kad labai svarbu kliento pažinimas ir identifikavimas, kas gali tapti tokio verslo klientu buvo vienas iš svarbiausių klausimų. Nors iš pradžių buvo orientuojamasi tik į jaunimo kategoriją, startuolio kūrėjai greitai suvokė, jog reikia koncetruotis į kuo didesnę rinkos dalį, vengiant tam tikrų vartotojų eliminavimo, nes tik tuomet verslas taps globalus, visiems prieinamas ir taip bus užtikrinama plati pasiūla (nuo paprastų būstų iki apartamentų skirtingiems vartotojams). Žinoma, šis startuolis susidūrė su tokiomis problemomis kaip dideli mokesčiai, vagysčių grėsmė, rizikos dėl švaros/sveikatos aspektų (Turen, 2017). Verslui augant buvo suvokta, jog tokia platforma ir paslauga daugeliui vartotojų tapo labiau patikimesniu ir patogesniu būdu nakvynės vietos paieškai ir „Airbnb“ suklestėjo.

Kitas startuolių sėkmės pavyzdys – kompanija „Uber“, teikianti pavežėjimo, taksi paslaugas, taip pat paskatinusi dalijimosi ekonomikos augimą visame pasaulyje. Kompanija įkurta

2009 m. San Franciske, pagrindinė idėja, kad kiekvienas gali būti privačiu vairuotoju, kurį galima išsikviesti naudojant mobiliąją aplikaciją (ang. „app“) (Uber, 2018). „Uber“ sėkmės pagrindu buvo naujas požiūris į verslą, vienoje platformoje sujungti paslaugų tiekėjai ir vartotojai, turintys poreikį siūlomai paslaugai, t.y. vertės pasiūlymas yra abiems šio verslo pusėms (pigesnė, patogesnė taksi paslauga ir galimybė užsidirbti papildomai sau tinkamu metu). Nepaisant krizių dėl valdžios ribojimų, mokestinių politikų, bendrovė „Uber“ išsiplėtė ir veikia tarptautiniu mastu.

JAV startuolių augimo tendencijas analizuoja italų mokslininkai Alessia Pisoni ir Alberto Onetti (2018), tyrimai rodo, kad dauguma startuolių steigėjų dažniausiai orientuoti į verslo augimą, todėl siekia pelningų idėjų įgyvendinimo, neatmesdami rizikų ir suvokdami verslo stadijų svarbą ir būtinumą laikytis tiek finansinės, tiek marketinginės strategijų. JAV startuolių steigėjai konkuruoja didelėje rinkoje ir norėdami įgyti pranašumų prieš konkurentus privalo įsiskverbti į rinką, todėl jiems itin svarbus atviras ir palaikantis investuotojų požiūris. JAV startuoliai išsiskiria tuo, kad jie aktyviai dirba su staigiu idėjos viešinimu per numatytus informacinius kanalus ir taip per pirmąsias gyvavimo savaites įgyja daug vartotojų, tokios plėtros strategijos pagrindas yra pakankamas finansavimas reikiamu momentu, orientacija į žinomumą ir augimą (Startup Grind, 2015). Apibendrinus JAV sėkmingiausių startuolių analizę ir JAV rinkos ypatumus, galima teigti, kad sėkmingą startuolių plėtrą skatina JAV visuomenės atvirumas naujovėms, inovacijoms, pozityvus verslo subjektų ir investuotojų požiūris į startuolių idėjas, veiksmingos marketinginės strategijos ir tinkamas bei pakankamas jaunų verslų finansavimas ir orientacija visų pirma į augimą, o ne į pelną.

2.2. Startuolių plėtros Kinijoje analizė

Kinija, kaip viena iš dominuojančių pasaulio ekonomikų, išsiskiria savo startuolių kultūra. Ši šalis vis daugiau dėmesio skiria aukštosioms technologijoms ir jų vystymui, patentams, robotizacijai, intelektinės nuosavybės, patentų apsaugai ir jų registravimui. Tokios tendencijos akivaizdžiai pranašauja Kinijos augimą ir galimą pranašumą JAV atžvilgiu, nes ši Azijos lyderė vis labiau koncentruojasi į *giliąsias* technologijas (ang. „deep tech“), kurios remiasi jau patikrintais technologiniais sprendimais. Silicio slėnį Azijoje keičia didieji Kinijos miestai, tokie kaip Pekinas, Šanchajus, Honkongas,o juose kuriasi ištisos startuolių ekosistemos.

Svarbu atkreipti dėmesį į Kinijoje vystančius politinius pokyčius ir sprendimus, kurie taip pat lemia ekonomikos sektorių augimą. Visų pirma, Kinijoje panaikinus *vieno vaiko politiką,*

neabejotinai kyla švietimo ir sveikatos apsaugos sistemų tobulėjimo poreikis, tai skatina naujus tyrimus, bandymus, sprendimus ir kelia poreikį pramonės augimui. Kinijos institucijos daug dėmesio ir finansavimo skiria startuoliams, kurie veiklą plėtoja dirbtinio intelekto srityje, todėl tokių startuolių skaičius turėtų tik dar sparčiau augti (Hong Kong Tatler, 2017).

Analizuojant Kinijos startuolių ekosistemą ir jai būdingus bruožus, atkreiptinas dėmesys į tai, kad Kinijoje naujo verslo vieneto steigimas išties yra sudėtingesnis lyginant su Europa ar Amerika, nes jaunas verslas yra ypač rizikingas, įteisinimo procesas taip pat reikalauja daug dėmesio ir laikomas kritiniu etapu naujo verslo steigimo stadijoje (Su X. et. al., 2015). Vienas iš gerai visame pasaulyje žinomų išmaniųjų telefonų gamintojų yra „Xiaomi“, tai technologijų kompanija, pradėjusi savo veiklą kaip startuolis. Pralenkusi senąsias Kinijos technologijų kompanijas dabar „Xiaomi“ savo veiklą ir pardavimus plečia ir už Azijos ribų, keliasi į Europos, Afrikos rinkas. Ši kompanija savo veiklą pradėjo 2010 metais, finansavimo šaltiniai buvo tradiciniai startuolių finansavimo tipai - Singapūro investicijų kompanija ir Kinijos rizikos kapitalo fondai. „Xiaomi“ pasiūlyta technologinė revoliucija buvo itin mažas „Qualcomm Snapdragon“ lustas (procesorius), kas paskatino įvairių mobiliųjų produktų sparčią gamybą ir patrauklumą vartotojams. Tačiau vertinant „Xiaomi“ kaip Kinijos sėkmingų startuolių pavyzdį, svarbu išanalizuoti šios kompanijos strategijas, nulėmusias pasisekimą ir dominavimą rinkoje. „Xiaomi“, siekdama nebūti lyginama su konkurentais „Huawei“ ar „Apple“, pasirinko elektroninės prekybos modelį, įkūrė savo atskirą tinklapį, daug dėmesio skyrė nuolatiniams atnaujinimams ir reklamai apie naujai kuriamus produktus. Technologine prasme šiai kompanijai būdinga vizija skamba taip: „mažiau yra daugiau“. „Xiaomi“ turi tik kelis mobiliųjų telefonų modelius ir jie visi yra puikiai parduodami, nes žema kaina – taip pat išskirtinė „Xiaomi“ siūloma opcija vartotojui, kuris nori turėti kokybišką gaminį su puikiais techniniais parametrais (The Economic Times, 2017). Taigi, ši Kinijos technologijų lyderė intensyviai išnaudoja socialinius komunikacijos kanalus, kuria daug turinio, taip daug dėmesio skirdama savo klientams, bendruomenės formavimui, o lojalumas kuriamas suteikiant daug privilegijų savo esamiems klientams. Galima daryti išvadą, kad „Xiaomi“ startuoliui suklestėti pavyko nuosekliai vadovaujantis tokiu pačiu verslo modeliu ir jo išlaikymu - koncentruojantis į kainos ir kokybės santykį yra kuriamas įperkamas produktas vidutinės klasės vartotojui, „smart“ marketingo strategija taip pat buvo labai tikslinga – dėmesys elektroninei prekybai, klientams.

2016 metais atlikta Kinijos startuolių apžvalga rodo, kad Kinijos vyriausybė skiria daug dėmesio Kinijos ekonomikos perorientavimui iš industrinės į ekonomiką, paremtą inovacijomis ir technologijų vystymu. Apie 40 proc. visų Kinijos startuolių finansavimo šaltiniu renkasi rizikos kapitalo fondus. Kinijos startuoliams būdinga ieškoti galimybių už Kinijos ribų, t.y.

ieško ne tik technologinių sprendimų, idėjų, bet ir naujų rinkų savo verslo plėtrai. Jaunieji verslininkai dažnai susiduria su tokiomis problemomis kaip kibernetinis saugumas, nepalanki mokesčių politika, bankiniai reguliavimai (China Startup Outlook, 2016).

Apibendrinant Kinijoje vyraujančias ekonomikos tendencijas, verslo sektoriui būdingus bruožus, galima teigti, kad Kinijos startuolių sėkmei turi įtakos besikeičianti politinė situacija šalies viduje, Kinijos siekis dominuoti pasaulio ekonomikoje prisideda prie paramos inovacijų ir technologijų vystymui, tačiau kaip ir daugelyje kitų šalių, startuoliams kyla problemų dėl finansavimo, trūksta kompetetingų specialistų, todėl siekiama bendradarbiauti su kitomis kompanijomis už Kinijos ribų. Užvaldyti Kinijos rinką ir joje suklestėti gali padėti Kinijos kultūros pažinimas, vidinių standartų laikymasis, Kinijos vartotojams patinka gauti *vertės pasiūlymus*, todėl jie vertina pardavėjo kuriamą ryšį su vartotoju per pažinimą ir emocijas, tam pasitelkiami socialiniai komunikacijos kanalai. Tik suprasdami rinkos ypatybes, žinodami rinkos teisinius aspektus ir reguliavimus startuoliai sugeba peraugti iš jauno verslo į rimtas kompanijas.

2.3. Startuolių plėtros Lietuvoje analizė

2.3.1. Sėkmingų Lietuvos startuolių analizė

Pastaraisiais metais Lietuvoje kuriasi daug užsienio kapitalo bendrovių, valstybė skatina aktyvų ir produktyvų verslo sektoriaus bendradarbiavimą su švietimo įstaigomis, universitetais ir užsienio partneriais. Vienas iš Lietuvos valstybės strateginių tikslų – tapti regiono aukštųjų technologijų centru, kurti inovatyvias ir modernias technologijas bei jų produktus ir paslaugas.

Valstybės iniciatyva Lietuvoje įkurtos ir veikia tokios viešos įstaigos kaip „Versli Lietuva“, „Kurk Lietuvai“, „Invega“, kurios teikia paramą jaunam verslui, padeda užmegzti svarbius ryšius ir gauti kontaktus, įgyti reikiamos praktikos ir taip prisideda prie startuolių ekosistemos kūrimo Lietuvoje. VšĮ „Versli Lietuva“ veikla ypač pastebima analizuojant šiandieninės Lietuvos startuolių situaciją ir šalyje veikiančią ekosistemą. VšĮ „Versli Lietuva“ atlikto verslumo tendencijų 2017-2018 m. tyrimo duomenimis, šalyje yra palanki aplinka verslui steigti - bendrasis vidaus produktas stabiliai auga kasmet, nes auga eksportas, vis dar vyrauja žema palūkanų norma, o tai suteikia jauniems verslininkams palankias sąlygas finansuoti verslo steigimą. Net 12,2 proc. visų Lietuvoje veikiančių įmonių užsiima moksline, technine veikla (VšĮ „Versli Lietuva“ tyrimo „Verslumo tendencijos Lietuvoje 2017 m. ir 2018 m. pradžioje“ duomenys). Lietuvoje taip pat aktyvai veikia startuolius vienijanti organizacija „Startup Lithuania“, kuri skelbia Lietuvoje veikiančios ekosistemos naujienas, dalinasi informacija, organizuoja startuolių muges bei

sutelkia investuotojus, norinčius finansuoti būtent tokius modernius verslo modelius. Ši organizacija padeda startuoliams užmegzti kontaktus su investuotojais, verslo angelais bei skatina verslo ir universitetų bendradarbiavimą. 2018 metų „Startup Lithuania“ statistika rodo, kad Lietuvoje yra 401 startuolis (ne ilgiau kaip 5 metus veikiantis jaunas verslas), šalyje veikia 10 specializuotų erdvių (ang. „workspace“), kuriose verslas bendradarbiauja su startuoliais, nagrinėjamos naujos idėjos, jų įgyvendinimo galimybės, inovatyvumas, finansavimas, vertė galutiniam vartotojui (Startup Lithuania duomenys). Lietuva dėl savo geografinės lokacijos, palankios startuolių verslui aplinkos, atvirumo užsienio kompanijoms tampa vis patrauklesne net ir užsienio startuoliams, todėl Lietuvos kaip startuolių šalies potencialas nuolat auga.

2017 m. startuoliai pritraukė apie 25 milijonus eurų investicijų, o startuolių versluose dirbo apie 2000 darbuotojų (R. Rudokienė, 2018). Sėkmingiausi lietuviški startuoliai, gerai žinomi bei veikiantys ir užsienyje yra „Vinted“, „Deeper“, „TransferGo“, „Devtodev“, „Bored Panda“ ir kt. Puikus sėkmės pavyzdys yra aukštųjų technologijų kompanija „Deeper“, kaip startuolis veiklą pradėjo 2012 m., o išgarsėjo sukūrusi specialų produktą – išmanųjį sonarą žvejybai, kurio dėka vartotojas savo mobiliajame telefone gali matyti ne tik vandens telkinio kranto reljefą, sroves, bet ir žuvies judėjimą ir žuvies susibūrmo vietas. Dėl šio produkto kompanija „Deeper“ yra pelniusi ne vieną tarptautinį apdovanojimą ir savo produkciją eksportuoja į daugiau nei 50 skirtingų rinkų („Verslo žinios“, 2018).

Verta atkreipti dėmesį į finansinių technologijų sektoriaus (ang. „fintech“) startuolius, veikiančius Lietuvoje, nes būtent čia yra puikios sąlygos tokio tipo startuoliams vystytis. 2017 metais Lietuvoje iš viso veikė 117 startuolių, kurių veikla yra finansinės technologijos, šis startuolių sektorius išaugo 43 proc. („Investuok Lietuvoje“, 2018). Tiek Lietuvos, tiek užsienio startuolių steigėjus pradėti verslą Lietuvoje skatina galimybė dirbti su kitomis Europos Sąjungos valstybėmis narėmis ir taip greitai pasiekti kitas rinkas, Lietuvoje yra palanki bankinė sistema - startuoliai gali naudotis įvairiomis tarptautinėmis bankinėmis paslaugomis. Užsienio startuoliams Lietuva yra puikus pasirinkimas ir dėl turimų talentų, nes čia yra kvalifikuotų IT specialistų ir tinkamų darbui erdvių, taip pat greitas ir stabilus interneto ryšys („Investuok Lietuvoje“, 2018). Lietuvos finansinių technologijų startuolių sėkmės atvejis – startuolis „TransferGo“, savo veiklą pradėjęs 2012 metais ir šiuo metu esantis lėtoje augimo stadijoje. „TransferGo“ sukūrė skaitmeninę platformą, skirtą tarptautiniams pinigų pervedimams, tačiau šio startuolio pasiūlyta idėja ta, kad klientas pinigus perveda į startuolio sąskaitą tam tikroje šalyje, o pinigų gavėjas gauna tą sumą iš startuolio sąskaitos, esančios gavėjo šalyje. Taip pinigų perlaidos atliekamos ir sparčiau (per vieną darbo dieną), ir ekonomiškiau, o „TransferGo“ aptarnaujamų šalių skaičius nuolat auga ir pritraukia vis

daugiau šios paslaugos vartotojų. Šiam startuoliui ir jo idėjai plėtoti buvo gautas beveik 18 milijonų JAV dolerių finansavimas, o dabartinė vertė siekia 40-60 milijonų JAV dolerių, darbuotojų ir aptarnaujamų šalių skaičius taip pat auga (Startup Lithuania, 2018). Taigi, lietuvių startuolio sėkmės atvejis rodo, kad patrauklios idėjos sulaukia pasisekimo, finansavimo ir sėkmingai plečia verslą.

2.3.2. Lietuvos startuolių plėtros perspektyva

Startuolių mada Lietuvoje ne tik nesibaigia, tačiau dėmesys šiam inovatyviam, moderniam ir jaunam verslui dar tikrai auga mūsų rinkoje. Šiuo metu Lietuvos startuolių ekosistemoje nėra nei vieno „unicorn“ lygio startuolio, tai yra startuolis, kurio vertė viršija daugiau nei 1 milijardą dolerių (Feedough, 2018), tačiau startuolių, sugebančių pritraukti dideles užsienio ir vietos investicijas, Lietuvoje yra.

Vilnius yra vienintelis iš Baltijos ir Rytų Europos šalių miestų, kuris priklauso Europos startuolių miestų sąjungai (ang. „Startup City Alliance Europe“), kurioje apibūdinamas kaip verslui draugiškas, patrauklus miestas, kuriame veikia ne viena tarptautinė kompanija, yra daug startuoliams dirbti skirtų erdvių, techparkų. Minėta organizacija kuria bendrą Europos startuolių ekosistemą, kuria ryšius tarp šalių ir padeda startuoliams augti ir vystyti verslą užsienio rinkose. Be to, Vilnius išskiriamas kaip įperkamas miestas, kuriame yra investuotojų ir investicijų, kas ypač aktualu startuolių kūrėjams (Startup City Alliance, 2018). Priklausymas Europos startuolių miestų organizacijai prisideda prie Lietuvos, kaip palankios startuoliams aplinkos, žinomumo didinimo, užsienio investuotojų pritraukimo ir rodo, kad šalies turi aukštą potencialą startuolių ekosistemos plėtrai. Lyginant tris Baltijos šalis – Lietuvą, Latviją, Estiją – Estija pirmauja startuolių skaičiumi ir investicijų pritraukimu, o Lietuva per daugiau nei dešimt metų pritraukė apie 150 milijonų eurų investicijų, tai rodo, kad užsienio rizikos kapitalo fondai vis drąsiau pasitiki Lietuvos startuolių kūrėjais, įvertina siūlomas inovatyvias idėjas ir investuoja į lietuviškus startuolius (Newsec, 2017). Tiek Lietuvos, tiek trijų Baltijos šalių mastu, dar jaučiamas koncentruotos informacijos apie regiono startuolius trūkumas, todėl šią problemą bandoma spręsti sukūrus „StartupBound“ platformą, rengiančią savaitinius naujienlaiškius apie naujienas startuolių bendruomenėje. Pateikiama startuoliams aktuali informacija anglų kalba, taip užtikrinant informacijos prieinamumą visos trims Baltijos šalims – Lietuvai, Latvijai, Estijai (BZN start, 2018). Kitas žingsnis link startuoliams palankios aplinkos kūrimo ir patrauklumo užsieniečiams gerinimo – startuolių viza. LR Ūkio ministerija bendradarbiaudama su VšĮ „Versli Lietuva“, „Kurk Lietuvai“ bei „Startup Lithuania“ parengė į užsienio startuolius orientuotą iniciatyvą – *startuolių vizą*, kurios

esmė lankstesnės migracijos sąlygos užsienio verslui, kuris užsiima inovacijomis ar jo veikla susijusi su aukštųjų technologijų vystymu. Užsienio startuoliams nebetaikomas reikalavimas turėti tam tikro dydžio kapitalą bei darbuotojų skaičių. Ši Ūkio ministerijos parengta tvarka įsigaliojo nuo 2017, o VšĮ "Versli Lietuva" įgyvendina šį projektą (Versli Lietuva, 2017). Tačiau Lietuvoje vis dar išlieka teisinė problema, kad startuolis, kaip verslo modelis ar forma, nėra įteisintas Lietuvos įstatyminėje bazėje šiuo metu. Daugiausiai dėmesio teisiniam reglamentavui skiria LR Ūkio ministerija, norima nustatyti ir įteisinti startuolio apibrėžimą pakeičiant Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymą. Įstatymo pakeitimas būtų viena iš efektyvių priemonių sukuriant lengvatas šio verslo steigimuisi bei plėtrai, nes siūlomas startuolių subsidijavimas panaudojant mokesčių mokėtojų pinigus (Lietuvos laisvosios rinkos institutas, 2018). Vertinant aplinkos veiksnius, kurie turi reikšmingos įtakos startuolių augimui ir plėtrai, iš tiesų svarbiausi aspektai yra finansavimo galimybės, verslo angelų veikla, startuolį sudaranti komanda ir jos kompleksiškumas bei ekspertiškumas. Tačiau taip pat ypač svarbi aplinka, kurioje startuolis kuriasi (ar vartotojai atviri naujovėms ir inovacijoms, koks valstybės požiūris į jauną verslą, ar skatinamas verslišKumas ir parama) (Laužikas et al, 2017).

Taigi galima daryti išvadą, kad nors ir jaučiamas pirminių investuotojų, kompetetingų specialistų trūkumas, startuoliai Lietuvoje kuriasi dabar ir rinksis šią šalį ateityje, nes čia veikia startuolių ekosistema, yra valstybinių organizacijų, kurios padeda startuoliams surasti partnerių, ,,parduoti" sėkmingas idėjas, pritraukti finansavimą. Žinoma, nepaisant teigiamų iniciatyvų, kyla ir papildomų teisinių grėsmių. Viena iš jų – galimas kitų verslų eliminavimas iš startuolių rinkos dėl netinkamos startuolio sąvokos apibrėžties.

3. VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ STARTUOLIŲ PLĖTRĄ LIETUVOJE, VERTINIMAS

3.1. Ekspertinio vertinimo metodas

Šio darbo „Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, vertinimas" tiriamajai daliai pasirinktas **kokybinis tyrimų metodas** – ekspertinis vertinimas. Kokybiniai tyrimai padeda atlikti sistemingą situacijos analizę, įvertinti tam tikrą atvejį pagal iš anksto nusistatytus kriterijus. Nors kokybiniai tyrimai nepateikia labai tikslių skaičių ar procentų tam tikru klausimu, tačiau šie tyrimai padeda išanalizuoti tam tikrą atvejį tiek į plotį, tiek į gylį (R. Tidikis, 2003). Taigi,

kokybiniai socialiniai tyrimai yra labiau orientuoti į situacijos, reiškinio interpretavimą ir ryšių tarp tiriamųjų nustatymą.

Šio darbo problemai išanalizuoti pasirinktas ekspertinio vertinimo metodas, kurio esmė atlikti struktūruotus interviu su analizuojamos temos ekspertais pagal iš anksto sudarytą klausimyną. Struktūruotas interviu – tai tyrimas, kurio metu tyrėjas inicijuoja pokalbį tarp dviejų asmenų, tyrėjo ir tiriamojo, ir pateikia iš anksto numatytus klausimus. Tokio pokalbio-interviu metu informacija gaunama žodžiu, todėl svarbus ypač tikslus jos fiksavimas. Šis metodas naudingas tuo, kad gaunama daug tyrimui svarbių duomenų, informacijos, kurios neįmanoma rasti kituose šaltiniuose (K. Kardelis, 2002). Struktūruoto interviu metodas yra pagrindinis informacijos šaltinis vykdomam tyrimui atlikti ir išvadoms pateikti. Tyrimo anketa – klausimynas buvo sudaryta iš penkių klausimų:

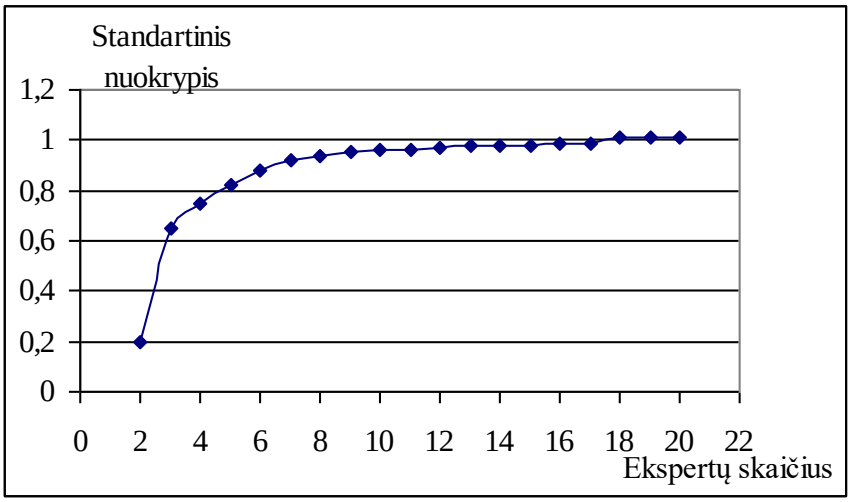
1. Kaip vertinate startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje, ar turime palankią aplinką tokio tipo verslui?
2. Kokie *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai turi daugiausiai įtakos startuolių vystymuisi mūsų šalyje?
3. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama siekiant plėtoti startuolių verslą Lietuvoje ir kaip jas būtų galima spręsti?
4. Koks, Jūsų nuomone, yra tinkamiausias verslo modelis startuolio vystymui Lietuvoje?
5. Ką rekomenduotumėte (finansavimas, teisinė bazė, komanda, verslo planas) startuolių kūrėjams steigiant startuolį Lietuvoje? Kokios taktikos, strategijos sėkmingiausios?

Klausimai buvo suformuoti atsižvelgiant į bendruosius anketoms keliamus reikalavimus, tokius kaip motyvuoti ir logiški klausimai, kuriais siekiama išgirsti eksperto nuomonę, atskleisti sukauptą patirtį analizuojama tema (K. Kardelis, 2002). Klausimai buvo sudaryti taip, kad respondentas galėtų išreikšti savo nuomonę. Taip pat anketa sudaryta tik iš penkių klausmų, kad nebūtų per ilga ir respondentai noriai dalyvautų tyrime, tačiau visi klausimai atviro tipo, respondentams nėra pateikta atsakymų variantų, nes siekiama gauti kuo daugiau atsakymų iš profesionalų patirties ir tokie klausimai skatina respondentus pateikti daugiau informacijos.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo vykdomas 2018 m. rugpjūčio 15 – spalio 15 dienomis. Kadangi tyrimo objektas *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai, kurie veikia startuolius, ekspertai pasirinkti iš įvairių startuoliams įtakos turinčių objektų. Tyrime dalyvavo startuolių kūrėjai, rizikos kapitalo fondų atstovai, *fintech* tipo startuolius palaikančių bendruomenių atstovai, aukštųjų mokyklų startuolių bendruomenės ir vyriausybinių organizacijų, remiančių startuolius, nariai. Iš viso apklausti šie 9 ekspertai:

- Vilnius Tech Park atstovas;
- Open Circle Capital atstovas;
- KTU Startup Space atstovas;
- Startup Lithuania atstovas;
- Startuolio „Breathcount“ atstovas;
- Startuolio „SCARD“ atstovas;
- Startuolio „AppCamp“ atstovas;
- Startuolio „Lėlė Top“ atstovas;
- Startuolio „Sviestas sviestuotas“ atstovas.

Tokio tipo kokybiniuose socialinuose tyrimuose norint gauti patikimą rezultatą, labai svarbu pasirinkti reikiamą respondentų skaičių. Remiantis klasikine standartinio nuokrypio teorija, sprendimo patikimumas ir asmenų, priimančių sprendimą, skaičius yra susietas netiesiniu (greitai gęstančiu) ryšiu. Paveiksle Nr. 7 pavaizduota standartinio nuokrypio kreivė parodo šį ryšį. Minėtoji teorija įrodo, kad nedidelės ekspertų grupės vertinimų skaičius yra toks pat patikimas kaip ir didelės grupės vertinimų skaičius (Baležentis, Žalimaitė, 2011), todėl tyrimui atlikti buvo pasirinkti būtent 9 Lietuvos startuolių sektoriaus ekspertai, profesionalai. Tyrimo respondentų skaičius pasirinktas nelyginis siekiant išlaikyti nuomonių atsvarą.



Šaltinis: Baležentis, Žalimaitė, 2011

7 pav. Standartinio nuokrypio kreivė

Paveiksle Nr. 7 pavaizduotoje standartinio nuokrypio kreivėje matyti, kad duomenų patikimumas ekspertų skaičiui didėjant iki 9 ekspertų dar keičiasi, didėja, tačiau pasiekus 9 ekspertų ribą sprendimų ir vertinimų tikslumas didėja labai neženkliai, dėl to norint gauti tikslius ir patikimus tyrimo rezultatus patikimiausia vertinti 9 ekspertų atsakymus.

3.2. Empirinio tyrimo duomenų analizė

Atlikto kokybinio **tyrimo tikslas** – panaudojant Lietuvos startuolių ekosistemos ekspertų žinias išsiaiškinti kokie *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai turi daugiausiai lemiamos įtakos sėkmingai startuolių plėtrai ir vystymuisi Lietuvoje.

Tyrimo uždaviniai:

- Išsiaiškinti, kokia ekspertų nuomonė apie startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje;
- Nustatyti, kokie *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai turi daugiausiai įtakos startuolių plėtrai, augimui;
- Įvertinti pagrindines problemas, su kuriomis susiduria startuoliai Lietuvoje;
- Sužinoti startuolių bendruomenės ekspertų nuomonę apie startuolių verslo modeliavimą;
- Pateikti kitas svarbias įžvalgas apie startuolių steigimo galimybes Lietuvoje.

Tyrimo objektas – Lietuvos startuoliams įtaką darantys aplinkos veiksniai ir jų ypatumai.

Kokybinis tyrimas buvo pasirinktas siekiant suvokti Lietuvos startuolių aplinką ir išsigryninti veiksnius, kurie daro realią įtaką ne tik startuolio įkūrimui, bet ir verslo augimui. Tyrimo siekis gauti ne statistinius duomenis, o gauti supratimą apie Lietuvios startuolių ekosistemą, todėl tyrimo ekspertų atsakymai vertinami atliekant aiškinamąją/iliustracinę analizę, kitaip tariant, ekspertų atsakymai interpretuojami nestatistiškai. Visų tyrime dalyvavusių ekspertų atsakymai pateikti priede Nr. 2.

Visų pirma ekspertų buvo klausiama jų nuomonės, apie startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje, daugumos apklaustųjų nuomonė sutapo, kad Lietuvoje yra startuolių infrastruktūra, startuolį kaip ir bet kurią kitą įmonę lengva įsteigti, daug procedūrų galima atlikti internetu ir pakankamai greitai. Bendra respondentų nuomone, situacija šalyje keičiasi į gerąją pusę, atsiranda užsienio investuotojų, kuriasi bendradarbiavimo erdvės. Vyraujantys atsakymai pateikti lentelėje Nr. 1:

1 lentelė. Startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje

Respondentų atsakymai apie startuolių steigimo, augimo galimybes Lietuvoje
Įmonės steigimas – greitas ir patogus. Viską galima atlikti internetu. Tiesa, jaunam verslui teoriškai palankesnė Mažosios Bendrijos juridinė forma praktikoje nėra iki galo sutvarkyta, todėl neaiški jos ateitis ir tai nemotyvuoja jos rinktis.
Tai yra maža ekosistema, kur visi vieni kitus pažįsta. Jeigu produktas tikrai geras, galima greitai prieiti prie gerų kontaktų, investuotojų. Paprašyti valdžios padaryti startuoliams naudingus pakitimus. Pvz. Ūkio ministerija nuo metų pradžios įsteigė darbo grupę, į kurią kviečia įvairius startuolių ekosistemos atstovus teikti savo pasiūlymus. Jų darbo vaisius – startuolių sąvokos apibrėžimas, kuris leis pretenduoti startuoliams į tam tikras mokestines lengvatas.
Tai infrastruktūros yra apstu, turim pačias geriausias sąlygas: tai tie patys parkai Vilnius Tech park, Rise, KTU, Saulėtekis, SEB inovacjų parkas ir t.t. Realiai tų tokių erdvių visur yra ir manau, kad jų užtenka. Pvz. tas pats SEB inovacjų parkas suvokia, kad reikia žūrėti į korporacijas, kad reikia startuolių, juos pas save integruoti. Tai tokio bendro suvokimo apie startuolius yra ir tą supranta didelės kompanijos.
Pastaraisiais metais, terpė startuolių steigimo ir augimui Lietuvoje keičiasi į gerąją pusę, tą lėmė ne tik bendradarbystės (co-working) erdvių skaičiaus augimas, inovacijų centrų įsikūrimas, hub‘ų steigimasis, išaugusios užsienio investicijos, privačių rizikos kapitalų atsiradimas, bet ir pakitęs nacionalinės valdžios požiūris į startuolius.
Galimybes vertinu gerai. Turime daug žmonių tuo besidominčių, jau su patirtimi, daugėja realiai patarti galinčių mentorių, gausėja verslo angelų ir kitokių finansavimo šaltinių; pati industrija ir terminologija tapo viešai naudojami ir priimtini, yra gera aplinkos nuomonė, daug kas palaiko jaunus verslus, ypač paremtus technologijomis ir orientuotus į vakarų rinkas.

Respondentų atsakymuose vertinant Lietuvos aplinką ir galimybes steigti verslą taip pat pasitaikė ir kritikos, buvo įvardintos ir sritys, kuriose dar reikia daug įdirbio, šie atsakymai pateikti lentelėje Nr. 2:

2 lentelė. Startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje (kritika)

Respondentų kritika apie startuolių steigimo, augimo galimybes Lietuvoje
Šiuo metu ruošiamas startuolių įstatymas, siekiama padaryti Lietuvą kuo palankesne vieta startuoliams kurtis. Buvo anksčiau išsikeltas šūkis – make Lithuania most friendly country for startups, dabar iki 2020 siekiama turėti 1000 startuolių šalyje. Bet deklaracijos prasilenkia su realybe. Lietuviai patys iš savęs tiek startuolių nesukurs, tad reikia išorinės *manpower*. Vakarų Europos startuoliai kuriasi vakarų didmiesčiuose, arba Silicio slėnyje, tad iš ES šalių juos priskviesti yra gana sudėtinga. Kaimynystėje sėmingai ties rytų šalių startuolių pritraukimu darbuojasi Estija, kuri turi keliskart daugiau Startup Visa Estonia paraiškų, nei Lietuva. Strategiškai esame patogioje situacijoje ir vertinami rytų Europos šalių startuolių, tačiau realybė yra visai kita. Dar žinau, kad sunku rasti lietuvių tarpe dvi profesijas – kietus pasaulinio lygio marketingistus (verslo vystytojus -bizdevus), kurie galėtų išnešti produktą į pasaulinę rinką ir taip pat Senior programerius. Pastaruosius galima rasti, tik jų kaina labai išaugusi.
Mano asmenine nuomone turime labai nepalankią startuolių steigimo ir augimo terpę Lietuvoje. Finansavimo infrastruktūra silpnai išvystyta, rizikos kapitalo fondai labai vangiai investuoja į tikrus startuolius nes labai vengia rizikos ir mieliau investuoja į jau veikiančius ir pajamas/pelną generuojančius verslus. Nėra jokios mokesčių lengvatos nei veiklos pradžioje nei prioritetinėms veiklos sritims. Augimo galimybės taip pat silpnos nes rinka labai maža o vietos verslas labai konservatyvus ir nenori eksperimentuoti su inovacijomis ir naujovėmis – dažniausiai tai būna tik žodinės deklaracijos bet ne realūs veiksmai. Labai gerai apibūdina Lietuvos palyginimas su panašaus dydžio šalimi Izraeliu. Lietuvoje per metus į startuolius investuojama apie 20-30 milijonų Eur, na o Izraelyje investuojama 20-30 milijardų Eur į startuolius ir tai yra didžiausią eksporto dalį sudaranti sritis.
Startuoliai, kurių principas padarai, užbaigi, iš naujo darai, tai žmonės ką padaro, tai pristeigia daug įmonių, ant jų „pakabina“ projektus ir jei kažkas nepavyksta, tos įmonės lieka medituojančios, nes jas uždaryti yra brangiau, negu jas laikyti. Lietuviškų įmonių įstatymai neapdraudžia, tam trūksta praktikos, ir ypač patirties iš startuolių ekosistemos. Bet jau yra žmonių, kurie tais dalykais užsiima, bet tai nėra lengvas ar paprastas dalykas – reikia žinoti, kur tokius dalykus susirasti

Antruoju klausimu buvo klausiama, kokie *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai turi daugiausiai įtakos startuolių plėtrai, augimui. Sugrupuoti respondentų atsakymai pateikti lentelėje Nr. 3

3 lentelė. Mikro ir makro aplinkos veiksniai

Mikroaplinkos veiksniai	Makroaplinkos veiksniai
Startuolių motyvacija (didžiausią neigiamą įtaką plėtrai/augimui daro, tai, kad startuolis neturi pagrįsto verslo modelio – nežino kuriamo produkto/paslaugos tikslinės auditorijos, ar sprendžiama problema yra tikrai aktuali, koks yra vertės pasiūlymas, galų gale, butiškai tariant, iš ko kuriamas produktas/paslauga uždirbs pinigus).	Rinkos suinteresuotumas (palankus požiūris, noras dirbti tokiuose versluose ir galimybė vartoti jų produktus, ypač svarbu verslas-verslas modeliui).
Artimos aplinkos palaikymas.	Valstybės politika (mokestinė, teisinė sistema).

3 lentelės tęsinys kitame puslapyje

3 lentelės tęsinys

Komanda.	Finansavimas (reikėtų daugiau privataus kapitalo, kurį galima būtų pasiekti per Rizikos kapitalo fondus; finansavimas, kuris ateina iš viešų (sferų) turi vieną problemą – yra baigtinis, tu gavai tam tikrą lėšų sumą ir vėliau sukis kaip nori).
Kontaktai (svarbūs užsienyje siekiant tarptautinės plėtros – Lietuvos rinka labai maža ir čia augti nėra didelių galimybių).	Investavimas (lietuviškos įmonės nori investuoti, bet joms trūksta švietimo. Jos nelabai žino kaip startuoliai veikia ir kada tau tie finansai grįš, po kiek laiko, kokie tie mechanizmai yra. Tu, kaip startuolis, nelabai turi laiko apšviesti investuotojus. Plius – tu turi interesą šiuo atveju, tavo informacija turi būti patikrinta trečio šaltinio, kad iš tikrųjų taip yra. Privačios įmonės kartais siūlo labai nepalankias sąlygas, ne iš gobšumo, bet iš nežinojimo, nes investavimas į NT ar kitas sferas ir truputį aiškesnis, ten yra daugiau praktikos, bent jau iš lietuviškų verslininkų.
Išsilavinimas, kompetencija (Bet turbūt trūksta ir žinių, techninių žinių pakanka, tiesiog nėra verslo aplinkos įsivaizdavimo).	

Toliau buvo aiškinamasi, kokias pagrindines problemas, su kuriomis susiduria startuoliai Lietuvoje, įžvelgia tyrimo dalyviai. Atsakymai visų 9 dalyvių buvo labai panašūs (žr. lentelėje Nr. 3).

4 lentelė. Problemos, su kuriomis susiduriama plėtojant startuolių verslą Lietuvoje

Problema	Ekspertų komentarai
Komunikacija, reklama	Labai trūksta platformų, apjungiančių startuolius, prekių realizacijos. Paprastai savo produkto pardavimas ir išėjimas į platesnius vandenis tampa kiekvieno asmeniniu galvos skausmus. Būtinai turi būti matomas internete, o tai labai didelės išlaidos reklamai ir pasiekiamumui.
	Taip pat labai skaudi problema mokesčių sistema. Jei dirbi sau- turi susimokėti nenormalius mokesčius, kurie netgi negarantuoja tau stažo.
Mokestinė sistema	Taip pat labai skaudi problema mokesčių sistema. Jei dirbi sau- turi susimokėti nenormalius mokesčius, kurie netgi negarantuoja tau stažo.
Kompetetingų specialistų stoka	Universitetinis išsilavinimas yra apie tai, kaip teoriškai tai turėtų veikti, startup'ų praktikos tu gali išmokti tik darydamas.
	Daugiausiai trūksta patirties verslo kūrime bendrai, o taip pat nišose kaip vartotojo patirtis (UX), kliento išlaikymas (customer success), produktų kūrime (CPO) ir pan. Talento stygius, nes čia atėjusios korporacijos pasiėmė visus talentus. Bet kas yra gerai, kad kokius penkis metus padirbęs Barclays, žmonės turi normalios tarptautinės darbo patirties. Kaip ir problema, bet ji turi gero efekto.
Finansavimas	Finansavimo prieinamumo didinimui reikėtų valstybės paramos startuoliams ir reikėtų pritraukti daugiau užsienio kapitalo fondų.
	Investicijų stoka.
Ekosistema	Nėra aiškios startuolių augimo strategijos, nėra prieinamų finansavimo šaltinių. Ekosistemos trūkumas neleidžia greitai rasti bendraminčių, kurie leistų pasitikrinti savo idėją. Prieinamų finansinių šaltinių nebuvimas neleidžia greitai išvystyti produkto ir pristatyti jo rinkai. Ekosistemos plėtrai padėtų verslo akseleratorių plėtra, tačiau ji turi būti orientuota į nepriklausomų komandų vystymą ir mokymą, o ne į didelių žaidėjų pritraukimą.
Šalies startuolių strategija	Neturėjimas oficialios startuolių politikos sukuria užburto rato situaciją: antrepreneriai yra stabdomi nuo startuolių kūrimo, dėl nepalankios reguliacinės politikos ir dėl to kylančios padidėjusios rizikos jų verslo išlikimui.

Taigi, peržvelgus visų 9 tyrimo dalyvių atsakymus, akivaizdu, kad visi ekspertai išskiria tas pačias problemas, su kuriomis susiduria startuoliai Lietuvoje, t.y. žmogiškųjų išteklių ir kompetetingų specialistų trūkumas, finansavimo šaltinių stoka. Labai svarbu ir tai, kad valstybės pagalbos startuoliams taip pat trūksta, startuoliams netaikomos mokestinės lengvatos, jų statusas neįtvirtintas įstatymuose, bendrai nėra vieningos valstybės strategijos kuriant startuolių sistemą Lietuvoje. Be to, ekspertai įžvelgė dar vieną problemą – nėra startuolios vienijančios platformos, kurioje būtų galima ne tik reklamuoti savo verslą, idėją, bet ir dalintis patirtimi, patarimais su kitais startuolių įkūrėjais.

Lentelėje Nr. 5 pateiktos ekspertų nuomonės apie verslo planavimą steigiant startuolius Lietuvoje.

5 lentelė. Verslo modelio reikšmė startuolių steigimui Lietuvoje

Respondentų nuomonė apie verslo modelio svarbą startuoliams
Verslo planas būtinas jei planuoji dideles investicijas. O jei tai daugiau "iš idėjos"- sėkmės reikalas.
Realiai tas racijos turi, bet turi ne dėl to, kad tu įvykdysi tokį planą, kokį suplanavai. Griežtas suvokimas arba pamatavimas resursų ir laiko, kiek tau reikės tam tikriems dalykams įvykdyti realistiškai, yra labai geras dalykas, kuris padeda sudėlioti darbus, expectation'us, ką tikiesi pasiekti ir pan. Bet jeigu tu aklai vykdysi verslo planą, nekeisi ir neevoliucionuosi kažko procese, tau bus „šakės". Dar yra neblogai tie Business Canvas Model, nes jiems nereikia tiokio labai didelio planavimo, tačiau žmonės, kurie pirmą kartą tai mato, nors yra universalu, bet turi tą patį efektą, tu turi pasimatuoti, įsivertinti, kaip tau kažko reikės.
Planuoti būtina, tačiau planas turi būti labai konkretus ir glaustas. Svarbu kuo anksčiau pasitikrinti prielaidas, kad klientams to tikrai reikia ir jie už tai pasirengę mokėti – tai galima padaryti pardavinėjant paslaugas ar produktus dar jų neturint (shadow/ghost sales). Verslo pradžioje svarbu veikti racionaliai taupiai (LEAN) ir neperinvestuoti ribotų resursų
Lietuvoje tinkamiausias verslo modelis startuoliui yra kurti naujas paslaugas arba kurti pridėtinę vertę. Palankiausi startuoliams pardavimų modeliai yra: paslaugų prenumerata, freemium arba tarpininkavimas.
Verslo modelis yra labai individualus dalykas, priklausantis nuo kuriamo produkto/paslaugos, kam jis skirtas (B2B, B2C ir t.t.). Perspektyvus verslo veiklos planavimas yra vienas iš sėkmingo verslo (nebūtinai startuolio) segmentų, kuris padeda išvengti netikėtų pokyčių, greičiau prie jų adaptuotis.
Tame turėtų būti naudos, tikrai taip, bet Vinted yra pavyzdys, jie tą savo verslo modelį keitė ir keitė. Tai manau, kad trims metams į priekį tikrai neįmanoma, metams - taip. Nes ten tiek džiazo vyksta, kad tenka pergalvoti ne vienai kompanijai. O iš tiesų nelabai žinau, nes tai ganėtina jautri informacija.
Startuoliams įprastos versle taisyklės negalioja. Verslo planas gali nueit niekais, jeigu produktas nebus dinamiškas, pritaikytinas prie vartotojo poreikių. Investicijos ieškoma dažniausiai, kad jos pakaktų dirbti prie projekto 12-18 arba 24 mėnesius. Tai savo veiklas reikia planuoti tokiam laikotarpiui, o ne ilgesniam, nes per tuos menesius daug kas gali pasikeisti - produktas kardinaliai pakeis savo paskirtį, investuotojas nuspręs įdėti daugiau pinigų, nei planavo, arba atvirkščiai. Tai reikėtų 24 mėnesių *timeline* nusitiesti su keliais tarpiniais tikslais (vartotojų skaičiaus augimas, pajamų augimas) ir pristatyti tai savo esamiems arba galimiems investuotojams.

Įvertinus 9 ekspertų nuomones, 7 ekspertai sutinka, kad verslo plano pasirašymas yra naudingas, tačiau negalima neįvertinti rinkoje vykstančių procesų, reikia vertinti aplinkos pokyčius ir verslo planą nuolatos peržiūrėti, adaptuoti prie besikeičiančios situacijos. Realiausias verslo planas galėtų būti 2-3 metams, siekiant kontroliuoti startuolių augimą. Tyrime dalyvavusių ekspertų vertinimuose minimas verslo modelis *Business Canvas Model*, kuris taip pat rekomenduojamas startuolių verslo modelį aiškinančių teorijų, nes būtent šis modelis leidžia įvertinti svarbiausius verslo sudedamąsias dalis kaip resursai, finansai, komunikacijos kanalai ir pan. *LEAN* metodologijos taikymas taip pat rekomenduojamas tiek teoretikų, tiek Lietuvos startuolių ekosistemos ekspertų.

Paskutinis tyrimo klausimas buvo orientuotas į bendro pobūdžio rekomendacijas jauniesiems verslininkams, kurie nori pradėti tokio tipo verslą Lietuvoje. Ekspertų įžvalgos pateiktos lentelėje Nr. 6:

6 lentelė. Rekomendacijos Lietuvos startuolių steigėjams

Ekspertų rekomendacijos Lietuvos startuoliams
Eiti į bendruomenes, renginius, pažinti žmones, kartu susiburti, kažkokia atsiras idėja. Ir dirbti tokiose erdvėse kaip Vilnius Tech park, kur yra IT specialistų, marketingo specialistų, dizaino specialistų, kur jei kažko reikia, gali imt pasikonsultuoti.
Į savo komandą suburti rekomenduoju kompetentingus žmones, nuoširdžiai tikinčius verslo idėja bei vertus pasitikėjimo.
Priklauso, ko trūksta – jei komandos narių -tai lankytis renginiuose, erdvėse, ieškoti bendraminčių. Jei finansų, tai kreiptis į VC fondus.
Visų pirmą reikia tikėti savimi ir įdėti labai daug darbo. Suprasti kokią problemą sprendi arba kokią galimybę sukuri. Atsakyti į svarbiausią klausimą – kodėl tai noriu padaryti ? Kodėl tai svarbu būsimiems klientams?
Visų pirma, rekomenduočiu apie savo idėją kalbėti garsiai, daug ir plačiai. Pastebiu tendenciją, kad pradinėje stadijoje esantys startuoliai bijo kalbėti apie savo idėją, dėl grėsmės IP ir t.t., tačiau jei idėja nebus „ištestuota“/patikrinta ar ji tikrai aktuali, tuomet ji ir liks gera idėja, tačiau ne produktu ar paslauga, tuo pačiu – netaps sėkmingu startuoliu. Siūlyčiau, kiek galima daugiau konsultuotis su tos srities profesionalais, galbūt savo veiklą pradėti inkubatoriuje, kuriame būtų suteiktos galimybės tą daryti kiekvieną dieną, būti erdvėje, kurioje telkiasi galbūt jau panašias problemas išsprendę startuoliai, kurie bus linkę pasidalinti savo gerąja patirtimi.
Kuriant startuolį labai svarbu turėti veiksmų planą, kaip vystyti savo idėją iki sėkmingo verslo. Labai svarbu suprasti, kad skirtingu startuolio gyvavimo metu reikia fokuso į skirtingas veiklos sritis. Prieš kuriant startuolį pirmiausia reikia pasitikrinti idėją rinkoje. Įsitikinus idėjos patrauklumu, reikia suburti stiprią komandą, kuri pradinę idėją išvystytų iki rinkai tinkamo produkto.
Dalykai, kurie tam tikra prasme universalūs visiems startup‘ams, tai susirink komandą, turėk 1-2 metams biudžetą, iš kurio tu gali pragyventi pats, pradėk nuo to ir išsiaiškink, ar yra rinkos poreikis tam dalykui, kurį tu nori padaryti. Išsiaiškink technologinį sprendimą ar bent kažkiek jis veikia ir tada ieškok kam parduoti.
Sutartys - visada. Legalumas. Būti kuo daugiau ir dažniau matomu. Nuolat semtis idėjų ir pateikti klientams šviežumo. Būti vienu žingsneliu toliau savo konkurentų. Nors vėlgi - gera konkurencija niekada neleidžia užmigti.

Interviu metu visi ekspertai pateikė vertingų įžvalgų ir patarimų verslininkams, norintiems sukurti savo startuolį. Daugumos ekspertų nuomonės sutapo, reikia sudaryti stiprią ir kompetetingą komandą, dalyvauti renginiuose, ieškoti pagalbos startuolius vienijančiose erdvėse. Taip pat startuoliai turėtų domėtis tiek privačiais kapitalo fondais, tiek užsienio investuotojų parama.

Tyrimo išvados. Išanalizavus visų 9 respondentų atsakymus į pateiktus tyrimo klausimus, galima generalizuoti tokias išvadas:

- Lietuvoje kuriasi startuolių ekosistema, aplinka tokio tipo verslui steigti gerėja, atsiranda bendradarbiavimo ir konsultacijų erdvės, yra fondų bei užsienio investuotojų.
- Svarbiausi *mikro* aplinkos veiksniai, darantys įtaką startuolių augimui: komanda, kontaktai, išsilavinimas/kompetecija, motyvacija.

- Svarbiausi *makro* aplinkos veiksniai, darantys įtaką startuolių augimui: teisinė ir mokestinė valstybės politika, finansavimas, investicijos, rinka bei jos suinteresuotumas tokio tipo verslu.
- Dažniausios problemos, su kuriomis susiduria startuoliai, norėdami auginti verslą: specialistų trūkumas, mokestinių lengvatų nebuvimas, brangi komunikacija ir reklama. Taip pat šalis neturi vieningos startuolių strategijos ir ateities vizijos.
- Verslo plano pasirengimas pirmiesiems startuolio veiklos metams – efektyvi ir naudinga priemonė, padedanti įsivertinti kaštus, resursus ir galimus rezultatus.

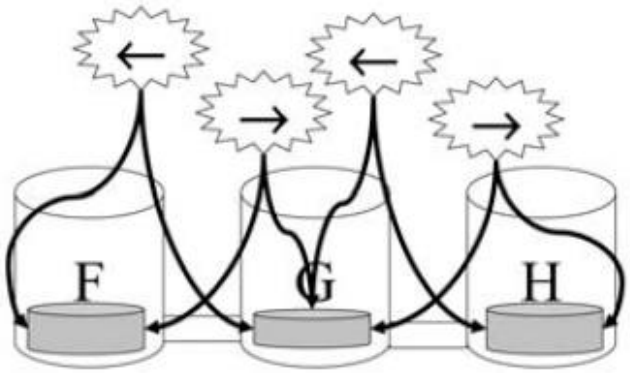
4. VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ STARTUOLIŲ PLĖTRĄ LIETUVOJE, MODELIO KŪRIMAS BEI TAIKYMO GALIMYBĖS

4.1. Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modelio kūrimas

Atlikus empirinį tyrimą, teorijos apie startuolius apžvalgą ir detaliai išanalizavus surinktus duomenis apie Lietuvos startuolių aplinką, kokybinės duomenų analizės dėka galima sukurti kokybinį modelį apie aplinkos veiksnius, lemiančius startuolių plėtrą Lietuvoje. Socialiniuose moksluose yra daug įvairių modeliavimo galimybių ir priemonių, tačiau populiariausi išlieka matematiniai-statistiniai ir kokybiniai modeliai. Šiam empiriniam tyrimui ir surinktų duomenų interpretacijai reikia taikyti kokybinį modeliavimą.

Modeliavimas kokybiniuose tyrimuose remiasi trimis pagrindiniais aspektais: diskretizavimu, aktualumu ir dviprasmiškumu (Kenneth D. Forbus, 2008). Kokybinio tipo modeliavime diskretizavimas reiškia, kad surinktą informaciją mes galime interpretuoti kaip objektus, reiškinius, tendencijas, be to, svarbu, kad turint ribotą informacijos kiekį modelis turi veikti tam tikroje situacijoje. Aktualumo principas orientuotas į modelio pritaikomumą realioje situacijoje, kokybinės vertės parenkamos taip, kad būtų reikšmingos tiriamai situacijai. Trečiasis aspektas - dviprasmiškumas, kuris reiškia, kad dėl informacijos nepakankamumo ne visuomet galima nustatyti, kuri situacija įvyks, ar modelio prognozuojamas rezultatas tikrai bus toks, koks buvo prognozuotas prie tam tikrų sąlygų (Kenneth D. Forbus, 2008). Taigi, kokybiniai modeliai padeda prognozuoti galimas situacijas, įvykius atitinkamai pagal turimus būtinus tam tikrų kriterijų, sąlygų rinkinius.

Kenneth D. Forbus išskiria motyvavimu ir priežastiniais ryšiais tarp tam tikrų veiksnių grįstą modelį, kuris pavaizduotas paveiksle Nr. 8.

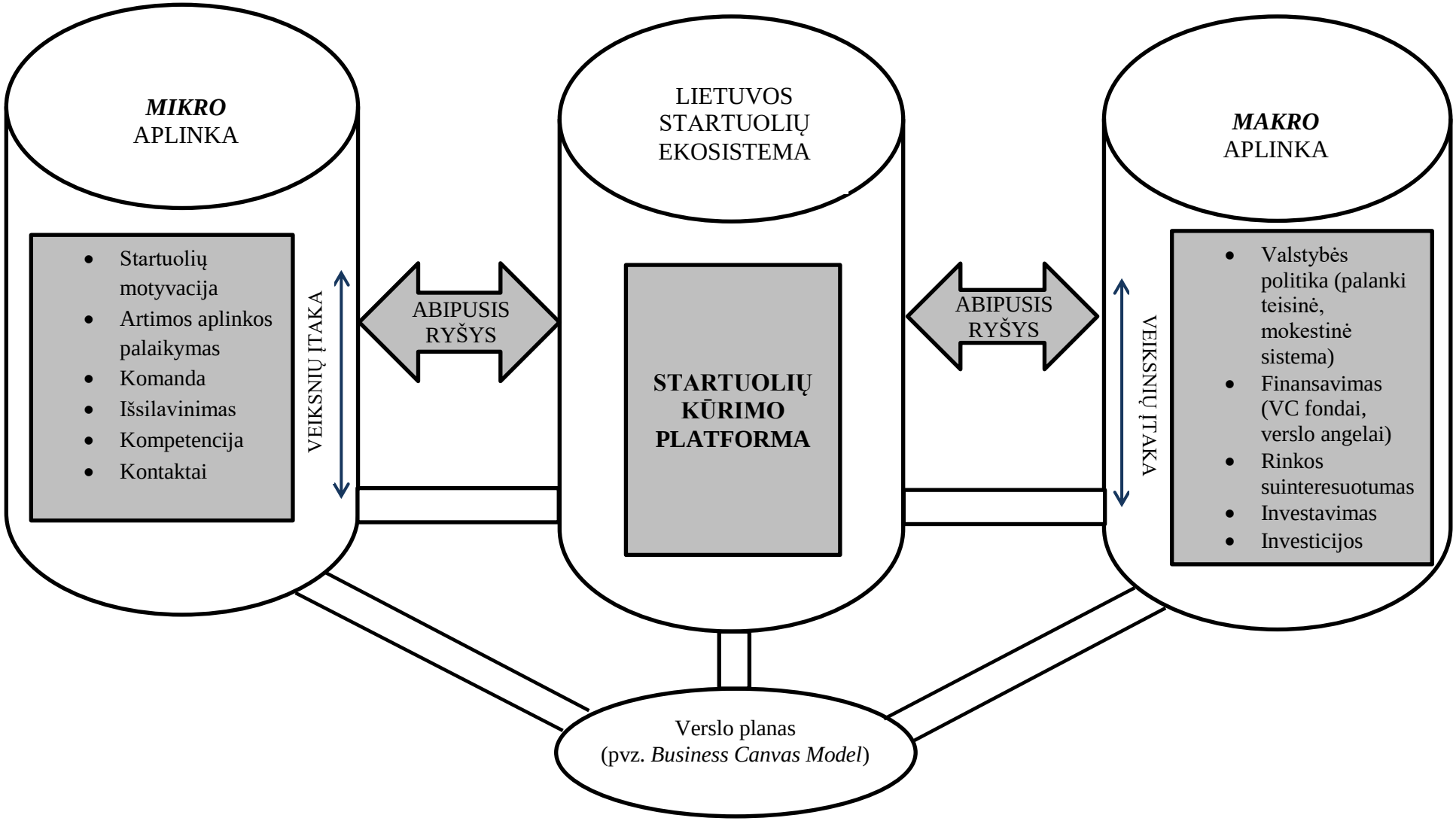


Šaltinis: Kenneth D. Forbus, 2008

8 pav. Priežastinių ryšių modelis pagal K.D. Forbus

K. D. Forbus (2008) priežastinių ryšių modelyje (žr. paveiksle Nr. 8) pagrindinis dėmesys skiriamas analizuojamos situacijos ar aplinkos motyvams arba kitaip tariant faktoriams, kurie paveiksle Nr. 8 pažymėti raidėmis F ir H, tarpusavyje sąveikaujant minėtiems aplinkos elementams, tarp jų susikuria prieažastiniai ryšiai (paveiksle Nr. 8 pažymėta rodyklėmis) ir jų dėka susiformuoja galimas naujas analizuojamos situacijos scenarijus, kuris paveiksle Nr. 8 pažymėtas raide G. Šiame modelyje motyvai, fragmentai, priklausomai nuo savo turimų savybių, sukuria priežastinį santykį tarp aplinkų, tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad priežastinis ryšys tarp situacijų gali neatsirasti ar būti labai silpnas dėl motyvų, kurie yra pasyvūs arba per mažai aktyvūs. Šis modelis yra labai kompleksinis ir modelio kuriamas scenarijus labai priklauso nuo motyvų aktyvumo ir tarp jų esančių ryšių stiprumo. (Kenneth D. Forbus, 2008). Taigi, turint tam tikrų motyvų, faktorių, sąveikaujančių tarpusavyje, rinkinį galima prognozuoti situacijos scenarijų kokybiniuose tyrimuose.

„Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje“ modelis pavaizduotas paveiksle Nr. 9.



Šaltinis: sudarytoja autorė.

9 pav. Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modelis

„Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modelis“ sukurtas remiantas K. D. Forbus (2008) kokybinių tyrimų modeliavimo teoriniais apektais, tačiau modelis pritaikytas prie analizuojamos Lietuvos situacijos pagal tyrime dalyvavusių ekspertų pateiktą informaciją. Pagrindiniai trys modelio elementai žymi Lietuvos startuolių ekosistemoje veikiantį startuolį bei Lietuvos *mikro* ir *makro* aplinką (žr. pav. Nr. 9). *Mikro* ir *makro* aplinkos veiksniams sąveikaujant atsiranda abipusiai tarpusavio ryšiai (žr. pav. Nr. 9), kurie sukuria palankias sąlygas startuoliui nuo pradinės veiklos stadijos augti ir vystytis kaip verslo vienetui. Abipusis ryšys modelyje simbolizuoja tiek startuolio, tiek minėtųjų aplinkų poveikį vienas kitam. Verslo plano pasirengimas taip pat pateikiamas kaip atskiras elementas, svarbus kuriant startuolį Lietuvoje, nes planuojant galima įsivertinti svarbiausias verslo sudedamąsias dalis kaip finansavimas, partneriai, resursai, klientų segmentas, vertės pasiūlymas ir pan. Sakykime, kad startuolio siūloma idėja, verslo planavimas, vartotojų pažinimas ir pan. rodo rimtą suinteresuotumą investuotojams ir verslo angelams ar rizikos kapitalo fondams. Startuolio siūloma patraukli idėja yra puikus motyvatorius norint suformuoti stiprią komandą ir pritraukti kompetetingus specialistus.

Kaip pateikta „Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modelyje“ (žr. pav. Nr. 9), jei Lietuvoje startuolis turi motyvuotą specialistų komandą, pakankamą finansavimą, rinkos suinteresuotumą kuriamam produktui/paslaugai, dar gali pasinaudoti mokestinėmis lengvatomis, sulaukia didžiųjų kompanijų investicijų, rinka yra suinteresuota siūloma inovacija, toks startuolis turi aukštą potencialą tolimesniam vystymuisi, veiklos masto augimui. Žinoma, be aktyvaus dalyvavimo Lietuvos startuolių ekosistemos ir bendruomenės veikloje, sudėtinga didinti tokio startuolių žinomumą, pasiekti tikslines rinkos vartotojų grupes. Minėtieji *mikro* ir *makro* veiksniai sukuria kompleksinį skirtingų elementų junginį, kuriame veikia priežastiniai dvipusiai tarpusavio ryšiai. Abiejų aplinkų veiksnių įtaka gali būti skirtinga (vienas veiksnys stipriai veikia, kitas neaktyvus), todėl startuolio augimo scenarijus kiekvienu atveju gali būti skirtingai prognozuojamas.

4.2. Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modelio taikymo galimybės

Sukurtas „Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modelis“ (žr. pav. Nr. 9) vaizduoja Lietuvos vidaus rinką ir ją sudarančias *mikro* bei *makro* aplinkas, kurios turi lemiamos įtakos Lietuvos startuolių ekosistemai ir patiems startuoliams.

Norint taikyti šį modelį svarbu akcentuoti tai, jog parengtas modelis yra pakankamai universalus ir apima svarbiausius bendrinius *mikro* bei *makro* aplinkos veiksnius, neišskiriant

specifinių faktorių, kurie gali būti svarbūs tik tam tikro tipo startuoliui (pvz. *fintech* startuoliui). Lietuvos startuolis, sukūręs inovatyvią idėją produktui/paslaugai ir susiradęs pradinį finansavimą idėjos įgyvendinimui, siekia pereiti nuo pradinės verslo stadijos link augimo ir vystymosi etapo. Modelio (žr. pav. Nr. 9) centre yra Lietuvos startuolių kūrimo platforma, ji neabejotinai priklauso Lietuvos startuolių ekosistemai. Startuoliui vystytis labai sudėtinga arba neįmanoma, jei jis neturi labai stiprios kompetetingų specialistų komandos, kas yra viena iš startuolio sėkmės sudedamųjų dalių. Komanda, jos tikėjimas idėja ir motyvacija, nuolatinis produkto/paslaugos tobulinimas lemia startuolio įdirbį Lietuvos rinkoje. Vadovaudamasis pateiktu „Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modeliu“ (žr. pav. Nr. 9), jaunasis verslas turi labai gerai ir nuolat analizuoti Lietuvos rinką, pažinti savo vartotoją, surasti tikslines grupes, nes tik esant suinteresuotai rinkai paklausa siūlomai inovacijai bus ir ateityje poreikis augs. Įsivertinus *mikro* ir *makro* aplinkos veiksnius, startuolis turėtų pasirengti verslo planą bent porai metų į priekį ir taip nusimatyti rizikas ir savo verslo judėjimą augimo link. Startuolis, kuris nori sėkmingai vystytis, privalo nuolat dalyvauti startuolių bendruomenės veiklose, renginiuose, kur gali užmegzti kontaktus su investuotojų kompanijomis, gauti reikiamą tolimesnį finansavimą iš verslo angelų ar rizikos kapitalo fondų. Nepriklausydamas Lietuvos startuolių ekosistemai startuolis rizikuoja, jis praranda startuolių bendruomenės teikiamas naudas (specialistų konsultacijos, nemokamos erdvės darbui, renginiai, kontaktai). Svarbu akcentuoti, kad šio modelio taikymo galimybės pakankamai plačios, nes modelyje išskirti universalūs *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai. Minėtieji veiksniai sukuria palankią verslumo aplinką Lietuvoje, tačiau abiejų aplinkų veiksniai turi veikti vienu metu. Tik lygiagrečiai sąveikaudami *mikro* ir *makro* veiksniai sukuria priežastinius ryšius ir startuolis idealiomis sąlygomis sėkmingai vystosi. Žinoma, šis modelis neįvertina tokių galimų šalutinių aspektų kaip vieningos startuolių strategijos valstybės mastu nebuvmas, politinės situacijos pasikeitimas ar ekonominis nuosmukis, poveikio, kuris gali daryti neigiamą įtaką startuolio augimui esant modelyje nurodytoms palankioms sąlygoms.

Taigi, sudėtinga garantuoti, kad sąveikaujant tiems patiems elementams Lietuvos startuolio augimo scenarijus visuomet bus identiškas ir sėkmingas, todėl kad išskirti veiksniai veikia nevienodai, gali atsirasti nukrypimų tarp ryšių, o ir verslo planas dažnai turi būt peržiūrimas, adaptuojamas prie kintančios aplinkos. Be to, analizuojant sudėtingas sistemas scenarijų gali būti ne vienas, o du ir daugiau arba gali būti neužbaigtas scenarijus. Reikia akcentuoti, kad taikant „Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modelį“, kur aktyviai veikia visi *mikro* bei *makro* aplinkos faktoriai, galima pasiekti startuolio vystymosi ir įsitvirtinimo Lietuvos rinkoje stadiją, tačiau tai yra idealistinis modelis, turintis aukščiau minėtų taikymo išlygų.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Teorinėje šio darbo dalyje buvo išnagrinėtas startuolio fenomenas, jo samprata šiuolaikinėje visuomenėje bei bendrais aspektais apžvelgtos *mikro* ir *makro* aplinkos, kurios daro poveikį startuolio vystymuisi ir plėtrai. Svarbiausi teoretikų išskiriami *mikro* veiksniai yra lytis, asmenybės tipas, o *makro* veiksniai yra ekonominė ir socialinė aplinka, verslumo atmosfera šalyje, politinė aplinka, finansavimo šaltiniai. Vertinant startuolių kūrimo ir diegimo metodikas, skiriamos trys startuolių kūrimo kryptys: mąstymo modeliavimo metodika (ang. „design thinking“), kuri yra paremta verslo prognozavimu, sekanti tendencija - *lean* arba optimizavimo metodologijos taikymas (siekama efektyvaus startuolio valdymo, kaštų minimizavimo, klaidų tikimybės mažinimo). Trečioji kryptis - verslo plano sudarymas artimiausiam laikotarpiui (pvz. *Business Canvas Model*), kai prieš steigiant startuolį atliekama rinkos, vartotojų poreikių ir konkurentų analizė bei objektyviai įsivertinami pagrindiniai startuolio verslo sudedamieji aspektai kaip ištekliai, finansai, partneriai, komunikacija ir t.t.
2. Atlikus lyginamąją JAV, Kinijos ir Lietuvos startuolių gerųjų praktikų analizę, galima daryti išvadą, kad daugiausiai valstybės dėmesio ir paramos startuoliams skiriama JAV ir Kinijoje, nes dėmesys inovacijoms, išmaniųjų technologijų vystymui yra didelis, šiose milžiniškose rinkose veikia labai daug startuolių, kurie yra išsivystę ir pasiekę tarptautinių globalių ir labai pelningų kompanijų (angliškas terminas „unicorn“) dydį, tai „Uber“, „AirBnb“, „Xiaomi“ atvejai. Lietuva dar tik intensyviai kuria vidinę startuolių ekosistemą, bendradarbiauja su Europos startuolių bendruomene, įvairių organizacijų dėka siekia pritraukti užsienio investuotojus, taip pat tobulina įstatyminę bazę, siekdama palankesnės teisinės aplinkos startuolių kūrimui (ypač užsienio startuoliams).
3. Empirinėje tyrimo dalyje buvo atliktas kokybinis tyrimas, vertintos ekspertų nuomonės pagal iš anksto sudarytą anketą (vertinama Lietuvos startuolių aplinka, steigimo galimybės, dažniausiai kylančios problemos). Tyrimo ekspertai kaip svarbiausius *mikroaplinkos* veiksnius įvardijo komandą, išsilavinimą, kompetenciją, kontaktus, artimos aplinkos palaikymą ir startuolių vidinę motyvaciją (žr. lentelėje Nr. 3). Ekspertų išskirti *makroaplinkos* veiksniai yra valstybės teisinė ir politinė aplinka, finansavimas, investavimas ir rinkos suinteresuotumas siūlomam produktui/inovacijai (žr. lentelėje Nr. 3).
4. Atlikus sisteminę teorijos apie startuolius analizę, įvertinus mokslininkų pateiktas įžvalgas, JAV ir Kinijos gerąsias praktikas bei empirinio tyrimo metu gautus rezultatus buvo sukurtas

„Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modelis“ (žr. pav. Nr. 9). Sėkmingam startuolių tipo verslui vystytis reikalinga ypatinga terpė, kurioje veikia ir tarpusavyje sąveikauja modelyje nurodyti *mikro* bei *makro* aplinkos veiksniai. Modelis sukurtas remiantis kokybiniams modeliams taikomais diskretizavimo, aktualumo ir dviprasmiškumo principais. Taigi, „Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modelyje“ vaizduojama Lietuvos startuolių kūrimo platforma, kurią veikia *mikro* (startuolių motyvacija, artimos aplinkos palaikymas, komanda, išsilavinimas, kontaktai, kompetencija) ir *makro* (valstybės teisinė ir politinė sistema, finansavimas, investavimas, rinkos suinteresuotumas) aplinkos veiksniai, sukuriantys abipusius ryšius tarp aplinkos ir startuolių kūrimo platformos. Pabrėžtina tai, kad startuolis turi priklausyti Lietuvos startuolių ekosistemai, dalyvauti startuolių bendruomenės veiklose, naudoti kitų šalių startuolių gerąsias praktikas ir ieškoti palankiausios terpės verslo vystymui, kur aktyviai veiktų visi modelyje (žr. pav. Nr. 9) nurodyti veiksniai. Taigi, minėtasis modelis yra idealistinis, tačiau kryptingai ieškant terpės, kurioje veikia visos nurodytos sąlygos, yra tikėtinas sėkmingas startuolio vystymasis.

Rekomendacijos:

Sisteminės teorijos analizės ir ekspertinio tyrimo rezultatai leidžia startuoliams pateikti pasiūlymus, rekomendacijas, galinčias pagerinti startuolių vystymąsi Lietuvos rinkoje:

- Kuriant startuolį Lietuvoje reikia sudaryti motyvuotą ir kompetetingą specialistų komandą, užmegzti kuo daugiau ryšių ir kontaktų su Lietuvos startuolių bendruomenės nariais, dalyvauti jų organizuojamuose renginiuose.
- Diegiant naujas inovatyvias idėjas startuoliams būtina atlikti siūlomo produkto poreikio analizę ir įvertinti rinkos suinteresuotumą nauja inovacija arba sukurti naują rinką.
- Startuoliai, kuriems reikalingas finansavimas, turėtų bendradarbiauti su valstybinėmis verslo paramos organizacijomis (pvz. „Versli Lietuva“, „Kurk Lietuvai“, „Startup Lithuania“) bei ieškoti finansavimo rizikos kapitalo, verslo angelų fonduose.
- Teisinių, mokestinių, IT, marketingo ir kitų sričių konsultacijų startuoliai turėtų ieškoti Lietuvoje veikiančiose startuolių bendradarbiavimo (ang. „co-working“) erdvėse kaip „Vilnius Tech Park“, „KTU Startup Space“, SEB inovacijų centre ir t.t.

- Verslo plano, kaip *Business Canvas Model*, pasirengimas labai naudinga priemonė poros pirmųjų startuolio veiklos metų įsivertinimui, investicijų, partnerių, resursų nusimatymui, tačiau reikalingas nuolatinis plano peržiūrėjimas ir adaptavimas pagal einamąją situaciją.
- Steigiant startuolį Lietuvoje naudinga analizuoti JAV (pvz. „Uber“), Kinijos (pvz. „Xiaomi“) startuolių sėkmės atvejus, sėkmingų Lietuvos startuolių (pvz. „Deeper“, „TransferGo“) gerąsias praktikas.
- Kuriant ir vystant startuolį rekomenduojama atsižvelgti į pasiūlytą kokybinį “Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modelį” (žr. pav. Nr. 9).

LITERATŪRA

1. Animated timeline shows how Silicon Valley became a $2.8 trillio neighborhood // *Business Insider*. Prieiga per internetą: URL http://www.businessinsider.com/silicon-valley-history-technology-industry-animated-timeline-video-2017-5, [žiūrėta 2017 10 02]
2. Ar angl. „start-up“ (verslą pradedanti įmonė) vadintina startuoliu? // *Valstybinė lietuvių kalbos komisija*. Prieiga per internetą: URL http://www.vlkk.lt/konsultacijos/10838-startuolis-startuoliai-startup, [žiūrėta 2017 10 17]
3. Atherton A. (2012). Cases of start-up financing. An analysis of new venture capitalisation structures and patterns. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Volume 18, 29-31. Prieiga per internetą: URL https://www.researchgate.net/publication/263428331_IJEBR181StartUpFinanceCases, [žiūrėta 2017 10 25]
4. Atherton A. (2007). Preparing for business start-up: “pre-start” activities in the new venture creation dynamic. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 14, 404-415.- Prieiga per internetą: URL http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14626000710773510?journalCode=jsbed, [žiūrėta 2017 11 05]
5. Banerjee A. V. Ir Newman A. F. (1993). Occupational Choice and the Process of Development. *The Journal of Political Economy*, Volume 101, Issue 2, 274-276. – Prieiga per internetą: URL https://www.econ.nyu.edu/user/debraj/Courses/Readings/BanerjeeNewman.pdf?config=jstor&frame=frame&userID=807aabc3@nyu.edu/018dd5531e005041d63a&dpi=3, [žiūrėta 2017 10 03]
6. Baležentis A. ir Žalimaitė M. (2011). Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksnių analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 3(27), 23-31. Prieiga per internetą: URL http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/269/298, [žiūrėta 2018 07 28]
7. China Startup Outlook 2018 (2016) // Silicon Valley Bank. Prieiga per internetą: URL, https://www.svb.com/globalassets/library/uploadedfiles/content/trends_and_insights/reports/startup_outlook_report/china/svb-suo-china-report.pdf [žiūrėta 2018 07 16]
8. Company info // Uber. Prieiga per internetą: URL https://www.uber.com/newsroom/company-info/, [žiūrėta 2018 05 31]

9. Cosenz F. (2017). Supporting start-up business model design through system dynamics modelling. *Management Decision*, Volume 55, 57-75.- Prieiga per internetą: URL http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/MD-06-2016-0395, [žiūrėta 2017 11 04]
10. Dažnos startuolių (start-up) klaidos ir kaip jų išvengti // *Capitalia*. Prieiga per internetą: URL http://www.capitalia.lt/lt/naujienos/daznos-startuoliu-start-up-klaidos-ir-kaip-ju-isvengti, [žiūrėta 2017 10 24]
11. „Deeper“ inovacijų vadovo portretas: kaip pomėgis virto profesija, atvedusia į verslą“ // *Verslo žinios*. Prieiga per internetą: URL https://www.vz.lt/laisvalaikis/akiraciai/2018/07/13/deeper-technologiju-vadovo-portretas-kaip-pomegis-virto-profesija-atvedusia-i-versla, [žiūrėta 2018 07 27]
12. Fairlie R.W., Reedy E.J., Morelix A., Russell J. (2016). The Kauffman index startup activity // Kauffman Foundation, 5-20.- Prieiga per internetą: URL https://www.kauffman.org/~/media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2015/05/kauffman_index_startup_activity_national_trends_2015.pdf, [žiūrėta 2018 05 30]
13. Forbus D. K. (2008). Qualitative Modeling, iš F. Harmelen, V. Lifschitz, B. Porter. *Handbook of Knowledge Representation* (p. 361-387) Elsevier: Sabre Foundation.
14. Frank H., Lueger M., Korunka C. (2007). The significance of personality in business start-up intentions, start-up realization and business success // *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(3), 227-251.- Prieiga per internetą: URL http://dx.doi.org/10.1080/08985620701218387, [žiūrėta 2018 05 12]
15. Fritsch M. (2008). How does new business formation affect regional development? Introduction to the special issue. *Small Business Economics*, Volume 30, 1-12.- Prieiga per internetą: URL https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-007-9057-y, [žiūrėta 2017 11 01]
16. Giedraitis A. ir Kasnauskė J. (2015). Startuolių (start-up) steigimo regiono modelis. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Volume 37(4), 490-498.- Prieiga per internetą: URL http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/963/981, [žiūrėta 2017 10 07]
17. Giedraitis A. ir Kasnauskė J. (2016). Verslumo atmosferos gerinimas steigiant „startuolius“ (start up) Lietuvoje. *Regional Formation and Development Studies*, Volume 1, 51-54. - Prieiga per internetą: URL http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/viewFile/1247/pdf_1, [žiūrėta 2017 10 22]

18. Gries T. ir Naude W. (2008). Enterpreneurship and Regional Economic Growth. Towards A General Theory of Start-Ups. *Research Paper*, Volume 22, 309-310. – Prieiga per internetą: URL http://www.tandfonline.com.skaitykla.mruni.eu/doi/full/10.1080/13511610903354877, [žiūrėta 2017 10 03]
19. Haltiwanger J. C. (2010). Who creates jobs? Small vs. Large vs. Young. *NBER Working Paper*, No. 16300, p. 14.- Prieiga per internetą: URL http://www.nber.org/papers/w16300.pdf, [žiūrėta 2017 10 22]
20. Hechavarria D. M., Matthews C. H., Reynolds P. D. (2016). Does start-up financing influence start-up speed? Evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics // *Small Business Economy*, Volume 46, 139.- Prieiga per internetą: URL https://www.researchgate.net/publication/282859494_Does_start-up_financing_influence_start-up_speed_Evidence_from_the_panel_study_of_entrepreneurial_dynamics, [žiūrėta 2017 10 24]
21. How China‘s handset maker Xiaomi came first in India // *The Economic Times*. Prieiga per internetą: URL https://economictimes.indiatimes.com/tech/hardware/how-chinas-handset-maker-xiaomi-came-first-in-india/articleshow/61798368.cms, [žiūrėta 2018 07 17]
22. Intelektinės nuosavybės apsauga // *Versli Lietuva*. Prieiga per internetą: URL https://www.verslilietuva.lt/lt/intelektines-nuosavybes-apsauga, [žiūrėta 2017 10 22]
23. IT revoliucija Kinijoje – ką apie ją reikėtų žinoti, ir ar dar įmanoma konkuruoti su ja šalimi // *Technologijos*. Prieiga per internetą: URL http://www.technologijos.lt/n/technologijos/it/S-60697/straipsnis/IT-revoliucija-Kinijoje---ka-apie-ja-reiketu-zinoti-ir-ar-dar-imanoma-konkuruoti-su-sia-salimi, [žiūrėta 2017 11 02]
24. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas (p. 93-98). Kaunas: Technologija
25. Kerr W. R., Nanda R., Rhodes M (2014). Entrepreneurship as Experimentation // *NBER Working Paper*, No. 20358, 1-5.- Prieiga per internetą: URL http://www.nber.org/papers/w20358, [žiūrėta 2017 10 21]
26. Kinderis R. ir Jucevičius G. (2013). Verslo modelio inovacijos: tipologijos ir dimensijos vadybos teorijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(29), 84-92.- Prieiga per internetą: URL http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2013_1_29/kinderis_jucevicius.pdf, [žiūrėta 2017 10 24]

27. Klestinti Lietuvos startuolių ekosistema: kaip mūsų šalis tapo viena patraukliausių vietų investicijoms // *Technologijos*. Prieiga per internetą: URL http://www.technologijos.lt/n/mtl/S-48162/straipsnis/Klestinti-Lietuvos-startuoliu-ekosistema-kaip-musu-salis-tapo-viena-patraukliausiu-vietu-investicijoms, [žiūrėta 2017 10 07]
28. Kokemuller N. The Effects of Environmental Factors on Small-Scale Business // *Smallbusiness.chron*. Prieiga per internetą: URL https://smallbusiness.chron.com/effects-environmental-factors-smallscale-business-66109.html, [žiūrėta 2017 11 15]
29. Korosteleva J. ir Mickiewicz T. (2014). Start-Up Financing in the Age of Globalization. *Emerging Markets Finance and Trade*, Volume 47, p. 24-27.- Prieiga per internetą: URL https://www.researchgate.net/publication/227352912_Start-Up_Financing_in_the_Age_of_Globalization, [žiūrėta 2017 10 24]
30. Kullmar L. ir Lallerstedt I. (2017). The lean startup method. A golden ticket or a vision killer? *Lund University*, 1-95, Prieiga per internetą: URL https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8912682, [žiūrėta 2018 05 23]
31. Kwapisz A. ir Hechavarria D. M. (2017). Women don't ask: an investigation of start-up financing and gender. *International Journal of Entrepreneurial Finance*, Volume 20, 159-190.- Prieiga per internetą: URL https://www.researchgate.net/publication/227352912_Start-Up_Financing_in_the_Age_of_Globalization, [žiūrėta 2018 05 12]
32. Laužikas M., Miliūtė A., Bilota A., Bielousovaitė D. (2017). Main development drivers of start-up companies within start-up ecosystems: the case of Lithuania // *Marketing and Management Inovation*, No. 2, 316-328.- Prieiga per internetą: URL http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/66126/1/Lau%C5%BEikas.pdf, [žiūrėta 2018 07 27]
33. Makroaplinka // *Verslo žinios*. Prieiga per internetą: URL http://zodynas.vz.lt/makroaplinka, [žiūrėta 2017 10 21]
34. Mateu J. M. ir March-Chorda I. (2016). Searching for better business models assessment methods. *Management Decisions*,Volume 54, p. 2433-2440.- Prieiga per internetą: URL http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/MD-07-2015-0325, [žiūrėta 2017 11 04]
35. Pisoni A. ir Onetti A. (2018). When startups exit: comparing strategies in Europe and the USA. *Journal of Business Strategy*, 39(3), 26-33.- Prieiga per internetą: URL https://doi.org/10.1108/JBS-02-2017-0022, [žiūrėta 2018 05 31]

36. R. Dargis: ekonomikos augimui reikalinga mokslo kokybę užtikrinanti švietimo sistema // *Delfi*. Prieiga per internetą: URL https://www.delfi.lt/verslas/verslas/r-dargis-ekonomikos-augimui-reikalinga-mokslo-kokybe-uztikrinanti-svietimo-sistema.d?id=74970600, [žiūrėta 2017 10 28]
37. Rauch A., Frese M. (2000). Psychological approaches to enterpreneurical success: a general model and an overview of findings. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 101-142.- Prieiga per internetą: URL https://pdfs.semanticscholar.org/9f43/13201f295f3100b17be860eef9864d34e34d.pdf , [žiūrėta 2018 05 12]
38. Rinkos mechanizmas // *Ekonomikos terminų žodynas*. Prieiga per internetą: URL http://e-terminai.lt/ekonomika/rinkos-mechanizmas, [žiūrėta 2017 11 28]
39. Rizikos kapitalo fondai – alternatyvus verslo finansavimo šaltinis // *BZN Start*. Prieiga per internetą: URL http://www.bznstart.lt/verslas/verslo-gidas/1516/Rizikos-kapitalo-fondai-alternatyvus-verslo-finansavimo-saltinis, [žiūrėta 2017 11 01]
40. Robles E. (2015). How to identify disruptive new businesses. *Review of Business and Finance studies*, 6(1), 121-128.- Prieiga per internetą: URL ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rbfstu/rbfs-v6n1-2015/RBFS-V6N1-2015-10.pdf, [žiūrėta 2017 10 21]
41. Rudokienė R. Lietuvos startuolių ekosistema // *Startup Lithuania*. Prieiga per internetą: URL http://pvpa.lt/wp-content/uploads/2018/01/Roberta-Rudokiene_Startup-Lithuania_Lietuvos-startuoliu-ekosistema.pdf, [žiūrėta 2018 07 18]
42. „Startuoliams“ vietoje lengvatos – socialinio draudimo įmokų atostogos // *Lietuvos laisvosios rinkos institutas.* Prieiga per internetą: URL https://www.llri.lt/naujienos/ekonomine-politika/32067/lrinka, [žiūrėta 2018 10 13]
43. Startuolis // *Verslo žinios*. Prieiga per internetą: URL http://zodynas.vz.lt/startuolis, [žiūrėta 2017 10 14]
44. Startuolių kūrėjams sunku objektyviai nustatyti savo verslo vertę // *Newsec*. Prieiga per internetą: URL http://www.newsec.lt/startuoliu-kurejams-sunku-objektyviai-nustatyti-savo-verslo-verte/, [žiūrėta 2018 09 29]
45. Startup // *Business Dictionary*. Prieiga per internetą: URL http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html, [žiūrėta 2017 10 14]
46. Startup company // *SearchCIO Techtarget*. Prieiga per internetą: URL https://www.startupranking.com/countries, [žiūrėta 2018 05 31]

47. Startups // *Startup Lithuania*. Prieiga per internetą: URL https://www.startuplithuania.com/startup/, [žiūrėta 2018 07 18]
48. Startup ranking // *Startup ranking*. Prieiga per internetą: URL http://www.businessdictionary.com/definition/startup.html, [žiūrėta 2017 10 14]
49. STI policy profiles // *Organisation for Economic Co-operation and Development*. Prieiga per internetą: URL https://www.oecd.org/sti/outlook/e-outlook/stipolicyprofiles/, [žiūrėta 2017 10 17]
50. Susistemino naujienas apie Baltijos šalių startuolius // *BZN Start*. Prieiga per internetą: URL http://www.bznstart.lt/verslas/mano-verslas/4308/Susistemino-naujienas-apie-Baltijos-saliu-startuolius, [žiūrėta 2018 10 13]
51. Su X., Peng H., Zhang S., Rong Y. (2015). Unreveling legitimation strategies of Chinese Internet start-ups // *Chinese Management Studies*, 9 (2), 239-258.- Prieiga per internetą: URL https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/CMS-12-2014-0235, [žiūrėta 2018 07 16]
52. The Lean Startup methodology // *The Lean Startup*. Prieiga per internetą: URL http://theleanstartup.com/principles, [žiūrėta 2018 11 15]
53. The Limits of the Lean Startup Method // *Harward Business Review*. Prieiga per internetą: URL https://hbr.org/2016/03/the-limits-of-the-lean-startup-method, [žiūrėta 2018 05 23]
54. The 3 Key Differences Between European vs US Startups // *Startupgrind*. Prieiga per internetą: URL https://www.startupgrind.com/blog/the-3-key-differences-between-european-vs-us-startups/, [žiūrėta 2018 05 31]
55. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 355-358. Prieiga per internetą: URL https://edoc.site/tidikis-socialiniu-moksliniu-tyrimu-metodologija-pdf-free.html, [žiūrėta 2018 07 27]
56. TransferGo // *Startup Lithuania*. Prieiga per internetą: URL https://www.startuplithuania.com/startup/, [žiūrėta 2018 09 29]
57. Turan R. (2017). Airbnb: A case study for our times. *Travel Weekly*, 76 (23), 33-34.- Prieiga per internetą: URL http://www.travelweekly.com/Richard-Turen/Airbnb-case-study-for-our-times, [žiūrėta 2018 05 31]
58. Ugnius Savickas: kūrybiškumas – ateities variklis // *Bernardinai*. Prieiga per internetą: URL http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2016-02-03-ugnius-savickas-kurybiskumas-ateities-variklis/140356 , [žiūrėta 2018 05 22]

59. Ūkio ministras: startuolių vza paskatins inovacijas Lietuvoje // *Versli Lietuva*. Prieiga per internetą: URL https://www.verslilietuva.lt/naujienos/ukio-ministras-startuoliu-viza-paskatins-inovacijas-lietuvoje/, [žiūrėta 2018 10 13]
60. Venture capital // *Business Dictionary*. Prieiga per internetą: URL http://www.businessdictionary.com/definition/venture-capital.html, [žiūrėta 2017 11 01]
61. Verslumo tendencijos Lietuvoje 2017 m. ir 2018 m. pradžioje // Versli Lietuva. Prieiga per internetą: URL https://www.verslilietuva.lt/wp-content/uploads/2018/05/2018.05.10.Verslumo-tendencijos-Lietuvoje-2017-m.-ir-2018-m.-prad%C5%BEioje.pdf, [žiūrėta 2018 10 13]
62. Vilnius // *Startup City Alliance*. Prieiga per internetą: URL https://startupcityalliance.eu/vilnius, [žiūrėta 2018 09 29]
63. VŽ paaiškina: kas yra startuolis // *Verslo žinios*. Prieiga per internetą: URL http://www.vz.lt/informacines-technologijos-telekomunikacijos/2017/03/20/vz-paaiskina-kas-yra-startuolis, [žiūrėta 2017 11 28]
64. Watson K., Hogarth-Scott S., Wilson N. (1998). Small business start-ups: success factor and support implications // *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4, 219-230.- Prieiga per internetą: URL http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13552559810235510, [žiūrėta 2017 11 01]
65. What Are Internal & External Environmental Factors That Affect Business? // *Chron*. Prieiga per internetą: URL http://smallbusiness.chron.com/internal-external-environmental-factors-affect-business-69474.html, [žiūrėta 2017 10 22]
66. What Is A Startup // *Forbes*. Prieiga per internetą: URL https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#396635024044, [žiūrėta 2017 09 30]
67. What is a Startup Company? // *My Accounting Course*. Prieiga per internetą: URL https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/startup-company, [žiūrėta 2017 10 14]
68. What is a Unicorn Startup Company? // *Feedough*. Prieiga per internetą: URL https://www.feedough.com/what-is-a-unicorn-startup-company/, [žiūrėta 2018 09 26]
69. 3 things you need to know about China's startup ecosystem // *Hong Kong Tatler*. Prieiga per internetą: URL https://hk.asiatatler.com/generation-t/3-things-you-need-to-know-about-china-s-startup-ecosystem-according-to-the-china-head-of-one-of-the- , [žiūrėta 2018 07 13]

70. 2017 metais Lietuvoje įsikūrė 35 “fintech” įmonės // *Invest Lithuania*. Prieiga per internetą: URL https://investlithuania.com/lt/naujienos/2017-metais-lietuvoje-isikure-35-fintech-imones/, [žiūrėta 2018 07 19]

ANOTACIJA

Butnorienė K. (2018). *Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, vertinimas* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Magistro baigiamajame darbe atlikta teorijos apie startuolius ir juos supančią aplinką analizė, kokybinis tyrimas su analizuojamos temos ekspertas ir pasiūlytas veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modelis. Pirmojoje magistro baigiamojo darbo dalyje aptartas startuolio fenomeno atsiradimas, tą lemiančios priežastys, išanalizuota startuolio sąvoka ir jos vertinimas mokslinėje bei publicistinėje literatūroje. Taip pat įvertintos startuoliams tiesioginę įtaką turinčios *mikro* ir *makro* aplinkos ir jas sudarantys faktoriai. Antrajame skyriuje palygintos JAV, Kinijos ir Lietuvos startuolių aplinkos, paminėti startuolių sėkmės pavyzdžiai ir detaliau aptartos Lietuvos startuolių vystymosi tendencijos. Trečiajame skyriuje aprašyta atlikto kokybinio tyrimo metodologija ir pateikti sugrupuoti bei apibendrinti Lietuvos startuolių ekosistemos ekspertų atsakymai. Ketvirtojoje darbo dalyje pagal ekspertų pateiktus vertinimus ir įžvalgas sukurtas rekomendacinis veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modelis ir įvertintos modelio taikymo galimybės.

Pagrindiniai žodžiai: startuolis, *mikroaplinkos* veiksniai, *makroaplinkos* veiksniai, startuolių vystymasis, startuolis veikiantis Lietuvoje.

ANNOTATION

Butnorenė K. (2018). *Assessment of the factors influencing the development of start-ups in Lithuania* (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris university.

In this Master thesis is analyzed the theory of start-ups and the environment which surrounds it, carried out a qualitative research with experts from analyzed field and it is proposed the model of factors which influence the development of start-ups in Lithuania. The first part of Master thesis deals with the emergence of start-up phenomena, the reasons which cause it, also it discusses the definition of start-up in scientific and publicist literature. Moreover, it was evaluated *micro* and *macro* environment factors that have direct impact on development of start-ups. The second part compares start-up environments in the United States, China and Lithuania, analyzes successful start-up cases and explains in detail start-up development trends in Lithuania. The third chapter describes the methodology of qualitative research and shows aggregated answers of Lithuania‘s start-up ecosystem experts. In the fourth part of this work there is created a model of factors influencing the development of start-ups in Lithuania based on insights and recommendations provided by experts and there are also mentioned the possibilities of model operation in practice.

Key words: start-up, *micro* environment factors, *macro* environment factors, start-up development, start-up operating in Lithuania.

SANTRAUKA

Šio magistro baigiamojo darbo tikslas yra įvertinti Lietuvoje veikiančią startuolių ekosistemą ir veiksnius, kurie lemia sėkmingą startuolių vystymąsi. Magistro darbo objektas – *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai, kurie lemia startuolių vystymąsi Lietuvoje. Mokslinių tyrimų apie Lietuvos startuolių aplinką yra pakankamai nedaug, todėl šiame darbe analizuojami Lietuvos *mikro* ir *makro* aplinkų veiksniai.

Startuolių tema pastaraisiais metais labai aktuali, startuolių verslo modelio atsiradimą daugelis mokslininkų sieja su ekonomikos ir informacinių technologijų vystymusi, žmogiškųjų išteklių kapitalo tobulėjimu. Tačiau sparčiai kintanti verslo aplinka daro poveikį startuoliams ir vieni verslo modeliai gerai veikia tam tikroje pasirinktoje aplinkoje, o kitoms inovatyvioms idėjoms taip ir nepavyksta adaptuotis prie esamos ekonominės aplinkos.

Norint išgryninti startuolių sąvoką ir bendruosius *mikro* ir *makro* aplinkos veiksnius, veikiančius startuolius, darbe buvo atlikta sisteminė mokslinės literatūros analizė. Be to, taikyta sėkmingų JAV, Kinijos ir Lietuvos startuolių gerųjų praktikų apžvalga. Empirinėje tyrimo dalyje naudotas kokybinio tyrimo metodas – ekspertinis vertinimas, kurio metu atlikti struktūruoti interviu su 9 Lietuvos startuolių ekosistemos ekspertais. Kokybinio tyrimo tikslas – remiantis startuolių ekspertų žiniomis išsiaiškinti kokie *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai turi daugiausiai lemiamos įtakos sėkmingai startuolių plėtrai ir vystymuisi Lietuvoje. Ekspertų nuomone, svarbiausi *mikroaplinkos* veiksniai: komanda, kompetencija, motyvacija, aplinkos palaikymas, kontaktai. *Makroaplinkos* veiksniai: politinė, teisinė valstybės aplinka, rinkos suinteresuotumas, finansavimas ir investicijos. Pagal ekspertų pateiktą informaciją sukurtas veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, modelis ir įvertintos modelio taikymo galimybės. Pasiūlytas idealistinis modelis, nes sėkmingam startuolių vystymuisi ir augimui būtina palanki terpė, kurioje aktyviai sąveikauja visi aukščiau minėti aplinkos veiksniai.

Magistro baigiamojo darbo pabaigoje suformuotos išvados ir pateiktos vertingos rekomendacijos Lietuvos startuolių kūrėjams.

SUMMARY

The aim of this Master thesis is to evaluate Lithuanian start-up ecosystem and factors that affect successful development of start-ups in Lithuania. The object of the Master thesis – *micro* and *macro* environment factors which influence the development of start-ups in Lithuania. The number of scientific research in the field of start-ups in Lithuania is quite small, therefore this paper analyzes *micro* and *macro* environment factors.

Recently start-up topic is relevant, emergence of start-up business model is associated with the development of economy, information technology and human capital. However, business environment is changing rapidly and has direct impact on start-ups, therefore some business models can successfully work in particular enviroment while other innovative ideas may not adapt to the current economic environment.

In order to clarify the definition of start-up and general *micro* and *macro* environment factors that affect start-ups it was done a systematic analysis of scientific literature. Beside this, it was done a comparison of best start-up practices of such countries as USA, China and Lithuania. In the empirical part of the thesis was used qualitative research method – a qualitative expert opinion survey with 9 experts from Lithuanian start-up ecosystem. The aim of qualitative research was to find out which *micro* and *macro* environment factors (based on knowledge of interviewed experts) have the most decisive influence on start-up development in Lithuania. As stated by experts the most important *micro* environment factors are team, skills, motivation, support, contacts. *Macro* environment factors: political and legal environment, market interest, financing and investement. Based on the knowledge and insights of experts there was created a model of factors influencing the development of start-ups in Lithuania and there were discussed the possibilities of model operation. Proposed model is ideal because successful start-up development and growth is possible if there is a suitable enviroment where all the above mentioned factors actively operate.

At the end of the Master thesis conclusions were formulated and valuable recommendations for Lithuanian start-up founders were offered.

1 PRIEDAS. TYRIME NAUDOTA ANKETA

Laba diena, gerbiamas (-oji) eksperte. Aš, Mykolo Romerio universiteto Elektroninio verslo vadybos magistrantūros studijų programos studentė, atlieku tyrimą „Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, vertinimas".

Šio tyrimo metu surinkta informacija bus pateikta apibendrinta forma. Šioje anketoje Jūsų pateikti duomenys nebus skelbiami viešai.

Maloniai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus.

1. Kaip vertinate startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje, ar turime palankią aplinką tokio tipo verslui?

_____
_____
_____
_____

2. Kokie *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai turi daugiausiai įtakos startuolių plėtrai, augimui (*pvz. finansavimas, teisinė aplinka, žmogiškieji ištekliai ir pan*.)?

_____
_____
_____
_____

3. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama siekiant plėtoti startuolių verslą Lietuvoje ir kaip jas būtų galima spręsti?

_____
_____
_____
_____

4. Koks, Jūsų nuomone, yra tinkamiausias verslo modelis startuolio vystymui Lietuvoje (pvz. verslo plano pasirašymas, veiklos planavimas keliems metams ir t.t.)?

_____
_____
_____
_____

5. Ką rekomenduotumėte (finansavimas, teisinė bazė, komanda, startuolių ekosistema) startuolių kūrėjams steigiant tokio tipo verslą Lietuvoje?

_____
_____
_____
_____

Dėkoju už atsakymus

2 PRIEDAS. TYRIME DALYVAVUSIŲ EKSPERTŲ ATSAKYMAI

Respondentas Nr. 1

Laba diena, gerbiamas (-oji) eksperte. Aš, Mykolo Romerio universiteto Elektroninio verslo vadybos magistrantūros studijų studentė, atlieku tyrimą „Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, vertinimas".
Šio tyrimo metu surinkta informacija bus pateikta apibendrinta forma.

Maloniai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus.

1. Kaip vertinate startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje, ar turime palankią aplinką tokio tipo verslui?

Šiuo metu ruošiamas startuolių įstatymas, siekiama padaryti Lietuvą kuo palankesne vieta startuoliams kurtis. Buvo anksčiau išsikeltas šūkis – make Lithuania most friendly country for startups, dabar iki 2020 siekiama turėti 1000 startuolių šalyje. Bet deklaracijos prasilenkia su realybe. Lietuviai patys iš savęs tiek startuolių nesukurs, tad reikia išorinės manpower. Vakarų Europos startuoliai kuriasi vakarų didmiesčiuose, arba Silicio slėnyje, tad iš ES šalių juos priskviesti yra gana sudėtinga. Kaiminystėje sėmingai ties rytų šalių startuolių pritraukimu darbuojasi Estija, kuri turi keliskart daugiau Startup Visa Estonia paraiškų, nei Lietuva. Strategiškai esame patogioje situacijoje ir vertinami rytų Europos šalių startuolių, tačiau realybė yra visai kita. Rusai netinka, nes galbūt šnipai, baltarusiai ir ukrainiečiai yra priimtini, nes susikalbės su daugeliu, tačiau Middle east countries (Iran,Pakistan, kitos) ir Azijos šalys (Indija) yra vis dar ne itin draugiškai priimamos. Pirmiausiai problema yra su Migracijos departamentu, kuris nepakelia didėjančio krūvio ir neturi pakankamai motyvuotų darbuotojų, kurie kalbėtų angliškai. Esu girdėjęs atsiliepimų, kai kalbama su rytiečiais nepagarbiai, nesistengiama padėti. Taip pat sudėtinga kalbėti apie konkurencinį pranašumą, nes toje pačioje Baltarusijoje mokesčiai startuoliams yra mažesni. Vis dėlto Lietuva turi ir sėkmės istorijų ir kitų teigiamų bruožų, kurie yra naudingi startuoliams. Tai yra maža ekosistema, kur visi vieni kitus pažįsta. Jeigu produktas tikrai geras, galima greitai prieiti prie gerų kontaktų, investuotojų. Paprašyti valdžios padaryti startuoliams naudingus pakitimus. Pvz. Ūkio ministerija nuo metų pradžios įsteigė darbo grupę, į kurią kviečia įvairius startuolių ekosistemos atstovus teikti savo pasiūlymus. Jų darbo vaisius – startuolių sąvokos apibrėžimas, kuris leis pretenduoti startuoliams į tam tikras mokestines lengvatas.

2. Kokie mikro ir makro aplinkos veiksniai turi daugiausiai įtakos startuolių plėtrai, augimui (pvz. finansavimas, teisinė aplinka, žmogiškieji ištekliai ir pan.)?

Startuoliams labai svarbu turėti pasirinkimą visose stadijose – nuo komandos subūrimo, pirmo finansavimo iki augimo iki didelės įmonės. Lietuvoje kai kurios vietos yra peršokamos ir sudėtinga pvz. startuoliui su gera idėja pačioje pradžioje gauti gerus mokymus ir finansavimą (vadinamąjį akseleratorių). Nes yra daugybė renginių, kur gali surasti komandos narių (Tech Parke, Rise Vilnius, KTU Startup Space, LOGIN, Switch, Startup Fair), tačiau subūrus komandą sudėtinga rasti tą minimalų pirmąjį finansavimą ir trūkstamų įgūdžių mokymus. Šiuo metu Lietuvoje pradėjo veikti du akseleratoriai, tad jie turėtų šią spragą užkamšyti. Dar žinau, kad sunku rasti lietuvių tarpe dvi profesijas – kietus pasaulinio lygio marketingistus (verslo vystytojus -bizdevus), kurie galėtų išnešti produktą į pasaulinę rinką ir taip pat Senior programerius. Pastaruosius galima rasti, tik jų kaina labai išaugusi. Pvz. iš Ukrainos senior developerį sudėtinga parsivežti, nes jis geriau uždirbs tiek pat gyvendamas Ukrainoje ir turėdamas klientų iš USA. Tai žmogiškuosius išteklius irgi galima būtų

įvardinti kaip problemą. Su finansavimu dabar situacija geresnė, tik jis yra per daug priklausomas nuo ES funds. Reikėtų daugiau privataus kapitalo, kurį galima būtų pasiekti per Rizikos kapitalo fondus. Nes dabar dažnas lietuviškas VC (rizikos kapitalo fondas) dalį savo lėšų turi sukaupęs iš laimėtų ES projektų.

3. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama siekiant plėtoti startuolių verslą Lietuvoje ir kaip jas būtų galima spręsti?

Pats klausimas turbūt persidengia su aukščiau atsakytu. Žmogiškųjų išteklių problema, įgūdžių įgavimo platformų trūkumas. Galbūt šie.

4. Koks, Jūsų nuomone, yra tinkamiausias verslo modelis startuolio vystymui Lietuvoje (pvz. verslo plano pasirašymas, veiklos planavimas keliems metams ir t.t.)?

Startuoliams įprastos versle taisyklės negalioja. Verslo planas gali nueit niekais, jeigu produktas nebus dinamiškas, pritaikytinas prie vartotojo poreikių. Investicijos ieškoma dažniausiai, kad jos pakaktų dirbti prie projekto 12-18 arba 24 mėnesius. Tai savo veiklas reikia planuoti tokiam laikotarpiui, o ne ilgesniam, nes per tuos menesius daug kas gali pasikeisti -produktas kardinaliai pakeis savo paskirtį, investuotojas nuspręs įdėti daugiau pinigų, nei planavo, arba atvirkščiai. Tai reikėtų 24 mėnesių timeline nusitiesti su keliais tarpiniais tikslais (vartotojų skaičiaus augimas, pajamų augimas) ir pristatyti tai savo esamiems arba galimiems investuotojams. Reikia būti nusibrėžus tikslus – kada prasidės konversija – jūsų sukurtas produktas pradės duoti grąžą tiek jums, tiek jūsų investuotojui.

5. Ką rekomenduotumėte (finansavimas, teisinė bazė, komanda, startuolių ekosistema) startuolių kūrėjams steigiant tokio tipo verslą Lietuvoje?

Priklauso, ko trūksta – jei komandos narių -tai lankytis ankstesniame atsakyme išvardintuose renginiuose, erdvėse, ieškoti bendraminčių. Jei finansų, tai kreiptis į VC fondus (OpenCircle capital, Contrarian Ventures, Blue Lime Labs, dar variantas yra Lietuvos verslo angelų tinklas (Litban.org). Jei trūksta įgūdžių – reiktų kreiptis į akseleratorius- Startup Wise Guys kaip tik šiemet atidarė verslo verslui akseleratorių (B2B).

Respondentas Nr. 2

Laba diena, gerbiamas (-oji) eksperte. Aš, Mykolo Romerio universiteto Elektroninio verslo vadybos magistrantūros studijų studentė, atlieku tyrimą „Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, vertinimas".
Šio tyrimo metu surinkta informacija bus pateikta apibendrinta forma. Šioje anketoje Jūsų pateikti duomenys nebus skelbiami viešai.

Maloniai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus.

1. Kaip vertinate startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje, ar turime palankią aplinką tokio tipo verslui?

Reikia pagalvoti, čia taip neatsakysi dviem žodžiais. Pamėginkim apžvelgti viską keliais aspektais. Tai infrastruktūros yra apstu, turim pačias geriausias sąlygas: tai tie patys parkai Vilnius Tech park, Rise, KTU, Saulėtekis, SEB inovacjų parkas ir t.t. Realiai tų tokių erdvių visur yra ir manau, kad jų

užtenka. Pvz. tas pats SEB inovacjų parkas suvokia, kad reikia žūrėti į korporacijas, kad reikia startuolių, juos pas save integruoti. Tai tokio bendro suvokimo apie startuolius yra ir tą supranta didelės kompanijos. Teisinė aplinka yra ok. Prieš pora, pusantrų metų palestas toks projektas Startup viza, tai užsienio startuoliams atvykti į Lietuvą, sutvarkyti reikiamus dokumentus, gauti leidimą gyventi Lietuvoje greičiau, kas iškėlė Lietuvos konkurencingumą Europoje. Berods, yra kažkokios Sodros mokesčių lubos, bet nesu tikras. Didžiausia problema – talento trūkumas, nes dabar yra toks nusistovėjęs mąstymas, kad yra pinigų, bet nėra į ką investuoti. Idėjos yra tokios šiaip sau. Tai iš esmės investicijų yra, dėl to mes čia ir darom visokių renginių, kad pabandyt tas idėjas užkurti ir jos išsijudintų. Dabar tai yra visai populiaru ir visi bando „užkurti“, tai faina. Kas dar su aplinka, galvoju, Ūkio ministras toks fainas dabar yra, visai „už“ startuolius. Startuoliai visą laiką ieško akseleratorių, kapitalo fondų, kurie gali duoti pinigų arba tiesiog investuotojų, kurie nuperka dalį akcijų.

2. Kokie *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai turi daugiausiai įtakos startuolių plėtrai, augimui (*pvz. finansavimas, teisinė aplinka, žmogiškieji ištekliai ir pan*.)?

Labai sunku pasakyti, nes aš baigau mokslus ne Lietuvoje, tai ar čia skatina verslumą, labai sunku pasakyti. Spėju, kad nelabai. Ypač, kai pasako žmogui, išmoko sukurti kažkokį produktą, bet nepasako, ką daryti toliau. Tai atsiliepia toliau ir dalyvavimui visokiuose renginiuose kaip *hackathon,* kur žmonės kažką sukuria per savaitgalį ir reikia pasakyti, ką aš sukūriau, tai būna „aš sukūriau tai“. Tai labai stabdo ir kliūna įeinant į rinką. Todėl jaunus moksleivius stabdo pradėti savo idėjas ir jas plėtoti. Bet turbūt trūksta ir žinių, techninių žinių pakanka, tiesiog nėra verslo aplinkos įsivaizdavimo.

3. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama siekiant plėtoti startuolių verslą Lietuvoje ir kaip jas būtų galima spręsti?

Mano patirtis – šitam co-working‘e sėdi komandos, startuoliai, kuriuose sudaro nuo 1 iki 4 žmonių. Didžioji dalis jų iš užsienio, jiems kyla įvairiausių problemų atsidarant sąskaitą ir pan. Jei žmonės yra ne iš Europos Sąjungos šalių, tai su Migracijos departamentu daug nesėkmių. Start-up Lithuania kartu su partneriais vyksta į aplinkines šalis, pasakoja, kokia Lietuvoje yra aplinka, kad turime investuotojų. Iš esmės visai patraukli mūsų šalis? Manau, kad taip, gauni prieigą prie didelės rinkos. Tik visi verslo pradžios procesai nėra tokie greiti, kokie galėtų būti, turbūt vistiek greitesni kokioj Italijoj ar Prancūzijoje. Tai turbūt teisiniai dalykai yra kliūtis, talento stygius, nes čia atėjusios korporacijos pasiėmė visus talentus. Bet kas yra gerai, kad kokius penkis metus padirbęs Barclays, žmonės turi normalios tarptautinės darbo patirties. Kaip ir problema, bet ji turi gero efekto.

4. Koks, Jūsų nuomone, yra tinkamiausias verslo modelis startuolio vystymui Lietuvoje (pvz. verslo plano pasirašymas, veiklos planavimas keliems metams ir t.t.)?

Tame turėtų būti naudos, tikrai taip, bet Vinted yra pavyzdys, jie tą savo verslo modelį keitė ir keitė. Tai manau, kad trims metams į priekį tikrai neįmanoma, metams - taip. Nes ten tiek *džiazo* vyksta, kad tenka pergalvoti ne vienai kompanijai. O iš tiesų nelabai žinau, nes tai ganėtina jautri informacija.

5. Ką rekomenduotumėte (finansavimas, teisinė bazė, komanda, startuolių ekosistema) startuolių kūrėjams steigiant tokio tipo verslą Lietuvoje?

Tiksliai nežinau, bet yra skirtos finansavimo priemonės, tiek Invegos, tiek Ūkio ministerijos, Open Circle kažką daro. Nežinau, kokios jos yra dabartiniam lygmeny, bet prieš kokius pora metų buvo

labai siauros ir nukreiptos tik į t.t. sritį. Finansavimo priemonės ypač geros, jei idėjos yra dizainos, o ne technologinės. Galbūt dabar yra geriau, aš tikiuosi, kad yra geriau. Tai jomis naudotis, eiti į bendruomenes, renginius, pažinti žmones, kartu susiburti, kažkokia atsiras idėja. Ir dirbti tokiose kietose erdvėse kaip Vilnius Tech park, kur yra IT specalistų, marketingo specialistų, dizaino specialistų, kur jei kažko reikia, gali imt pasikonsultuoti. Ir dabar man atrodo Start-up Lithuania paleido duomenų bazę Start-ups for Start-ups, kur mintis yra padėti vieni kitiems neklysti ar pan., nes informacijos platforma yra labai geras dalykas.

Respondentas Nr. 3

Laba diena, gerbiamas (-oji) eksperte. Aš, Mykolo Romerio universiteto Elektroninio verslo vadybos magistrantūros studijų studentė, atlieku tyrimą „Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, vertinimas".
Šio tyrimo metu surinkta informacija bus pateikta apibendrinta forma. Šioje anketoje Jūsų pateikti duomenys nebus skelbiami viešai.

Maloniai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus.

1. Kaip vertinate startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje, ar turime palankią aplinką tokio tipo verslui?

Mano asmenine nuomone turime labai nepalankią startuolių steigimo ir augimo terpę Lietuvoje. Finansavimo infrastruktūra silpnai išvystyta, rizikos kapitalo fondai labai vangiai investuoja į tikrus startuolius nes labai vengia rizikos ir mieliau investuoja į jau veikiančius ir pajamas/pelną generuojančius verslus.
Nėra jokios mokesčių lengvatos nei veiklos pradžioje nei prioritetinėms veiklos sritims. Augimo galimybės taip pat silpnos nes rinka labai maža o vietos verslas labai konservatyvus ir nenori eksperimentuoti su inovacijomis ir naujovėmis – dažniausiai tai būna tik žodinės deklaracijos bet ne realūs veiksmai.
Labai gerai apibūdina Lietuvos palyginimas su panašaus dydžio šalimi Izraeliu. Lietuvoje per metus į startuolius investuojama apie 20-30 milijonų Eur , na o Izraelyje investuojama 20-30 milijardų Eur į startuolius ir tai yra didžiausią eksporto dalį sudaranti sritis.

2. Kokie *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai turi daugiausiai įtakos startuolių plėtrai, augimui (*pvz. finansavimas, teisinė aplinka, žmogiškieji ištekliai ir pan*.)?

Žmogiškųjų išteklių mes turime – Lietuvoje yra labai daug talentingų ir drąsių žmonių norinčių kurti startuolius. Finansavimas labai prastas, teisinė aplinka nėra bloga, valstybės įsitraukimas (vėl lyginant su Izraeliu) labai menkas.
Labai svarbus faktorius yra kontaktų užmezgimas užsienyje siekiant tarptautinės plėtros – Lietuvos rinka labai maža ir čia augti nėra didelių galimybių.

3. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama siekiant plėtoti startuolių verslą Lietuvoje ir kaip jas būtų galima spręsti?

Finansavimas būtų pirmoje vietoje. Patirties neturėjimas ir lokalus mąstymas būtų kita priežastis. Mokestinės lengvatos pirmais veiklos metais labai padėtų. Valstybės parama ir įsitraukimas.
Spęsti galima pasižiūrėjus ir pasimokius (pritaikius gerąsias praktikas) iš Izraelio, Airijos, Singapūro ir kitų sėkmingai veikiančių ir panašaus dydžio valstybių.

4. Koks, Jūsų nuomone, yra tinkamiausias verslo modelis startuolio vystymui Lietuvoje?

Patestuoti verslo modelį Lietuvoje ir iškarto daryti plėtrą užsienyje pasitelkus į pagalbą žmones turinčius šios patirties. Galima ir netestuoti Lietuvoje o taupant laiką pradėti nuo didesnės rinkos gerai pasiruošus.

5. Ką rekomenduotumėte (finansavimas, teisinė bazė, komanda) startuolių kūrėjams steigiant tokio tipo verslą Lietuvoje? Kokios taktikos, strategijos sėkmingiausios?

Nėra jokios auksinės sėkmės formulės. Visų pirmą reikia tikėti savimi ir įdėti labai daug darbo. Suprasti kokią problemą sprendi arba kokią galimybę sukuri. Atsakyti į svarbiausią klausimą – kodėl tai noriu padaryti ? Kodėl tai svarbu būsimiems klientams? Taip pat labai svarbu nenuleisti rankų jeigu nepavyko iš pirmo karto – svarbiausia pasimokyti iš klaidų ir judėti pirmyn.

Respondentas Nr. 4

Laba diena, gerbiamas (-oji) eksperte. Aš, Mykolo Romerio universiteto Elektroninio verslo vadybos magistrantūros studijų studentė, atlieku tyrimą „Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, vertinimas".
Šio tyrimo metu surinkta informacija bus pateikta apibendrinta forma. Šioje anketoje Jūsų pateikti duomenys nebus skelbiami viešai.

1. Kaip vertinate startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje, ar turime palankią aplinką tokio tipo verslui?

Įmonės steigimas – greitas ir patogus. Viską galima atlikti internetu. Tiesa, jaunam verslui teoriškai palankesnė Mažosios Bendrijos juridinė forma praktikoje nėra iki galo sutvarkyta, todėl neaiški jos ateitis ir tai nemotyvuoja jos rinktis. Kita vertus, steigiant UAB, įmonė nuo pirmų dienų užkraunama finansine našta: įstatinis kapitalas, reguliarus algos mokėjimas direktoriui, samdomas buhalteris ir t.t. Pradžioje tai gali apsunkinti verslo plėtrą. Apskritai, lengvatų jaunam verslui itin mažai, ypač jei jį steigia vyresni asmenys.

2. Kokie *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai turi daugiausiai įtakos startuolių plėtrai, augimui?

Mikro: startuolių motyvacija, artimos aplinkos palaikymas, kompetencija marketingo ir verslo administravimo srityse, rinkos išmanymas.
Makro: rinkos suinteresuotumas bei finansinis pajėgumas.

3. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama siekiant plėtoti startuolių verslą Lietuvoje ir kaip jas būtų galima spręsti?

Investicijų stoka, idėjų trūkumas, rinkos neišmanymas, motyvacijos sunkiai dirbti trūkumas. Neretai startuolių komandos, įkvėptos pavienių itin sėkmingų pavyzdžių, pradeda verslą su lūkesčiu, kad jis greitai bus pelningas. Reikalams klostantis ne taip sparčiai, dingsta komandos entuziazmas: startuolis neprisitaiko prie rinkos poreikių, stokoja kūrybingų sprendimų. Pagrindinis šių problemų sprendimas galėtų būti išsamus idėjos išgryninimas bei rinkos ištyrimas dar prieš imantis verslo.

4. Koks, Jūsų nuomone, yra tinkamiausias verslo modelis startuolio vystymui Lietuvoje?

5. Ką rekomenduotumėte (finansavimas, teisinė bazė, komanda) startuolių kūrėjams steigiant tokio tipo verslą Lietuvoje? Kokios taktikos, strategijos sėkmingiausios?

Visų pirma, ne visi jauni verslai būtinai turi eiti startuolio keliu – ne visi produktai turi tokią paklausą, kad būtų galima tikėtis grandiozinio verslo augimo, be to, ne visi verslai turi išaugti iki didžiulių korporacijų. Smulkus vietinis verslas yra svarbus dalyvis valstybės biudžete bei vietinėje rinkoje, tad vertėtų gerai apgalvoti, kokia kryptimi norisi savo verslą auginti. Bet kuriuo atveju, į savo komandą suburti rekomenduoju kompetentingus žmones, nuoširdžiai tikinčius verslo idėja bei vertus pasitikėjimo.

Respondentas Nr. 5

Laba diena, gerbiamas (-oji) eksperte. Aš, Mykolo Romerio universiteto Elektroninio verslo vadybos magistrantūros studijų studentė, atlieku tyrimą „Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, vertinimas".
Šio tyrimo metu surinkta informacija bus pateikta apibendrinta forma. Šioje anketoje Jūsų pateikti duomenys nebus skelbiami viešai.

Maloniai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus.

1. Kaip vertinate startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje, ar turime palankią aplinką tokio tipo verslui?

Pastaraisiais metais, terpė startuolių steigimo ir augimui Lietuvoje keičiasi į gerąją pusę, tą lėmė ne tik bendradarbystės (co-working) erdvių skaičiaus augimas, inovacijų centrų įsikūrimas, hub'ų steigimasis, išaugusios užsienio investicijos, privačių rizikos kapitalų atsiradimas, bet ir pakitęs nacionalinės valdžios požiūris į startuolius. Lietuvos ekonomika pastaraisiais metais augo, pastebimas ir aktyvus užsienio investuotojų susidomėjimas Lietuvos rinka – ypatingai, kalbant apie Kauno regioną. Tokie pokyčiai aktualūs ir palankūs startuoliams, kadangi besikuriančios užsienio kapitalo įmonės noriai prisijungia prie inovacijų vystymo, yra linkę bendradarbiauti ar teikti mentorystės paslaugas inovatyviam jaunam verslui. Kalbant apie pokyčius mokesčių sistemoje – sulig naujojo LR Ūkio ministro atėjimu Lietuvos startuolių politika buvo pradėta vystyti teigiama linkme: atsirado aiškesnė vizija, tikslai, kalbama ir apie lengvatinę mokestinę politiką jaunajam verslui, konkrečiai išskiriant startuolius, ne tik tradicinį verslą, kas buvo iki šiol. Dar gi – džiugu, kad valstybinis sektorius mezga dialogą bei konsultuojasi su startuolių atstovais – Lietuvos Startuolių asociacija, privačiais fondais, kurie padeda brėžti gaires oficialiai startuolių politikai bei ekosistemos plėtrai ir auginimui. Kitas didelis akstinas, kurtis startuoliams ir ateinantis iš valstybės pusės yra Ūkio ministerijos įsteigtas rizikos kapitalo fondas Open Circle Capital, orientuotas į aukštųjų technologijų verslą/startuolius. Svarbu paminėti, kad labai teigiami žingsniai, kuriantis atraktyvią plotmę kurtis startuoliams yra įvarių Europos Sąjungos iniciatyvų įgyvendinimas Lietuvoje, kuris suteikia paramą inovatyvaus verslo, startuolių kūrimuisi ir vystymuisi. Pavyzdžiui, šiuo metu Lietuvoje yra įsteigti keturi Europos Inovacijų ir Technologijų instituto (EIT) centrai – klimato, energetikos, sveikatos ir maisto. Būtent šių sričių startuoliams yra teikiama konsultacinė pagalba, mentorystė, suteikiamos galimybės gauti finansinę paramą, išplečiant kontaktinius tinklus bei susipažįstant su potencialiais investuotojais. Be kita ko, akivaizdu, kad Lietuvoje kuriasi ir stipri startuolių bendruomenė/ekosistema – bent jau didžiuosiuose šalies miestuose yra vienetai, kurie jungia to miesto startuolius, padeda jiems, o plačiuoju, šalies mastu, bendradarbiauja tarpusavyje. Pavyzdžiui, Kaune tokias funkcijas atlieka pirmasis akademinis startuolių inkubatorius ankstyvos

stadijos startuolių inkubatorius KTU Startup Space, jau labaiau pažengusioms įmonėms skirtas Kauno Mokslo ir Technologijų parkas, Vilniuje – Vilniaus Tech Parkas, Saulėtekio Slenis, Linkmenų Fabrikas, Klaipėdoje – Klaipėda ID, mažesniuose miestuose – konkrečiau - Alytuje šias funkcijas vykdo VšĮ „Spiečius". Vietiniai valdžios centrai taipogi svariai prisideda prie startuolių plėtros ir ugdymo: pavyzdžiui, nuo 2015 m. Kauno miesto savivaldybė vykdo programą "Kauno Startuoliai", kuri jau suteikė ~343 tūkst. Eurų paramą daugiau nei 20-iai vystomų startuolių idėjų. 2018 m., pakeitus paramos konceptą, naujoji „Kauno startuoliai" programa skatina Kauno miesto gyventojų verslumą, aktyvina startuolių ekosistemą, siekia pritraukti startuolius iš kitų Lietuvos ir užsienio regionų. Tais pačiais metais Kauno miesto savivaldybė paleido pirmąjį šalyje startuolių akceleratorių, kurį koordinuos profesionalai ne tik iš Lietuvos, bet ir užsienio. Tokie pavyzdžiai rodo, kad galimybės kurtis startuoliams šiuo metu yra itin palankios. Lietuva dar ir turi požiūrio, mokestinės ir teisinės srities problemų, kalbant apie startuolius, tačiau pateikti pavyzdžiai rodo, kad apskritai Lietuva yra besivystanti ir tikrai tinkama erdvė kurtis startuoliams, apimant tokius faktorius, kaip kvalifikuoti žmogiškieji resursai, išvystytos IT technologijos ar visuomenė, kurioje esti stiprus verslumo mentalitetas.

2. Kokie *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai turi daugiausiai įtakos startuolių plėtrai, augimui (*pvz. finansavimas, teisinė aplinka, žmogiškieji ištekliai ir pan*.)?

Kalbant apie makro veiksnius, didelę įtaką startuolio tolimesnei veiklai, augimui, plėtrai turi jau aptarta valstybės politika (mokestinė, teisinė sistema). Nors, štai – kaimyninė Baltarusija yra konkretus pavyzdys, kai ne itin palankūs makro veiksniai nesutrukdė kurtis pasaulinio lygmens startuoliams. Pavyzdžiui, „AIMatter – dirbtinio intelekto startuolis 2017 metais buvo įsigytas Google kompanijos, o ir plačiai plačiai naudojama programėlė „Viber" buvo sukurta būtent šioje šalyje.
Kalbant apie mikro veiksnius: kiek tenka pastebėti, konsultuojant startuolius ar jų inkubavimo proceso metu, didžiausią neigiamą įtaką plėtrai/augimui daro, tai, kad startuolis neturi pagrįsto verslo modelio – nežino kuriamo produkto/paslaugos tikslinės auditorijos, ar sprendžiama problema yra tikrai aktuali, koks yra vertės pasiūlymas, galų gale, butiškai tariant, iš ko kuriamas produktas/paslauga uždirbs pinigus. Finansinės grąžos nepagrįstumas pakiša koją dažnam startuoliui. Be kita ko, labai dažnai pastebimas aspektas – startuolio komandos narių kompetencijų trūkumas. Dažnai startuolį kuriantys žmonės savo veiklą pradeda, „suvesdami" į krūvą gerų draugų pulką, tačiau nesifokusuodami į jų gebėjimus ir pridėtinę vertę, kurią jie gali suteikti startuoliui. Komandos narių nekompetencija nulemia tai, jog švaistomi resursai, kurie nesuteikia jokios pridėtinės vertės startuoliui, o dėl to jis stagnuoja, o galutiniame rezultate – žlunga.

3. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama siekiant plėtoti startuolių verslą Lietuvoje ir kaip jas būtų galima spręsti?

Nors pastaraisiais metais Lietuvos startuolių ekosistema ir sparčiai vystėsi, remiama privačių rizikos kapitalo fondų, naujų startuolių bendrijų/asociacijų ir įvairių ES iniciatyvių, tačiau šalyje vis tiek trūksta oficialios startuolių politikos ir strategijos, kuri kurtų tinkamas sąlygas startuolių kūrimuisi ir vystymuisi. Galima matyti tendenciją, jog dažnai įvairios paramos programos, teikiamos nacionalinių vienetų yra skirtos „jaunam verslui", neišskiriant startuolių, dėl to kuriamas neteisingas vaizdinys, jog bet koks jaunas tradicinis verslas yra startuolis, kas nėra tiesa. Be to, tai nekuria verslaus mąstymo visuomenėje.
Neturėjimas oficialios startuolių politikos sukuria užburto rato situaciją: antrepreneriai yra stabdomi nuo startuolių kūrimo, dėl nepalankios reguliacinės politikos ir dėl to kylančios padidėjusios rizikos jų verslo išlikimui.

Turėtų vykti „two-ways“ (dvipusė) interakcija, kuri padėtų vieniems kitus geriau suprasti: valstybei – apie startuolių bendruomenėje kylančias problemas ir poreikius, startuoliams – prisidėti prie palankios teisinės sistemos jų atžvilgiu kūrimo.
Kitos problemos/iššūkiai aptarti antrame klausime.

4. Koks, Jūsų nuomone, yra tinkamiausias verslo modelis startuolio vystymui Lietuvoje (pvz. verslo plano pasirašymas, veiklos planavimas keliems metams ir t.t.)?

Manyčiau, kad vieno išskirtinai tinkamiausio modelio skirto tik Lietuvoje esančiam startuoliui nėra, kadangi startuolio esmė yra greitas plėtimasis ir pritaikokumas įvariose rinkose, neapsiribojant viena, šiuo atveju Lietuvos rinka. Verslo modelis yra labai individualus dalykas, priklausantis nuo kuriamo produkto/paslaugos, kam jis skirtas (B2B, B2C ir t.t.). Perspektyvus verslo veiklos planavimas yra vienas iš sėkmingo verslo (nebūtinai startuolio) segmentų, kuris padeda išvengti netikėtų pokyčių, greičiau prie jų adaptuotis.

5. Ką rekomenduotumėte (finansavimas, teisinė bazė, komanda) startuolių kūrėjams steigiant tokio tipo verslą Lietuvoje? Kokios taktikos, strategijos sėkmingiausios?

Visų pirma, rekomenduočiu apie savo idėją kalbėti garsiai, daug ir plačiai. Pastebiu tendenciją, kad pradinėje stadijoje esantys startuoliai bijo kalbėti apie savo idėją, dėl grėsmės IP ir t.t., tačiau jei idėja nebus „ištestuota“/patikrinta ar ji tikrai aktuali, tuomet ji ir liks gera idėja, tačiau ne produktu ar paslauga, tuo pačiu – netaps sėkmingu startuoliu.
Siūlyčiau, kiek galima daugiau konsultuotis su tos srities profesionalais, galbūt savo veiklą pradėti inkubatoriuje, kuriame būtų suteiktos galimybės tą daryti kiekvieną dieną, būti erdvėje, kurioje telkiasi galbūt jau panašias problemas išsprendę startuoliai, kurie bus linkę pasidalinti savo gerąja patirtimi (KTU Startup Space vienerių metų inkubavimo programą, suteikiant mentorystės, konsultacines paslaugas bei fizinę lokaciją vykdo nemokamai). Kaip ir minėjau anksčiau, labai svarbus verslo modelio parinkimas ir profesionalios komandos sudarymas.

Respondentas Nr. 6

Laba diena, gerbiamas (-oji) eksperte. Aš, Mykolo Romerio universiteto Elektroninio verslo vadybos magistrantūros studijų studentė, atlieku tyrimą „Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, vertinimas”.
Šio tyrimo metu surinkta informacija bus pateikta apibendrinta forma. Šioje anketoje Jūsų pateikti duomenys nebus skelbiami viešai.

Maloniai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus.

1. Kaip vertinate startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje, ar turime palankią aplinką tokio tipo verslui?

Startuolio įsteigimas lygiai toks pats kaip bet kurios kitos naujos įmonės, dažnai startuolio veikla prasideda nuo kelių draugų bendros idėjos ir tik gavus finansavimą yra registruojama įmonė. Kitu atveju startuolį slėgtų didelė mokestinė našta.
Startuolio augimo galimybės priklauso nuo startuolio idėjos populiarumo. Sėkmingoms idėjoms augimui galimybių yra daug. Tačiau lietuviški fondai linkę investuoti atsargiai ir reikalauja, kad startuolis iš savo veiklos jau gautų pajamas. Užsienio kapitalo fondai investuoja rizikingiau, bet jie dažniausiai investuoja į startuolio augimą arba plėtrą į kitas rinkas.
Supaprastinus startuolio įmonės registraciją ir mokestinę bazę, verslo aplinka pagerėtų.

2. Kokie *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai turi daugiausiai įtakos startuolių plėtrai, augimui (*pvz. finansavimas, teisinė aplinka, žmogiškieji ištekliai ir pan*.)?

Pradiniame startuolio vystymosi etape didžiausią įtaką turi finansavimas. Vėlesnėse startuolio vystymosi fazėse, kai sukurtas produktas įvedinėjamas į rinką ir reikia plėstis, svarbu pritraukti savo srities specialistus: marketingo specialistus, finansų ekspertus, plėtros vadovus.

3. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama siekiant plėtoti startuolių verslą Lietuvoje ir kaip jas būtų galima spręsti?

Lietuvoje startuolių kultūra ir ekosistema, lyginant su JAV ar Skandinavijos šalimis dar tik kuriasi, todėl nėra aiškios startuolių augimo strategijos, nėra prieinamų finansavimo šaltinių.
Ekosistemos trūkumas neleidžia greitai rasti bendraminčių, kurie leistų pasitikrinti savo idėją. Prieinamų finansinių šaltinių nebuvimas neleidžia greitai išvystyti produkto ir pristatyti jo rinkai. Ekosistemos plėtrai padėtų verslo akseleratorių plėtra, tačiau ji turi būti orientuota į nepriklausomų komandų vystymą ir mokymą, o ne į didelių žaidėjų pritraukimą. Finansavimo prieinamumo didinimui reikėtų valstybės paramos startuoliams ir reikėtų pritraukti daugiau užsienio kapitalo fondų.

4. Koks, Jūsų nuomone, yra tinkamiausias verslo modelis startuolio vystymui Lietuvoje?

Lietuvoje tinkamiausias verslo modelis startuoliui yra kurti naujas paslaugas arba kurti pridėtinę vertę. Palankiausi startuoliams pardavimų modeliai yra: paslaugų prenumerata, freemium arba tarpininkavimas

5. Ką rekomenduotumėte (finansavimas, teisinė bazė, komanda) startuolių kūrėjams steigiant tokio tipo verslą Lietuvoje? Kokios taktikos, strategijos sėkmingiausios?

Kuriant startuolį labai svarbu turėti veiksmų planą, kaip vystyti savo idėją iki sėkmingo verslo. Labai svarbu suprasti, kad skirtingu startuolio gyvavimo metu reikia fokuso į skirtingas veiklos sritis.
Prieš kuriant startuolį pirmiausia reikia pasitikrinti idėją rinkoje. Įsitikinus idėjos patrauklumu, reikia suburti stiprią komandą, kuri pradinę idėją išvystytų iki rinkai tinkamo produkto. Sukūrus produktą, jo įvedinėjimui į rinką ir populiarinimui svarbus finansavimas ir rinkodaros specialistai. Šiame etape reikia kitokios komandos, kuri turi fokusą į produkto monetizavimą.

Respondentas Nr. 7

Laba diena, gerbiamas (-oji) eksperte. Aš, Mykolo Romerio universiteto Elektroninio verslo vadybos magistrantūros studijų studentė, atlieku tyrimą „Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, vertinimas".
Šio tyrimo metu surinkta informacija bus pateikta apibendrinta forma. Šioje anketoje Jūsų pateikti duomenys nebus skelbiami viešai.

Maloniai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus.

1. Kaip vertinate startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje, ar turime palankią aplinką tokio tipo verslui?

Galimybes vertinu gerai. Turime daug žmonių tuo besidominčių, jau su patirtimi, daugėja realiai patarti galinčių mentorių, gausėja verslo angelų ir kitokių finansavimo šaltinių; pati industrija ir terminologija tapo viešai naudojami ir priimtini, yra gera aplinkos nuomonė, daug kas palaiko jaunus verslus, ypač paremtus technologijomis ir orientuotus į vakarų rinkas. Valstybės irgi palankiai vertina tokį verslą, kuria jam paramos priemones.

2. Kokie *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai turi daugiausiai įtakos startuolių plėtrai, augimui (*pvz. finansavimas, teisinė aplinka, žmogiškieji ištekliai ir pan*.)?

Mikro aplinkoje manau svarbiausia – talentas: tai ir įkūrėjai (*founders*), ir komandos nariai, ir kiti specialistai. Finansavimas taip pat svarbu, nes jo stokojame, todėl sunku taikyti visaverčius vystymo modelius kurie veikia kitose rinkose.
Makro – manau svarbiausi yra socialiniai ir ekonominiai, tai ir palankus požiūris, ir noras dirbti tokiuose versluose, ir galimybė vartoti jų produktus (ypač svarbu verslas-verslas modeliui) ir finansuoti augimą.

3. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama siekiant plėtoti startuolių verslą Lietuvoje ir kaip jas būtų galima spręsti?

Daugiausiai trūksta patirties verslo kūrime bendrai, o taip pat nišose kaip vartotojo patirtis (UX), kliento išlaikymas (*customer success*), produktų kūrime (CPO) ir pan. Taip pat labia trūksta susipažinimo su užsienio rinkomis, įėjimo į jas, konkurencijos su tarptautiniais žaidėjais patirties.
Ilguoju laikotarpiu šios problemos turėtų išsispręsti pačios, tačiau galimi ir greiti sprendimai – užsienio specialistų samdymas, arba atsivežimas apmokyti komandas Lietuvoje. Pačių verslininkų tinklų kūrimas (*networking*) vykstant, kviečiant ir dalyvaujant populiariuose renginiuose taip pat gali paspartinti šiuos sprendimus.

4. Koks, Jūsų nuomone, yra tinkamiausias verslo modelis startuolio vystymui Lietuvoje (pvz. verslo plano pasirašymas, veiklos planavimas keliems metams ir t.t.)?

Planuoti būtina, tačiau planas turi būti labai konkretus ir glaustas. Svarbu kuo anksčiau pasitikrinti prielaidas, kad klientams to tikrai reikia ir jie už tai pasirengę mokėti – tai galima padaryti pardavinėjant paslaugas ar produktus dar jų neturint (*shadow/ghost sales*). Verslo pradžioje svarbu veikti racionaliai taupiai (*LEAN*) ir neperinvestuoti ribotų resursų.

5. Ką rekomenduotumėte (finansavimas, teisinė bazė, komanda) startuolių kūrėjams steigiant tokio tipo verslą Lietuvoje? Kokios taktikos, strategijos sėkmingiausios?

Respondentas Nr. 8

Laba diena, gerbiamas (-oji) eksperte. Aš, Mykolo Romerio universiteto Elektroninio verslo vadybos magistrantūros studijų studentė, atlieku tyrimą „Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, vertinimas”.
Šio tyrimo metu surinkta informacija bus pateikta apibendrinta forma. Šioje anketoje Jūsų pateikti duomenys nebus skelbiami viešai.

Maloniai prašau Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus.

1. Kaip vertinate startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje, ar turime palankią aplinką tokio tipo verslui?

Šitas atsakymas susideda iš kelių dalykų. Pirmas dalykas trumpai tariant būtų „mix“, yra gerų ir yra blogų dalykų, nėra vienareikšmiškai blogai ar vienareikšmiškai gerai. Yra kelios dedamosios, viena iš jų – teisinė sistema ir valstybės parama. Lietuvoje įsteigti įmonę yra labai lengva ir greita, kas yra pliusas, minusas yra tas, kad sunku, brangu uždaryti. Startuoliai, kurių principas padarai, užbaigi, iš naujo darai, tai žmonės ką padaro, tai pristeigia daug įmonių, ant jų „pakabina“ projektus ir jei kažkas nepavyksta, tos įmonės lieka medituojančios, nes jas uždaryti yra brangiau, negu jas laikyti. Lietuviškų įmonių įstatymai neapdraudžia, tam trūksta praktikos, ir ypač patirties iš startuolių ekosistemos. Bet jau yra žmonių, kurie tais dalykais užsiima, bet tai nėra lengvas ar paprastas dalykas – reikia žinoti, kur tokius dalykus susirasti. Kitas dalykas yra finansavimas, kuris ateina iš viešų ir privačių sferų. Finansavimas, kuris ateina iš viešų (sferų) turi vieną problemą – yra baigtinis, tu gavai tam tikrą lėšų sumą ir vėliau sukis kaip nori. Su startuoliais būna taip, kad dažnai prisireikia tai daugiau, tai mažiau pinigų ir tu dažnai pradžioje nežinai, kaip tai bus. O valstybė tokiais dalykais nelabai užsiima, kad gautum finansavimą, tau dažnai reikia daug popierių tvarkyti su valstybiniais finansavimo šaltiniais. Dar vienas dalykas, jie yra nenuoseklūs. Aš kalbu Lietuvos ekosistemos atžvilgiu. Mes turim finansavimo priemones, kurios dirba 2-3 metus iš eilės, tada sustoja ir vėl prasideda finansavimas. Su investicijom, tai dauguma privačių pinigų ateina į startuolius tai investiciniai fondai kartu su ES fondais. Labai didelis kiekis finansavimo iš tikrųjų ateina grynai iš verslo. Ten yra angelų fondai ir pan., bet tai yra labai nedidelės sumos. Dabar va kokie 5-6 koinvesticiniai fondai atsidaro dėl ES fondo, kuris dlina vietiniams investuotojam šitus pinigus, kad investuotų į vietines rinkas, kad jie turėdami *know how* paskirstytų tuos pinigus tolygiai. Bet buvo 2-3 metų tarpas, kai buvo štilis ir investavimas buvo nuslūgęs. Tai daugiau yra investavimo, paskatinimo iš Europos Sąjungos fondų. Dar kitas dalykas yra *ICOs* investavimai, jie neturi tokio prisirišimo. Kodėl vietiniai investuotojai svarbūs? Dėl to, kad daugumoje įmonių dirba ankstyvos stadijos startuolis, o užsienio fondai nelabai juos liečia, nes nežino rinkos specifikos, jie greičiau ieško vietinio fondo ir po to investuos kartu su juo. Štilis, atsiranda lietuviškoj rinkoj, yra pakankamai pavojingas dalykas. Startuolių inovacijų projektas pradeda įsibėgėti per 3-4 metus ir staiga tu jam nutrauki „kurą“ ir staiga visas procesas sustoja iki nulio – du žingsniai į priekį, vienas atgal. Kitas dalykas – patirtis, kompetencija. Lietuvoje kompetetingų žmonių, kurie savo srityje galėtų kažką daryti, yra stiprus trūkumas, kalbant apie žmones, kurie yra kompetetingi ir galėtų dirbti startuolyje. Po truputį tokių žmonių atsiranda, netgi ir bendruomenės kaip žmonės kartu kažką panašaus daro, dalinasi patirtimi, bet palyginus su tarptautine praktika, mes tokios turim labai nedaug pas save viduje. Pvz. pas estus beveik kiek startuolyje yra po Skype *co-founder*‘į, jie turi labai didelį *know how*, kaip auginti įmonę nuo nulio, nes kaip sėkmingai tęsti įmonę skiriasi nuo to, kaip ją sukurti nuo nulio. Šioje vietoje mums truputį patirties trūksta, bet atsiranda tokie žmonės, kurie išeina iš Vinted, eina iš kitų sėkmingų lietuviškų startuolių. Bet kadangi mes neseniai išsiritom iš tų Sovieitnių laikų, turėjom tokią istoriją, kad apsidairius reikėjo pradėti nuo nulio. Kitose šalyse startuolių ekosistemos irgi palyginti neseniai atsirado, tačiau verslas turi ilgesnes ir brandesnes tradicijas ir tas padeda startuoliams atsistoti. Kitas dalykas – investavimas su lietuviškomis įmonėmis. Kiek man teko susidurti, lietuviškos įmonės nori investuoti, bet joms trūksta švietimo. Jos nelabai žino kaip startuoliai veikia ir kada tau tie finansai grįš, po kiek laiko, kokie tie mechanizmai yra. Tu, kaip startuolis, nelabai turi laiko apšviesti investuotojus. Plius – tu turi interesą šiuo atveju, tavo informacija turi būti patikrinta trečio šaltinio, kad iš tikrųjų taip yra. Privačios įmonės kartais siūlo labai nepalankias sąlygas, ne iš gobšumo, bet iš nežinojimo, nes investavimas į NT ar kitas sferas ir truputį aiškesnis, ten yra daugiau praktikos, bent jau iš lietuviškų verslininkų.

2-3. Kokie *mikro* ir *makro* aplinkos veiksniai turi daugiausiai įtakos startuolių plėtrai, augimui (*pvz. finansavimas, teisinė aplinka, žmogiškieji ištekliai ir pan*.)? Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama siekiant plėtoti startuolių verslą Lietuvoje ir kaip jas būtų galima spręsti?

ŽI taip pavadinkim yra trūkumas visur ir startuoliai dažnai ima ŽI iš studentų. Yra realiai taip – yra dviejų tipų startuoliai. Ateina studentai, kurie kažką sugalvoja ir daro ir bus smagu. Ir ateina žmonės, kurie yra kažkiek padirbę industrijoje ir daro, kad turi truputį daugiau praktikos. Ir tikimybė, kad tiems žmonėms, kurie turi daugiau praktikos, pavyks kažką padaryti yra daug didesnė, nes jie daugiau mažiau turi supratimą, kaip tie dalykai veikia. O tie, kurie ateina „šviežiai“, jiems labai daug į sienas atsirenkti reikia. Aš pats daugiau tokiu keliu ėjau, nes nuo studentavimo pradėjau kažką veikti, po studentavimo pradėjau daryti įmonę, kuri *outsourcing*‘ą darė ir tenai tokios komercinės patirties daugiau gavau. Negaliu sakyti, kad visai nuo studentavimo laikų tuos startuolius pradėjau daryti. Yra tokios dvi kategorijos, siluetas pakankamai kompetetingų žmonių, o šiaip mes dirbam mažom komandom ir dalį funkcijų išskirstom partneriams. Universitetinis išsilavinimas yra apie tai, kaip teoriškai tai turėtų veikti, startup‘ų praktikos tu gali išmokti tik darydamas. Aš turiu gan griežtą numonę tuo atžvilgiu, nes tai yra pakankamai greit besikeičianti sritis. Ir kol tu suformuosi teoriją, tikimybė, kad dalis dalykų bus pasikeitę arba nebus pakankamai efektyvūs kaip ir tikėjaisi. Variantas būtų bandyt praktikuoti, kaip tie dalykai veikia. Tai toks labai nuo žmogaus vidinių savybių priklausantis dalykas, tau tikriausiai reiktų pasižiūrėti, kaip tai priklauso nuo tavęs paties. Aš tikiuosi, kad universitetiniam išsilavinime atsiras kas nors iš startuolių pusės, faktas, kad galėtų geriau paruošti specialistus. Trūksta studijų kokybės, bet čia yra kitas dalykas. Su teisininkais prieš keletą metų būdavo taip, kad pirma konsultacija nemokama, po to mokėk 50€/val. Dabar po truputį pradeda suprasti, kaip startuoliai veikia, tai pakonsultuoja daugiau. Iš teisininkų galima gaut labai neblogos pagalbos ir ne tik teisinės, jie tau gali padėti susisiekti su vienu iš savo klientų, jei jiems būtų naudinga tarpininkauti. Teisininkai, mano akyse, tapo ne tik tai tokie konsultantai, bet padeda neįlipti į kokius nors spąstus, į duobę neįkristi, bet ir partneriai kaip surasti kontaktus. Jei yra užsienio rinka, į kurią mes norim įeiti, ieškom teisinių kontorų, konsultacinių įmonių, kurios išvystę tinklą tam tikroje sferoje.

4. Koks, Jūsų nuomone, yra tinkamiausias verslo modelis startuolio vystymui Lietuvoje? Ar Jūs planavote savo startuolio veiklą 3-5 metams į priekį?

Realiai tas racijos turi, bet turi ne dėl to, kad tu įvykdysi tokį planą, kokį suplanavai. Griežtas suvokimas arba pamatavimas resursų ir laiko, kiek tau reikės tam tikriems dalykams įvykdyti realistiškai, yra labai geras dalykas, kuris padeda sudėlioti darbus, *expectation*‘us, ką tikiesi pasiekti ir pan. Bet jeigu tu aklai vykdysi verslo planą, nekeisi ir neevoliucionuosi kažko procese, tau bus „šakės“. Čia yra vienareikšmiškas dalykas. Tai, kad tu sugalvojai pirminę idėją ir kad ji liks tokia, tu turi būti labai genijus. Pokyčiai pradeda taip greitai keistis ir taip staiga, išlaikyti verslo planą ir surašyti visus pasikeitimus kas mėnesį, tai tiesiog per daug resursų reikalaujantis reikalas, kuris tiek negrąžina. Startuolių ekosistemos naudoja tokius labiau tokias schemas, planus, kuriose pasižymi tokius dalykus, pvz. vieni tai daro kas 1,5 mėn. kaip tokį *review,* matuoja savo KPI. Tu turi statistiką, pasiskaičiavai, pasižiūrėjai ir aišku. Dar yra neblogai tie *Business Canvas Model,* nes jiems nereikia tiokio labai didelio planavimo, tačiau žmonės, kurie pirmą kartą tai mato, nors yra universalu, bet turi tą patį efektą, tu turi pasimatuoti, įsivertinti, kaip tau kažko reikės. Tie dalykai yra vertingi. Plius yra komandos susitikimai, kaip kas sekasi, kas veikia. Čia kaip susidėlioji checkpoint‘us. Principas pamatavimo, peržiūrėjimo, suplanavimo yra vertingas. Verslo planas vieninteliu atveju griežtai reikalingas, kai tu eini paskolos į banką arba aplikuoji į ES finansavimą. Tai, kai tu eini į banką, sugebi išsisukti be investuotojo, kas yra optimalus variantas pas mus, jei

gali išgybent be investuotojo ir toliau plėstis ir dar gali pasiimt paskolą, čia yra svajonių variantas. Bet tai reikia pakankamai detaliai pagrįsti, kur tie pinigai eis. Bet pačių startuolių atžvilgiu tas planas nėra kritinis dalykas.
Lietuvoje yra rinka, kuri yra mažytė, nereikšmingo dydžio. Aš žinau nemažai produktų, kurie neateina į Lietuvos rinką, nes ji per maža. Jiems neapsimoka „įmerkti“ pinigus tam, kad ateitų, nes jie negautų pakankamai grąžos. Lietuvoje perėjimas į užsienį būna labai didelis išbandymas, ypač jei esi dirbęs ir tavo kontaktai tik Lietuvoje, tai pakankamai sudėtinga. Yra teisininkai, mentorių tinklai, bet tai reikalauja daugiau darbo. Jei tu atkeliauji į užsienį yra toks nusistatymas, ar tu sugebėsi, nes nepažįsti mūsų rinkos. Dažniausiai tau reikia tai įrodyti, kad tu gali dirbti ir tik tada gali komunikuoti. Pvz. britai labai atsargiai žiūri į užsieniečius, dažniausiai turi susirast vietinį partnerį arba lietuvį, per kurį tu galėtum gauti tuos reikalingus kontaktus. Iš kitos pusės, lietuvis lietuviui dažniausiai padeda, jei susitinki užsienį lietuvių asociacijas, bendruomenes, ambasadas, jos mielai padeda be jokio atlygio, vien dėl to, kad tu esi lietuvis. Tų kontaktų yra, juos reikia susirasti ir jais naudotis.
Jei tu pasieki tokią stadiją, kad tavo verslas pradeda sparčiai vystytis, labai dažnas reikalas, kad tau reikės užsienio investuotojo, o užsienio investuotojai dažnai nori, kad tavo verslas persikeltų į tą ar tą šalį. Arba, kad verslas būtų registruotas ten ar ten, nes ten investuotojas žino teisinę bazę, mokestinę bazę, ten yra jo klientai, nes jiems Lietuvoje visiškai neapsimoka. Startuoliai vystyti Lietuvoje reikia turėti labai gerą atsvarą, nes tu eini ten, kur yra tavo klientai, kalbant apie užsienio investuotojus.

5. Ką rekomenduotumėte (finansavimas, teisinė bazė, komanda) startuolių kūrėjams steigiant tokio tipo verslą Lietuvoje? Kokios taktikos, strategijos sėkmingiausios?

Planuoti reikia, bet nereikia užsižaisti. Net ir nesakyčiau, kad standartinis modelis būtų geras dalykas, kiekvienoje rinkoje tai labai skirtingas dalykas. Dalykai, kurie tam tikra prasme universalūs visiems startup‘ams, tai susirink komandą, turėk 1-2 metams biudžetą, iš kurio tu gali pragyventi pats, pradėk nuo to ir išsiaiškink, ar yra rinkos poreikis tam dalykui, kurį tu nori padaryti. Išsiaiškink technologinį sprendimą ar bent kažkiek jis veikia ir tada ieškok kam parduoti. Tai gali būti tiesioginiai klientai, įmonės, investuotojai. Tai realiai praktiškai pardavimo procesas gaunasi. Visai tai atėję nuo praktikos. Daug kas pradeda nuo technologijos, po to prasideda ieškojimas, ar rinkoje yra poreikis. Aš sakyčiau kuo anksčiau pradėti nuo rinkos tikrinimo, nes technologija dažniausiai ne problema, technologija leidžia tau dažniausiai padaryti, ką tu sugalvoji, nebūtinai su tavo kompetencijom, galbūt su kito žmogaus. Plius, pasitikrinus labai greitai galima pasižiūrėti, ar tai įmanoma technologiškai. O patvitinti užima daug laiko Jei atsiranda klientas, po to jau gali užsiimti tuo tikrinimu. Startuolių pasaulyje sakoma „parduok pdf‘ą“, t.y. realiai tu pardavei kažką prieš egzistuojant gatavam produktui.

Lietuvoje yra labai neblogos vietinės asociacijos, organizacijos kaip Vilniaus Tech Parkas, Kauno Startup Space. Realiai ką padaro šios organizacijos, tai jos bando vienyt resursus, jei tu esi kaip „ežere žuvis“, tai visai neblogai būtų išnaudoti. Realiai mažiau laiko praleisi *googlindamas* arba skambinėdamas žmonėms. Dar vienas dalykas yra amžina startuolių baimė, kad aš *palaunch‘insiu* per anksti, tai reiškia, kad mano produktas nėra pasiruošęs. Tai yra nemažai sričių, kur tai turi realią žalą. Aš žinau tokius startuolius, kurie realiai paleidžia idėją, kad pažiūrėtų ar ją kas nors perka ir atsiradus pirkimui, pirmam komentarui iš vartotojo tada paaiškėdavo, kad tam produktui kažko trūksta, kažko reikia arba nelabai kas perka – tai testavimas produkto jo paties rinkoje. Komanda, dėl komandos aš esu pakankamai sėkmingas, aš keliauju per daug renginių ir mano sfera yra medicina ir biologija, susiduriu su žmonėmis, kurie studijuoja 7 metus ir daugiau ir vieną dieną nusprendžia, kad nebenori, kad ir kaip tai žiauriai skambėtų. Aš pats, kadangi studijavau šitoj sferoj,

turiu pažįstamų tinklą, kur galiu pasakyt „Sveikas, Antanai, tu turi 1000 darbuotojų programuotojų kompaniją, man reikia 5 žinai. Ar gali ką nors parekomenduoti ar galim pasirašyt partnerystės sutartį, ar pas tave yra laisvų resursų?“. Visa tai palengvina tą gyvenimą. Dar vienas dalykas – tai startuoliai įmonėse. Įmonės, kurios yra pakankamai didelės, kurios turi pakankamai *riebalų,* kad galėtų panešt kažkiek laiko. Tai įmonės, kurios suteikia tam tikrą *finansavimą*, už tai, kad suteikia kažkieks savo programuotojų laiko arba tai yra tiesiog tokie kaip už tavo akcijas, rėmėjų pinigus suorganizuosim tau komandą. Aš pats nemažai pagalbos sulaukiu iš įmonių, kurios Lietuvoje atlieka mediciniinius tyrimus. Jei tu ateini su gera idėja ir jie mato tai, tai į tave žiūri kaip į potencialų žmogų, kurį gali nusamdyti. Yra du variantai, jam pavyks ir jis uždirbs daug pinigų ir įmonė gaus grąžą pagal susitarimą, arba įmonė turės darbuotoją, kuris kažką darys ir bus tokia grąža. Tiesioginis partneriavimas su įmonėmis yra jiems naudingas dalykas.

Respondentas Nr. 9

Laba diena, gerbiamas (-oji) eksperte. Aš, Mykolo Romerio universiteto Elektroninio verslo vadybos magistrantūros studijų studentė, atlieku tyrimą „Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, vertinimas”.
Šio tyrimo metu surinkta informacija bus pateikta apibendrinta forma. Šioje anketoje Jūsų pateikti duomenys nebus skelbiami viešai.

Maloniai prašome Jūsų atsakyti į pateiktus klausimus.

1. Kaip vertinate startuolių steigimo ir augimo galimybes Lietuvoje, ar turime palankią aplinką tokio tipo verslui?

Manau kiekvienas vertina skirtingai, priklausomai nuo srities kurioje dirba ir kaip geba su ja tvarkytis. Mano veikla yra priskiriama smulkiajam verslui - rankų darbo gaminiai. Dirbu pagal individualią veiklą. Įsteigti savo verslą ir startuoti nėra sudėtinga jei tai išties nereikalauja didesnių investicijų. Mano atveju startas buvo apie 500 litų dar tais laikais (startavau 2014m.). Kad tave pamatytų ir išgirstų, o ir įdirbis bei klientai atsirastų - prireikė beveik metų. Tačiau tai normalu. Viskam reikia laiko įsibėgėti. Kurti rankdarbius Lietuvoje nesudėtinga. Galima parsisiūsti reikalingas priemones iš ES arba pirkti (kiek brangiau ir ne tokios geros kokybė) LT-je. Terpė yra paklausi, tačiau mūsų šalyje moterys labai nagingos ir labai kuo net nenustebinsi. Taip pat ne paslaptis jog lietuviai linkę šykštėti (gal kalta ekonominė pusė), o užsieniečiai kaip tik labai vertina rankų darbą. Pvz.: Amerikos rankdarbių platformose “gigantėse” sėkmingai prdavinėjami net mūsų tautietėms nesuvokiamos “nekokybės” prekės.

2. Kokie mikro ir makro aplinkos veiksniai turi daugiausiai įtakos startuolių plėtrai, augimui?

Kiek esu susidūrusi pati, rasti reikiamą darbuotoją ypač sunku. Arba užsiprašo kosminės sumos arba tiesiog nenori “krapštytis” prie smulkaus darbo. Taip pat jei nori įsteigti kokybišką, novatorišką fabrikėlį susiduri su triukšmo problema. Teko “palaidoti” svajonę įkurtį pirmą Lietuvoje fabrikėlį, nes nepavyko surasti patalpų, kurios atitiktų sterilumo (kad neįsigertų senų pstatų kvapo), ir siuvimo mašinų keliamo triukšmo. Šiek tiek situaciją taiso mugės, bet ir jose gali startuoti tik jau turėdamas kalną prekių ir žinomumą. Kitu atveju susimoki gana didelius dalyvio mokesčius, prastovi kelias dienas (o tai juk irgi darbas) ir išeini į minusą.

3. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriama siekiant plėtoti startuolių verslą Lietuvoje ir kaip jas būtų galima spręsti?

Labai trūksta platformų, apjungiančių startuolius, prekių realizacijos. Paprastai savo produkto pardavimas ir išėjimas į platesnius vandenis tampa kiekvieno asmeniniu galvos skausmus. Būtinai turi būti matomas internete, o tai labai didelės išlaidos reklamai ir pasiekiamumui.
Taip pat labai skaudi problema mokesčių sistema. Jei dirbi sau- turi susimokėti nenormalius mokesčius, kurie netgi negarantuoja tau stažo.

4. Koks, Jūsų nuomone, yra tinkamiausias verslo modelis startuolio vystymui Lietuvoje?

Verslo planas būtinas jei planuoji dideles investicijas. O jei tai daugiau “iš idėjos”- sėkmės reikalas. Kas dėl planavimo keliems metams į priekį, tai vėlgi požiūrio klausimas. Aš niekada nežinau ką atneš rytojus, esu priklausoma tiesiogiai nuo būsimų klientų, tad neg norint suplanuoti metus į priekį sunkiai bepavyktų.

5. Ką rekomenduotumėte (finansavimas, teisinė bazė, komanda) startuolių kūrėjams steigiant tokio tipo verslą Lietuvoje? Kokios taktikos, strategijos sėkmingiausios?

Sutartys - visada. Legalumas. Būti kuo daugiau ir dažniau matomu. Nuolat semtis idėjų ir pateikti klientams šviežumo. Būti vienu žingsneliu toliau savo konkurentų. Nors vėlgi - gera konkurencija niekada neleidžia užmigti.

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2018-11-26
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Ekonomikos ir verslo fakulteto Elektroninio verslo vadybos magistrantūros programos
(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

Studentas (-ė) Kristina Butnorienė,
(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„Veiksnių, lemiančių startuolių plėtrą Lietuvoje, vertinimas“:

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

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

_____ Kristina Butnorienė
(parašas) *(vardas, pavardė)*