



**VILNIAUS UNIVERSITETO  
VERSLO MOKYKLA**

**TARPTAUTINIO VERSLO FINANSŲ PROGRAMA**

**Ieva Rasita Aleksandravičiūtė**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>TECHNOLOGINIŲ STARTUOLIŲ VERSLO PLANŲ SĖKMĖS FAKTORIAUS TYRIMAS</b>	<b>TECHNOLOGICAL START-UP BUSINESS PLAN SUCCESS FACTOR ANALYSIS</b>
--	---

**Studentas** \_\_\_\_\_  
(parašas)

**Darbo vadovas** \_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
**Marius Dubnikovas**  
**Darbo vadovo vardas, pavardė**

**VILNIUS, 2022**

**SANTRAUKA**  
VILNIAUS UNIVERSITETO  
VERSLO MOKYKLA  
TARPTAUTINIO VERSLO FINANSŲ MAGISTRO PROGRAMA  
STUDENTĖ IEVA RASITA ALEKSANDRAVIČIŪTĖ  
„TECHNOLOGINIŲ STARTUOLIŲ VERSLO PLANŲ SĖKMĖS FAKTORIAUS  
TYRIMAS“ MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Darbo vadovas - Partnerystės Docentas Marius Dubnikovas

Darbas parengtas – 2022m. Vilnius

Darbo apimtis – 55 puslapiai.

Lentelių skaičius darbe – 12 vnt.

Paveikslų skaičius darbe – 11 vnt.

Literatūros ir šaltinių skaičius – 98 vnt.

Klasikiniai verslo valdymo metodai, tokie, kaip verslo planas, dažnai įvardijami kaip pasenę ir nebeteikiantys naudos inovatyvioms verslo formoms. Šis tyrimas skirtas suprasti, ar verslo plano parengimas ir atskiros verslo plano dalys gali padidinti inovatyvios, tik prieš kiek mažiau nei 20 metų atsiradusios, aktyviai vystomos verslo formos, technologinio startuolio, sėkmės tikimybę (šiuo metu, technologinių startuolių žlugimo tikimybė viršija 90% pirmaisiais metais).

Darbo tikslas - išanalizuoti verslo plano paruošimo įtaką technologinio startuolio sėkmingam paleidimui ir tolesnei gyvavimo trukmei: atskleidžiant svarbiausius verslo plano turinio elementus ir jų įtaką būsimo verslo įgyvendinimo sėkmei.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti esamus literatūros šaltinius, analizuojančius technologinių startuolių sampratą ir identifikuoti unikalumą;
2. Išanalizuoti literatūros šaltinius, nagrinėjančius sėkmingo verslo plano paruošimą;
3. Remiantis esamais literatūros šaltiniais apibrėžti pagrindines verslo plano dalis;
4. Pateikti verslo plano paruošimo technologiniam startuoliui teorinius aspektus;
5. Nustatyti svarbiausius verslo plano elementus, kuriant startuolį;
6. Ištirti, kaip planavimas įtakoja startuolių sėkmingą įgyvendinimą;
7. Nustatyti dažniausiai naudojamus verslo plano elementus, kuriant verslo planą technologiniams startuoliams.

Tyrimo imtis – 51 startuolio kūrėjas, prieš dalyvaujant tyrime, įkūręs bent vieną startuolį. Duomenims analizuoti naudojami kiekybinės aprašomosios statistikos ir kokybinės individualių pastebėjimų analizės metodai. Tyrimo rezultatai patvirtino abejas iškeltas tyrimo hipotezes ir

atskleidė, jog tikslingai paruoštas verslo planas gali padidinti technologinių startuolių sėkmės tikimybę. Naujai įkurtiems startuoliams svarbiausios verslo plano dalys yra veiklos santrauka, verslo įgyvendinimo plano išdėstymas laike bei verslo operacinis planas, tuo tarpu startuoliams, „išgyvenusiems“ pirmuosius metus, - finansinis planavimas, konkurentų analizė ir tolimesnių veiklos tikslų peržiūra bei užsibrėžimas. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidžia klasikinių verslo valdymo metodų, tokių kaip verslo planas, naudą ir pritaikymo galimybes inovatyvioms verslo formoms – technologiniams startuoliams.

# SUMMARY

VILNIUS UNIVERSITY

BUSINESS SCHOOL

INTERNATIONAL BUSINESS FINANCE MASTER PROGRAM

STUDENT IEVA RASITA ALEKSANDRAVIČIŪTĖ

MASTER THESIS ‘TECHNOLOGICAL START-UP BUSINESS PLAN SUCCESS  
FACTOR ANALYSIS’

Supervisor – Partnership Docent Marius Dubnikovas

Master thesis written – 2022 y., Vilnius

Total number of pages – 55 p.

Total number of tables – 12.

Total number of pictures – 11.

Total number of referencies – 98.

Classical business management methods, like business plan, are more and more accounted as outdated and not responding to the needs of innovative business forms. This research is dedicated to understand if business plan and its‘ separate parts preparation can increase probability for successful implementation of innovative business form – technological start-up, which emerged less than 20 years ago (for now, more than 90% of start-ups fail in the first year).

Thesis main aim is to analyse business plan preparation impact for technological start-up successful launch and further performance, while at the same time revealing most important business plan parts and their impact on start-up successful business execution.

Thesis objectives:

1. To review and understand ‘technological start-up’ concept.
2. To review and understand ‘business plan’ concept.
3. To understand and define technological start-up implementation process.
4. To identify main business plan parts and methods used for its development.
5. To identify most important business plan elements for technological start-up creation.
6. To investigate how planning impacts success factor of technological start-up.
7. To ascertain most used business plan elements in technological start-up planning.

Research sample size – 51 start-up owners/creators that have built at least one start-up in their life. For data analysis, both, quantitative descriptive statistics, and qualitative individual remarks analysis methods were used. Research results proved all three hypothesis as correct. Results show that purposefully prepared business plan for technological start-up helps to increase its success probability. For the newly established start-ups most meaningful business plan elements are executive business summary, timeline and milestones, and operational plan. Instead, start-ups, that ‘survived’ first year,

must concentrate most on financial planing, competitor analysis and further business objectives review and definition. Research results also suggest that clasical business management methods, like business plan, are beneficial and should be integrated as tools to enhance success probability for innovative business forms, like technological start-ups.

# TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	8
ĮVADAS .....	9
1. VERSLO PLANO PARUOŠIMO TECHNOLOGINIAM STARTUOLIUI TEORINIAI ASPEKTAI .....	14
1.1. Technologinio startuolio samprata .....	14
1.2. Verslo plano samprata ir rengimo reikšmė technologinio startuolio kūrimo procese.....	19
1.3. Verslo plano parengimas ir pagrindiniai plano turinio elementai .....	22
1.3.1. Startuolio idėjos generavimas ir įgyvendinimo procesas.....	25
1.3.2. Rinkos tyrimas .....	29
1.3.2.1. Verslo makroaplinkos PESTEL analizė .....	30
1.3.2.2. Verslo SSGG analizė.....	32
1.3.3. Startuolio finansiniai rodikliai ir ištekliai .....	33
1.3.4. Technologinio startuolio rizikos vertinimas .....	36
1.3.5. Žmogiškųjų išteklių poreikio identifikavimas ir planavimas .....	38
1.4. Prognozės įtakojančios būsimo verslo įgyvendinimo sėkmę.....	39
2. TYRIMO STRUKTŪRA IR ATLIKIMO METODAI .....	41
2.1. Tyrimo struktūra.....	41
2.2. Tyrimo aprašymas .....	43
2.3. Duomenų rinkimo etapas .....	44
3. STARTUOLIŲ IR VERSLO PLANŲ TYRIMO APIBENDRINIMAS .....	46
3.1. Anketinės apklausos demografiniai rodikliai ir respondentų įžvalgos.....	46
3.2. Dažniausiai naudojamų ir svarbiausių verslo plano elementų analizė.....	49
3.3. Planavimo poveikis sėkmingam startuolio įgyvendinimui ir jo trukmei .....	55
3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir aptarimas .....	57
3.5. Tyrimo apribojimai ir pasiūlymai tolimesniems tyrimams .....	59
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	61
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	64
PRIEDAI.....	73

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė Veiksnių grupės, įtakojančios startuolio įgyvendinimą.....	18
2 Lentelė Aplinkos ir veiksnių, įtakojančių įmonę pavyzdžiai.....	32
3 Lentelė klausimyno struktūra.....	45
4 Lentelė Startuoliai dalyvavę tyrime .....	46
5 Lentelė Startuolių ir verslo plano ypatumų aprašomoji statistika.....	47
6 Lentelė Verslo plano dalių, kurios sudarė startuolio verslo planą, vertinimas .....	49
7 Lentelė Verslo plano dalių, kurios yra svarbiausios verslo plane, vertinimas.....	50
8 Lentelė Verslo plano dalių palyginimas, tarp Lietuvos ir užsienių šalių startuolių.....	52
9 Lentelė Svarbiausių verslo plano dalių palyginimas, tarp Lietuvos ir užsienių šalių startuolių.....	53
10 Lentelė Svarbiausių verslo plano dalių palyginimas, tarp verslo plano šalininkų ir skeptikų.....	54
11 Lentelė. Startuolių verslo plano dalių palyginimas, tarp skirtingą laiką veikiančių startuolių.....	55
12 Lentelė. Svarbiausių verslo plano dalių palyginimas, tarp skirtingą laiką veikiančių startuolių.....	56

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas	Startuolių steigimo procesas.....	19
2 paveikslas	Startuolių steigimo procesas remiantis projektų valdymo metodika .....	22
3 paveikslas.	Būtinieji verslo plano turinio komponentai.....	24
4 paveikslas.	Naujų idėjų šaltiniai .....	27
5 paveikslas.	Inovacinis pokyčių diegimo procesas .....	28
6 paveikslas.	Tyrimo procesas .....	29
7 paveikslas.	SSGG analizės matricos sąveika su vizija, misija ir tikslais .....	33
8 paveikslas.	Finansavimo ištekliai.....	34
9 paveikslas.	Rizikų valdymo eiga COSO modelyje .....	36
10 paveikslas.	Tyrimo struktūra.....	42
11 paveikslas.	Tyrimo konceptualus modelis .....	43



## IVADAS

**MD temos pasirinkimo motyvai** – XI amžiaus antras – trečias dešimtmečiai tai kasdieninių naujų technologijų ir inovacijų metai. Lietuva, 2019 metai, Izraelio tyrimų centro „StartupBlink“ paskelbtame metiniame startuolių ekosistemos reitinge pasiekė 15 vietą, - tai rodo ypatingą technologijų ir startuolių ekosistemos svarbą tiek Lietuvoje, tiek ir Baltijos šalyse. Tokie aukšti pasiekimai nebūtų įmanomi be ilgalaikės vizijos ir ilgalaikės bei trumpalaikės strategijos turėjimo, nuoseklaus periodinio perplanavimo ir kontrolės tiek sektoriaus perspektyvoje, tiek ir kiekvieno technologinio startuolio lygmeniu.

Daugiau nei 90% startuolių pasaulyje žlunga nesulaukę vienerių metų (Patel, 2015). Didžioji dalis tyrimų, siekiančių suprasti kokios priežastys lemia tokį aukštą nesėkmių skaičių, identifikuoja pagrindines priežastis, - susikoncentravimą į produkto kūrimą o ne klientų poreikius, koncentracijos stoką, silpną, kompetencijų stokojančią komandą ir per greitą produkto paleidimą į rinką (Krommenhoek, 2018). Tyrimo poreikis susipažinus su jau atliktais tyrimais išryškėjo atkreipus dėmesį į tai, jog mažai kalbama apie verslo plano kūrimo proceso svarbą startuolių sėkmingam paleidimui ir tolesniam augimui.

Apskritai, didelė dalis startuolių kūrėjų, taip pat ir verslo startuolių analitikų, dažnai verslo planavimo etapą startuolio kūrimo pradžioje įvardina kaip nevertą pastangų, daug laiko reikalaujantį procesą, kurio rezultatas, - verslo planas, gana greitai pasensta ir tampa nebeaktualus (Harroch, 2018). Tuo tarpu didelė dalis verslo atstovų teigia, jog nepriklausomai nuo verslo ar startuolio tipo, verslo planas yra pagrindinis įrankis siekiant sukurti sėkmingą verslą, jį plėsti bei priimti kitus strateginius sprendimus (Gužā, 2014). Problema išryškėjo atradus skirtingų verslo profesionalų ir mokslininkų požiūrį į verslo plano poreikį, jo svarbos akcentavimą ar nuvertinimą ir atsižvelgiant į dažniausias problemas, kodėl, net virš 90% startuolių žlunga pačioje verslo kūrimo užuomazgoje.

Užtikrinant technologinio startuolio sėkmę bei efektyvų jo įgyvendinimą, verslo plano įtaka startuolio sėkmei nėra aiški. Dažnai ir patys startuolių kūrėjai nesutaria dėl verslo plano poreikio kuriant startuolį. Siekiant ištirti verslo plano vaidmenį technologinio startuolio sėkmės faktoriui, svarbu išanalizuoti kaip gerai paruošti verslo planą, kas lemia jo sėkmę, nuo kokių veiksnių priklauso sėkmingi prognozuojamo projekto rezultatai. Aukščiau išvardinti veiksniai lemia darbo temos pasirinkimą ir aktualumą.

**Darbo objektas** - verslo plano paruošimas technologiniam startuoliui : turinio elementų ir prognozių įtaka būsimo verslo įgyvendinimo sėkmei ir gyvavimo trukmei.

**Darbo aktualumas.** Šiais, technologinių inovacijų laikais, vis atrandama naujų nišų ir galimybių kurti technologinius startuolius. Deja, dažnai jų įgyvendinimas būna nesėkmingas. Siekiant

sukurti ir įgyvendinti sėkmingą startuolį būtina paruošti sėkmingą įėjimo į rinką strategiją, finansinių poreikių analizę, - verslo planą. Kaip nurodo Giedraitis, ir Kasnauskė (2016), „šiandienos startuoliai veikia aplinkoje, kurioje išgyvena tik stipriausieji, o Startuolių vadovai teigia, kad įmonės konkurencingumas labai priklauso nuo verslumo atmosferos. Pastaroji, kartu ir verslo sėkmė, priklauso nuo šių veiksnių derinio ir lemia startuolių steigimo strategiją – kuriasi startuoliai arba ne“ (51 p.).

Kaip pastebi Vanhaverbeke, Vermeersch ir De Zutter (2011), „startuoliai pasižymi inovatyvumu ir lankstumu, tačiau taip pat ir vidinių finansinių išteklių bei techninių galimybių stoka, todėl varžantis aršioje konkurencinėje kovoje yra svarbu atrasti kitas pranašumo sritis – galima teigti, kad atvirų inovacijų diegimas, akcentuojant vartotojų įtraukimą, startuoliams yra logiškas pirmasis ir pagrindinis žingsnis“. Todėl, siekiant sukurti sėkmingą technologinį startuolį, labai svarbiu aspektu tampa verslo plano paruošimas. Verslo plano ruošimas verslo idėjos kūrėjui padeda nustatyti, ar verta investuoti į tam tikrą idėją, šio darbo atveju, - technologinį startuolį. Kitaip tariant, verslo plano rengimas technologinio startuolio kūrimui svarbus, nes padeda išnagrinėti, kokie sunkumai galimi jo steigimo bei egzistavimo metu. Kuriant verslo planą, bandoma nustatyti verslo projekto gyvybingumą įvairiais aspektais, pavyzdžiui, techniniu, rinkodaros, finansiniu, ekonominiu, vadybiniu ir kitais. Jei rengiant verslo planą gauti duomenys rodo neperspektyvų projektą, galima koreguoti įvairius parametrus, kad kuriamo startuolio sėkmingo įsitraukimo į rinką tikimybė padidėtų. Arba, priešingai, konkretaus projekto galima atsisakyti, jei jis pasirodo neperspektyvus, nepaisant visų pakeitimų. Jei kuriamo technologinio startuolio idėja ir rengiamas verslo planas leidžia tikėtis projekto sėkmės, svarbu, toliau plėtoti verslo plano apimtį, įtraukiant ir kitus, pirminėje analizėje neįtrauktus aspektus.

Verslo planas apima technologinio startuolio įgyvendinimo tyrimą ir verslo plėtros idėją. Galima teigti, jog verslo planas - tai veiksmų planas su tam tikromis gairėmis naujai organizacijai sukurti. Verslo plano rengimas apima visų verslo sudedamųjų dalių planavimą ir apskaičiavimą. Tai padeda startuolio komandai priimti geresnius sprendimus, remiantis atliktomis analizėmis ir prognozuoti būsimo projekto iššūkius. Kai kuriuose literatūros šaltiniuose, verslo planą galima sutikti kitu pavadinimu, - galimybių planas, - toks verslo plano pavadinimas pats savaime kviečia svarstyti kokias galimybes atveria verslui tikslus planavimas ir nuoseklūs apskaičiavimai. Verslo planas, procesas skirtas sistemingai plėtoti projekto idėją, kurios rezultatas - teigiamo investicinio sprendimo pritraukimas technologinio startuolio įgyvendinimui. Tinkamai parengtas verslo planas, detaliai išnagrinėtos visos verslo plano sudedamosios dalys ir būsimo verslo įgyvendinimo sėkmės prognozavimas pagrindžia verslo plano paruošimo technologiniam startuoliui aktualumą.

Darbo **naujumo pagrindimas:** nepaisant to, kad šiais laikais technologinių startuolių yra kuriama pakankamai daug, tačiau nėra teoriškai ir praktiškai atsakyta į klausimą, ar yra poreikis startuoliui parengti verslo planą ir jei jis yra, kaip tokiam projektui jį parengti tinkamai, kokius veiksnius analizuoti, siekiant padidinti technologinio startuolio sėkmės tikimybę bei kuo remiantis prognozuoti

galimą projekto sėkmę. Be to, verslo profesionalai dažnai nesutaria, dėl verslo plano svarbos ir poreikio technologiniams startuoliams, - dažnai nuomonės išsiskiria ties dviem skirtingais verslo kūrimo būdais:

- „Fail fast“ (greito žlugimo) potencialas, - greitas idėjos vystymas, be didelio pasiruošimo projekto paleidimui tikintis, jog išliks tik geriausios startuolių komandos ir jų verslo idėjos (Giles, 2018);
- Nuoseklus verslo plano paruošimo potencialas, - kai visos verslo idėjos stiprybės ir silpnybės išanalizuojamos verslo plane ir verslo pradžia bei tolimesnis augimas vykdomas pagal konkretų planą.

Taip pat darbo naujumą galima pabrėžti ir kuriamo objekto – technologinio startuolio inovatyvumu. Remiantis autore Gura (2018), - pirmą kartą startuolio terminas buvo pavartotas žurnale „Forbes“ 1976 metais, siekiant apibrėžti įmones, turinčias gana trumpą veiklos istoriją. Terminas plačiau paplito „internetu bendrovių burbulo (angl. dot-com bubble) bumo metu“, -1990 metais ir vėliau (Gura, 2018).

**Darbo problemos** pagrindimui remiamasi kuriamų technologinių startuolių sėkmės trumpalaikiškumo faktoriumi, - vidutiniškai devyni iš dešimties startuolių taip ir netampa įmonėmis, dažnai kuriant startuolį komanda labiau susitelkia į kūrybinį procesą, o ne planavimo, - verslo plano kūrimą, be kurio, tikėtina, kad, sėkmės tikimybė dar labiau sumažėja. Dauguma technologinių startuolių komandų neturi patirties ir žinių, kaip tinkamai paruošti verslo planą, kaip tinkamai pasirinkti reikiamą teorinę ir praktinę pagalbą bei kokiais metodais remiantis galima būtų prognozuoti būsimo verslo vystymosi perspektyvas. Be kita ko, dažnai startuolių kūrėjai neturi ekonominio išsilavinimo ar kitur įgautų verslo vadybai reikiamų žinių, dėl to, ieškodami greito sprendimo dažnai pasimeta tarp skirtingų nuomonių verslo planavimo tema, randamų internete ir priima sprendimą kurti verslą remiantis nuojautomis, asmenine patirtimi ar kitų asmenų patarimais.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti verslo plano paruošimo įtaką technologinio startuolio sėkmingam paleidimui ir tolesnei gyvavimo trukmei: atskleidžiant svarbiausius verslo plano turinio elementus ir jų įtaką būsimo verslo įgyvendinimo sėkmei.

**Darbo uždaviniai**, padėsiantys pasiekti darbo tikslą:

1. Apžvelgti esamus literatūros šaltinius, analizuojančius technologinių startuolių sampratą ir identifikuoti unikalumą;
2. Išanalizuoti literatūros šaltinius, nagrinėjančius sėkmingo verslo plano paruošimą;
3. Remiantis esamais literatūros šaltiniais apibrėžti pagrindines verslo plano dalis;
4. Pateikti verslo plano paruošimo technologiniam startuoliui teorinius aspektus;
5. Nustatyti svarbiausius verslo plano elementus, kuriant startuolį;
6. Ištirti, kaip planavimas įtakoja startuolių sėkmingą įgyvendinimą;

7. Nustatyti dažniausiai naudojamus verslo plano elementus, kuriant verslo planą technologiniams startuoliams.

#### **Magistro darbo struktūra:**

- **Tyrimų, mokslinių straipsnių ir kitų literatūros šaltinių apžvalga:** Siekiant apžvelgti ir išanalizuoti jau atliktus tyrimus ir suprasti ar pasirinkta tema yra aktuali, atliekama literatūros šaltinių apžvalga. Rasta informacija peržiūrima, išanalizuojama, o skirtingos tyrėjų nuomonės palyginamos. Du, pagrindiniai literatūros analizės tikslai, - apibrėžti technologinius startuolius ir identifikuoti jų unikalumą, bei išanalizuoti verslo plano kūrimo procesą ir identifikuoti pagrindinius turinio elementus, kurie vėliau bus įtraukti ir į tyrimo klausimyną. Taip pat, labai svarbu išnagrinėti, verslo plano kūrimo procesą ir verslo plano dalių tarpusavio sąsajas, siekiant geriau suprasti verslo planų skirtumus, identifikuoti stiprybes bei silpnybes.

Atsižvelgiant į šiame darbo pasirinktą nagrinėti temą, taip pat remiantis darbo tikslu ir iškeltais uždaviniais, šioje, literatūrinės analizės dalyje, naudojami mokslinės analizės, loginis, lyginamasis, sisteminės analizės, sintezės ir kritinės analizės metodai.

Remiantis *loginės analizės* metodu, suformuluojami darbo uždaviniai ir tikslas, rengiamos išvados ir įžvalgos padedančios suvokti nagrinėjamą klausimą.

*Lyginamasis metodas* naudojamas palyginti skirtingų autorių mintis ir požiūrius, pateiktus skirtinguose šaltiniuose. Lyginamasis metodas užtikrina nuomonių įvairovę bei literatūros analizės kokybę.

- **Metodinis skyrius:** Siekiant užtikrinti kokybišką tyrimo atlikimą ir rezultatų įvertinimą, turi būti pasirinkti tinkami tyrimo metodai. Tam, kad būtų galima sėkmingai atlikti tyrimą, pasiruošimas duomenų rinkimui, hipotezių identifikavimas, tyrimo dizainas ir kitos reikiamos metodinės dalys turi būti aprašytos. Šiems tikslams pasiekti ruošiamas metodinis skyrius, kuriame apžvelgiama klausimyno struktūra, respondentų imtis, tyrimo dizainas, hipotezės, tikslai ir kita.
- **Tiriamasis skyrius:** Šiame skyriuje pateikiami, jau surinkti ir išanalizuoti duomenys, pagal metodiniame skyriuje pasirinktus tyrimo metodus. Gauti rezultatai bus aprašyti, o iškeltos hipotezės patikrintos ir išanalizuotos.
- **Išvados:** Paskutinėje darbo dalyje atlikto tyrimo rezultatai susistemunami ir pateikiamos išvados. Taip pat suformuluojamos praktinės rekomendacijos technologinių startuolių kūrėjams, susijusios su verslo plano paruošimu, bei tam tikrų verslo plano dalių svarba ir teikiama nauda.

#### **Darbo svarba:**

Verslo plano poreikis ir nauda startuoliams, - klausimas, dėl atsakymo į kurį nesutaria dauguma tyrėjų. Atlikus tyrimą, bus gauti pirminiai duomenys, kaip verslo plano svarbą vertino verslo kūrėjai, prieš kuriant verslą ir jau jį sukūrus. Remiantis tyrimo rezultatais bus galima spręsti, ar verslo plano būvimas/nebūvimas įtakoja startuolių kūrėjų patirtį kuriant verslą, kokios verslo plano dalys padeda ir

teikia didžiausią naudą verslo kūrimo procesui. Taip pat, tyrimas gali parodyti, ar yra poreikis platesniam tyrimui, įtraukiant didesnę imtį, siekiant išgryninti verslo planavimo etapus, taip padidinant verslo startuolių tikimybę išlikti veikliais ir po pirmųjų metų bei įsteigti sėkmingą verslą.

# 1. VERSLO PLANO PARUOŠIMO TECHNOLOGINIAM STARTUOLIUI TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Technologinio startuolio samprata

Prieš analizuojant verslo plano sampratą svarbu ir tikslinga išsiaiškinti kaip mokslinėje literatūroje apibūdinami technologiniai startuoliai ir kokie jų veikimo principai.

Kaip nurodo Moon (2014), - „**Startuolis**“ (angl. Start-up) – technologiniais sprendimais pagrįsta įmonė, kurios kuriamas produktas ar teikiama paslauga pilnai ar dalinai realizuoja inovaciją ir sukuria aukštą pridėtinę vertę rinkoje. Panašiai Startuolį apibūdina Norris (2014) teigdamas, kad tai, naujai įsteigta įmonė, kurios verslo idėja pasižymi unikalumu ir inovatyvumu, o įgyvendinimas ar pati idėjos koncepcija įgyvendinama remiantis technologiniais sprendimais. Tokia startuolių samprata rodo, kad technologinių startuolių atsiradimą dalinai arba pilnai lemia arba gali lemti inovacijos.

Startuolio įmonės apibrėžiamos kaip sparčiai augančios verslo įmonės, kurių tikslas patenkinti rinkos poreikius, kuriant naujovišką produktą ar inovatyvias paslaugas (Katila ir kiti, 2012). Vykdamas startuolių tyrimus nustatyta, kad naujos įmonės sukuria daugiau naujovių ir dar daugiau naujoviškų produktų nei tradicinės didelės, jau senai rinkoje egzistuojančios įmonės (Song ir kiti, 2009)

Startuolis paprastai apibrėžiamas kaip naujas verslas, kurį verslininkai steigia derindami verslo idėją ir išteklius. Blank (2012) startuolį apibūdina kaip „sukurtą laikiną verslo organizaciją, skirtą ieškoti pakartotino ir augimo potencialą turinčio verslo modelio“. Ries (2011) startuolius identifikuoja kaip organizacijas, įkurtas naujiems produktams ar paslaugoms teikti, esant dideliame neapibrėžtumui. Autorius teigia, kad kai kuriami nauji produktai ar paslaugos neaiškiais aplinkybėmis, tuomet į startuolių kategoriją gali būti priskirtos ir vyriausybės, didelės bendrovės, ne pelno siekiančios organizacijos ir verslo įmonės.

Kiek išsamesnį startuotolio apibrėžimą pateikia Vokietijos „Startup Monitor“ (Ripsas ir Tröger 2014), kurie stratuolį apibrėžia taip:

- Jauna įmonė, kuriai yra mažiau nei 10 metų.
- Turinti novatorišką verslo modelį ir (arba) diegianti novatoriškas technologijas.
- Demonstruojanti reikšmingą darbuotojų skaičiaus ir/arba apyvartos augimą.

Ratanova ir Voruncuka (2019), analizuodamos technologinių startuolių kūrimo veiksnius nurodo, kad technologijos ir žinios, sukurtos universitetuose ir kitose mokslinių tyrimų organizacijose, vaidina svarbų vaidmenį ekonomikos augime kuriant startuolius, kaip verslo veiklos subjektus, kurie prekiauja technologijomis ir žiniomis, tokiais kaip nauji produktai ir paslaugos. Autorės startuolių inovacijų ekosistemą apibrėžia, kaip regioninių ar nacionalinių struktūrų visumą, kur naujai įsteigtos

įmonės, didelės įmonės, universitetai ir viešosios organizacijos sąveikauja technologiniu, socialiniu, teisiniu ir komerciniu pagrindu, kad būtų galima kaupti žinias, kurti naujas technologijas ir naujas verslo galimybes. Šios sąveikos tikslas - kurti ir apsaugoti naujas technologijas bei jų finansavimą ir naujų projektų reguliavimą investicijomis bei kitokia finansine parama, siekiant užtikrinti naujovių pajėgumą žiniomis paremtuose sektoriuose. Inovacijų plėtra ir gerinimas dabar laikomas vienu pagrindinių aspektų, lemiančių konkurencinį pranašumą, siekiant pagerinti Europos Sąjungos šalių ekonomikos rezultatus. (Ratanova, Voruncuka, 2019).

Gura (2018) analizuodama startuolio sampratą nurodo, kad „startuolis, tai pirmoji būtina inovacijų gyvavimo ciklo stadija. <...> Didžioji dalis startuolių, vienaip ar kitaip susiję su internetu. <...> Dauguma startuolių įmonių mažos ir sukurtos labai greitam idėjų įgyvendinimui.“ (4 p.). Taip pat, minėta autorė akcentuoja, jog startuolio samprata moksliniuose šaltiniuose nėra aiški ir vienareikšmiška.

Nur Alici ir Cengizoglu, (2017) teigia, kad dėl kintančio startuolių tipo įmonių pobūdžio, šio termino apibrėžimas mokslinėje literatūroje yra daugiaprasmiškas ir negali būti supaprastintas. Aukščiau paminėti autoriai analizuodami startuolio sampratą, taip pat pabrėžia, kad nėra aišku, kada startuolis jau nebelaikomas startuoliu ir tampa įmone,- ar kai startuolis tampa tam tikro dydžio verslo subjektu, ar kai įmonė pradeda gauti pelną ir tampa vieša. Nur Alici ir Cengizoglu (2017) nurodo, kad startuoliai nuo trumpalaikių organizacijų skiriasi tuo, jog jie įsitvirtina rinkoje ir auga toliau, nors abiejų verslo pradžia ir visi pradžios etapai būna labai panašūs.

Kaip nurodo Kolosok ir Koniukh (2018), startuolio įmonės gali atsirasti tiek iš esamos įmonės, tiek iš nepriklausomos verslo idėjos. Minėti autoriai taip pat akcentuoja, kad yra daugybė skirtingų apibrėžimų, kas yra startuolis. Vienas iš dažniausiai vartojamų apibrėžimų teigia, kad startuolis yra įmonė, kuri bando rinkti išteklius, steigti naujovišką produktą, plėtoti verslą ir įeiti į rinką. Startuolio paleidimo procesą galima apibūdinti kaip verslo idėjos formavimą, po to įmonės steigimą, plėtojant verslą ir galiausiai išeinant iš paleidimo etapo ir tampant įmone (Kolosok ir Koniukh, 2018).

Kaip nurodo Lopez Hernandez, Fernandez-Mesa ir Edwards-Schachter (2018), terminas **technologijomis paremtas startuolis**, buvo naudojamas apibrėžti mažas įmones, kurios kuria ir diegia naujas technologijas, daugiausiai dėmesio skiriant išradimams ir technologinei pažangai. Technologijomis pagrįstų startuolių samprata yra išsisknijusi su technologijomis susijusioje verslumo veikloje. Technologijomis pagrįstas startuolis ankstyvosiose stadijose gali patirti sudėtingų pokyčio procesų, kai „pagrindinis mokslo išradimas“ paverčiamas komerciškai perspektyvia tarptautine naujove (Auerswald & Branscomb, 2002). Dėl šios priežasties, progresas į pasaulines rinkas tampa labai konkurencingas, tačiau, tuo pačiu metu ir neapibrėžtas, neaiškus. Ši aplinkybė padidina riziką technologijomis grįstoms įmonėms, kurios reikalauja intensyvesnio mokslinių tyrimų ir veiklos plėtros vystymo, tobulinimo ir vykdymo. Minėti autoriai apibrėžia technologijomis paremtus startuolius kaip įmones, kuriose svarbų vaidmenį atlieka moksliniai tyrimai diegiant naujus produktus ar paslaugas, arba

kaip tuos, kurie daugiausia strategiškai pabrėžia naujos ar naujų technologijų naudojimą produktuose, procesuose ar paslaugose. Technologijomis paremti startuoliai taip pat suvokiami kaip jaunos dinamiškos organizacijos, kurios renkasi nežinomą verslo modelį, siekdamos sutrikdyti esamas rinkas ar sukurti naujas, kuriomis steigėjai bando pasinaudoti kurdami naują produktą ar paslaugą, kurios, jų manymu, gali turėti paklausą tarp vartotojų.

Ganėtinau konkretus, tačiau mažiau apribojantis veiklos sritis startuolių apibrėžimas, pateiktas Lietuvos verslumo veiksmų 2014–2020 metų plano projekte (2014). Startuolis (dokumente įvardijamas kaip „Pradedančioji įmonė“) – „inovatyvus pradedantysis verslo subjektas, turintis potencialą sparčiai augti.“ Remiantis šia citata, galime teigti, kad startuolių esminis dėmuo – inovacijos bet kurioje srityje, skirtos ir orientuotos į naujo produkto ar paslaugos sukūrimą ir šis produktas ar paslauga turi turėti spartaus augimo potencialą. Būtent tokių verslų kūrimas sietinas su įvairių inovacijų įgyvendinimu ir skatinimu, bei vidinės politikos suinteresuotumu į naujų verslų kūrimą. Kaip teigia Decker ir kiti (2014), startuoliai tai naujos įmonės, kuriamos nesiremiant konkrečiu ir aiškiu verslo modeliu, bet koncentruojantis ir remiantis rinkos bei vartotojų poreikiais.

Zemlickienė (2011) pažymi, jog vienas svarbiausių startuolių tikslų, - ugdyti, plėsti ir/ar komercializuoti išradimą ar inovaciją. Tokiai startuolio sąvokai pritaria ir Robles (2015), akcentuodamas, jog verslo modelis, dažniausiai taikomas startuoliuose ir technologinės galimybės yra svarbūs tik startuolio steigimo etape, kuomet didžiausias dėmesys koncentruojamas į greitą augimą.

Apibendrinus prieš tai minėtų autorių nuomones, galima teigti, jog startuoliai yra įmonės arba dar kitaip juridiniai verslo vienetai, kurių steigimas vienaip ar kitaip susijęs su inovacijų teikimu į skirtingas rinkas. Startuoliai, priklauso nuo institucijų, išdavusių licencijas, perdavusių ar pardavusių technologijas ir institucijų, kurių tikslas skatinti tokių organizacijų vystymąsi. Tačiau plačiąja prasme, startuolio sąvoka nėra vienareikšmiška ir skirtingų autorių, šalių ar rinkų perspektyvoje gali būti aiškinama skirtingai.

Apžvelgiant situaciją Lietuvoje, - startuoliai yra gana naujas fenomenas. Startuoliai, aktyviai pradėti steigti maždaug prieš dešimtmetį. Startuolių ekosistemos identifikuotos dar vėliau. Tačiau per pastaruosius keletą metų, Lietuva, o ypač Vilnius, tapo vienu iš startuolių kiekiu lyderiaujančiu miestu Europoje, o 2019 metais buvo pasiektas ir kitas tikslas, - „Vinted“ tapo pirmuoju startuoliu vieneragiu, - pritraukusiu daugiau nei šimtą milijonų eurų investicijų.

Grįžtant prie startuolio sampratos, - Werth ir Boert apibrėžimas parodo sąsają, tarp vidinės verslininko motyvacijos ir jo turimų savybių bei išorės veiksnių. Autoriai teigia, jog fizinių individų norą kurti startuolius gali lemti kai kurios, jų turimos asmeninės kompetencijos, kaip pavyzdžiui vertybės, tam tikros charakterio savybės, žinios ar įgūdžiai. Taip pat norą kurti startuolius gali motyvuoti ir išorinis faktorius, - egzistuojanti verslumo atmosfera šalyje. Įkurto startuolio sėkmė, stipriai įtakojama žinių ir gebėjimų identifikuoti galimybes rinkose, keistis, adaptuotis ir sukurti produktą ar paslaugą



kuriantį pridėtinę vertę (Werth, Boert, 2013). Autoriai Aghion, Blundell ir kiti (2009) Verslumo atmosferą apibūdina kaip aplinką, palaikančią ir skatinančią bandymus, eksperimentus ir kūrybiškumą orientuotą į verslą. Dėl šios priežasties, anot Moon (2014), taip padidina inovacijų įgyvendinimo ir pardavimų perspektyvos ir galimybės. Laurinavičius (2014) startuolio sąvoką papildo teigdamas, jog teigiama verslumo atmosfera taip pat įgalina būsimus verslo kūrėjus išnaudoti rinkos galimybes.

Svarbu užtikrinti startuolio unikalumo ir sukurto produkto ar paslaugos pranašumo įvertinimą ir pripažinimą vartotojų tarpe. Startuolio kuriamas produktas ar paslauga turi būti tiesiogiai susiję su vartotojams teikiama nauda. Kuo didesnis vartotojų pasitenkinimas, tuo didesnė tikimybė jog bus pakartotinis prekės ar paslaugos pirkimas. Remiantis autorių Dovalienės, Gadeikienės ir Piligrimienės (2007) nuomonėmis, tikėtina jog vartotojo poreikių patenkinimas gali būti skatinamas dviem būdais: pirmasis, - tai komercinis ryšys, dar kitaip – paslaugos teikimo ar prekės pardavimo. Antrasis, - tai startuolio unikalumas ir išskirtinumas konkurentų tarpe. Tik produkto ar paslaugos unikalumas konkurencijos perspektyva (tai gali būti kokybės, kainos, verslo pozicionavimo ar kitoks pranašumas), leidžia startuoliui užimti lyderiaujančią poziciją.

Guara (2018) išskiria pagrindinius bruožus, kurie apibūdina startuolius:

- Inovacijos (kai naujovė įdiegiama per vieną iš prizmių, - produktą, paslaugą ar naują rinką);
- Limituotos pradinės investicijos (kai verslas pradamas tik iš asmeninių ar šeimos santaupų);
- Greitas augimas (vidutiniškai startuolis auga ir plečiasi 3 – 4 mėnesius (tai žinoma yra rinkos vidurkis, ir jis gali skirtis skirtingose rinkose, o kartais ir tose pačiose rinkose gali būti išimčių));
- Maža sėkmingo verslo augimo tikimybė (statistiškai devynios iš dešimties startuolių žlunga, nepasiekę dviejų metų ribos).

Smolova ir kiti (2018) pateikia kiek kitokias, tačiau labai panašias, startuolį apibrėžiančias savybes:

- Startuoliui būdinga žmonių suformuota komanda, kurianti inovatyvų produktą ar paslaugą neapibrėžtomis sąlygomis.
- Startuolį galima laikyti nauja įmone, kurios galimybės bei augimas siejamas su inovatyvių produktų ar paslaugų kūrimu, naujų rinkų atradimu bei greita plėtra.
- Startuolis kuriamas ieškoti sprendimo problemai, kuri dažniausiai nėra iki galo apibrėžta ir aiški, todėl ir jos išsprendimas ne visada įmanomas;
- Dažnai startuolis užpildo jau esamą rinką ar jos dalį, kuri ilgą laiką buvo nepastebėta arba jos svarba neatskleista kitų rinkos žaidėjų.

1 lentelėje, remiantis Laužiku ir kitais (2017), identifikuojami vidiniai ir išoriniai veiksniai, kuriais remiantis, vystosi startuolis.

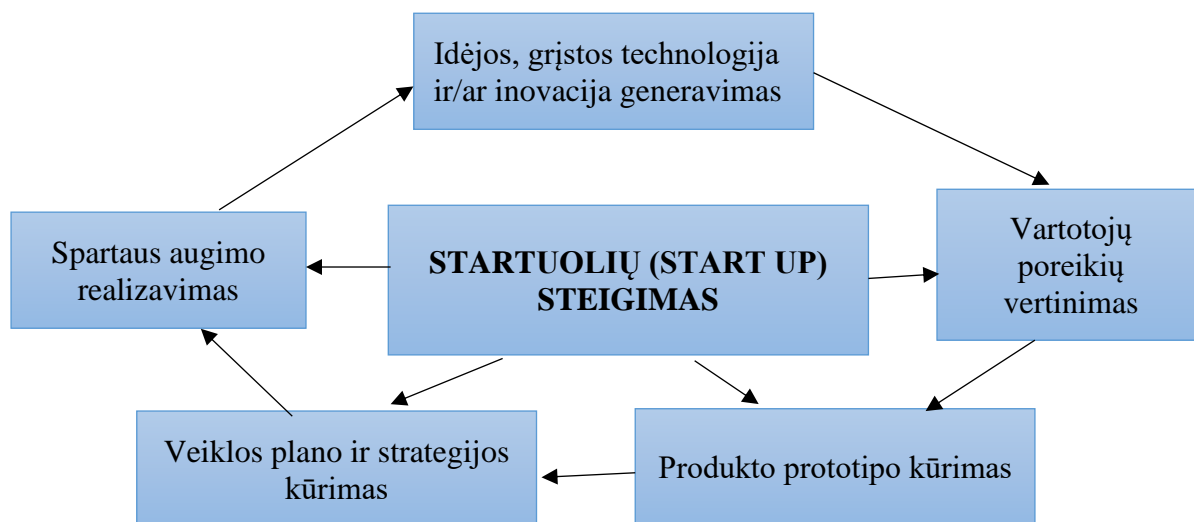
1 Lentelė *Veiksnių grupės, įtakojančios startuolio įgyvendinimą*

<b>Vidiniai</b>	<b>Išoriniai</b>				
<b>Startuolio komanda</b>	<b>Švietimas</b>	<b>Mentorystė</b>	<b>Finansiniai ištekliai</b>	<b>Valstybės valdymo politika</b>	<b>Verslumo ekosistema</b>
- savybės, papildančios viena kitą; - vertybių panašumas; - nenutrūkstamas mokymasis; - lyčių įvairovė.	- talentų vystymas; - bendradarbiavimas su verslais.	- pažinčių užmezgimas ir plėtimas; - mentorystė, padedanti efektyviai vystytis..	- finansinės investicijos; - konkrečios srities ekspertinės žinios ir ryšiai.	- draugiška startuoliams verslo infrastruktūra; - facilitatoriaus rolės prisiėmimas.	- startuoliams palanki ekosistema; - masiškumo faktoriaus trūkumas visuomenėje.

Šaltinis: Laužikas ir kiti, (2017)

Vidiniai veiksniai apribojami tik komandos sudėtimi ir jos savybėmis. Remiantis autorių nuomone, galima teigti, jog vienintelis svarbus startuolio kūrimo elementas – tai komanda ir jos turimi įgimti ir įgyti įgūdžiai ir žinios, kurie gali užtikrinti vienokią ar kitokią startuolio baigtį. Išorinių veiksnių gerokai daugiau, – dėmesys atkreipiamas į esamos komandos talentų tolesnį vystymą ir bendradarbiavimą su kitais verslais, jei trūksta vienos ar kitos kompetencijos, siekiant ją įgauti. Taip pat išskiriama mentorystės ir ryšių kūrimo svarba, finansinės paramos diversifikavimo galimybės. Prie svarbių išorinių veiksnių, įtakojančių startuolio vystymąsi, paminėtos ir vyriausybės bei ekosistemų grupės, - tai politiniai sprendimai, verslo vystymosi infrastruktūra, bendruomenės sąmojingumas ir draugiška verslui ekosistema.

Prieš apibendrinant startuolio sąvoką, verta paminėti Kasnauskės (2015) magistrinio darbo atliktą startuolių analizę Klaipėdos regione, kurios išvadose autorė pabrėžia, „kad startuolių (Start up) steigimas yra nuoseklus procesas, kurio metu turima idėja, grįsta technologija ar technologijomis ir / ar inovacija ar inovacijomis yra vertinama rinkoje, t. y. atpažįstamos galimybės ir vertinami vartotojų poreikiai. Sukūrus produktą, tačiau neturint konkretaus verslo modelio, yra steigiamas verslas, po kurio kuriamas plėtros planas ir strategija“. Autorės atliktoje analizėje taip pat pateikiama schema, kuri puikiai atspindi startuolio sampratą ir steigimo bendruosius bruožus (1 pav.).



*1 paveikslas* Startuolių steigimo procesas

*Šaltinis:* Kasnauskė, 2015

Apibendrinant moksliniuose šaltiniuose pateikiamą startuolio sampratą, galima daryti išvadą, jog technologinis startuolis, tai naujai susikūrusi įmonė, pagrįsta technologijomis bei inovatyviais verslo sprendimais, kuri pateikia inovatyvius produktus ar paslaugas rinkai arba savo veiklą įgyvendina naujose rinkose, taip jas sukurdami. Dažniausiai startuoliai rinkose ilgai neišsilaiko ir bankrutuoja, tačiau, tie kuriems pavyksta, - labai greitai pasiekia efektyvių veiklos rezultatų. Siekiant sukurti technologinį startuolį reikalinga inovatyvi verslo idėja, pakankami finansiniai ištekliai bei tinkamai suformuota komanda. Verslo plano svarba nėra aiškiai apibrėžta, todėl verslo plano samprata ir ar startuolio kūrime svarbus verslo plano paruošimas analizuojama sekančiame poskyryje.

## 1.2. Verslo plano samprata ir rengimo reikšmė technologinio startuolio kūrimo procese

Norint suprasti ir suvokti verslo plano reikšmingumą technologinio startuolio kūrimo procese, visų pirma tikslinga susipažinti ir išnagrinėti kaip įvairiuose moksliniuose šaltiniuose apibūdinamas verslo planas ir suvokti jo sampratą.

Bendraja prasme, **verslo planas** – tai verslą norinčio kurti individo ar individų grupės parengtas veiksmų planas, dažnai pateikiamas dokumento formatu, kuriame aprašomi ir išanalizuojami visi svarbiausi vidiniai ir išoriniai veiksniai ir elementai įtakoiantys naujo verslo kūrimą. Remiantis Hisrich, Peters ir Shepherd (2020), verslo plane pateikiamos prielaidos apie galimą verslo ateitį, o verslo įmonė (šiuo atveju technologinis startuolis) rengdamas verslo planą įsipareigoja šias prielaidas įgyvendinti. Tai verslininko, kuris turi verslo idėją, planas. Dažnai, verslo planas apibūdinamas, kaip funkcinių atskirų planų integracija į vieną. Minėti planai, dažnai apima finansų, rinkodaros, gamybos ir žmogiškųjų išteklių sritis (Kusumaningrum ir kiti, 2016).

Verslo planas, dažniausiai, rašytinis dokumentas, jame nurodomi siektini ir norimi įgyvendinti tikslai bei pateikiama su verslu susijusi kita aktuali informacija. Verslo planas tai tarsi gairės, - atmintinė skirta palengvinti verslo pradžią. Verslo plane aprašoma, kaip verslo idėją galima įgyvendinti praktiškai. Plane pateikta dabartinė bendrovės padėtis (jei įmonė jau įkurta), aprašoma, koks yra arba bus sukurtas produktas ar paslauga, įmonės operacijos detalizuojamos įmonės veiklai, išanalizuojama konkurencinė aplinka ir žmogiškųjų resursų kompetencijos bei kiek darbuotojų, norint užtikrinti įmonės veikimą, įmonei reikės. Viena svarbiausių verslo plano dalių, - tai finansinių poreikių analizė. Finansinio poreikio analizė negali būti atlikta teisingai, jeigu verslo plane nebus aiškiai užsibrėžtų ir nurodytų trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų (Suomen, 2020).

Remiantis I. Marinović Matović (2020) nuomone, verslo plano svarba niekada neturėtų būti abejojama. Autorė akcentuoja verslo plano svarbą teigdama, jog verslo plano paruošimas, - viena svarbiausių proceso dalių prieš kuriant naują verslą, arba jau esamoms organizacijoms siekiant sėkmingai plėtoti esamą verslą toliau. Verslo planas – tai įvairių analizių ir dokumentų rinkinys, kuriame pateikti dokumentai ir analizės atspindi visas funkcines, vadybines ir finansines verslo sritis ir taip padeda nustatyti būsimą verslo vertę. Būtent verslo plane išdėstyta informacija apdeda išspręsti visus svarbiausius klausimus organizacijoje. Verslo plane privalo būti pateikta vizija, misija ir strategija, taip pat turi būti išanalizuotos ir aprašytos verslo operacijos, valdymo modelis, rinkodaros planai ir kita. Autorė neneigia fakto, jog verslo planai neturėtų būti visi vienodi, o atspindėti konkrečios verslo srities poreikius, bei būti adaptuojami, skirtingoms auditorijoms jeigu yra toks poreikis (Marinović Matović, 2020).

Pasak Teece (2010), verslo modeliai, skirti atspindėti klientų poreikius ir tai, kaip įmonė gali geriausiai organizuoti savo procesus, siekiant patenkinti tuos poreikius ir iš to uždirbti pelno, tai yra, verslo planas rodo, kaip pasiekti vertę klientams ir kaip valdyti organizaciją.

Verslo planas yra paprasčiausias būdas, leidžiantis verslo organizacijoms aiškiai išdėstyti savo verslo tikslus ir būdą, kuriuo jie ketina minėtus tikslus pasiekti. Verslo planai vystomi nuo pat įmonės įkūrimo, todėl yra įvairių rūšių verslų planų su daugybe variantų, kurie naudojami ir taikomi verslo pasaulyje. Stiprinant tvarią ekonomiką, verslo planuose turi atsispindėti tiek socialiniai, tiek aplinkos aspektai bei verslo organizacijos aplinkos tvarumas (Lubin ir Esty 2010).

Panašiai verslo plano sąvoką apibūdina ir autoriai Scarborough ir Zimmereris (2012). Jie teigia, jog verslo planas yra dokumentas, kuriame pateikiami pagrindiniai verslo plėtros aspektai, iššūkių analizės ir galimos kliūtys bei jų įveikimo metodai. Tai padeda suprasti esamą situaciją ir efektyviai progresuoti. Verslo planas yra rašytinė santrauka siūlomos verslo įmonės, jos veiklos ir finansinės detalės, jos rinkodaros galimybės ir strategija bei jos vadovų įgūdžiais ir gebėjimais.

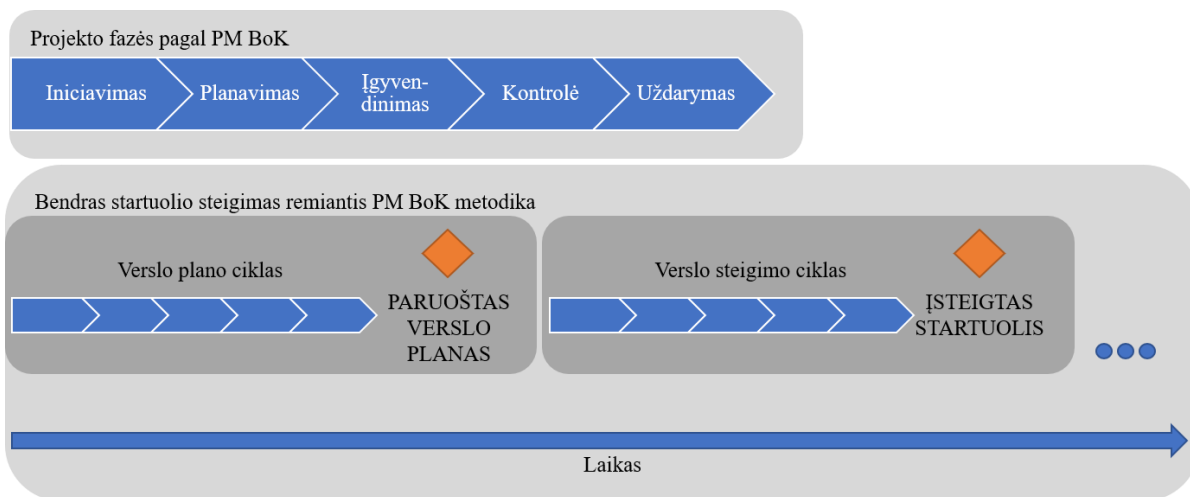
Kitas autorius, - Pinson (2008), akcentuoja, jog puikiai parašytas verslo planas tai raktas, norint užtikrinti naujo ar esamo verslo pelningumą. Autorius, taip pat pabrėžia dokumentų, kurių reikalauja skolintojas ar investuotojas pateikimo kartu su verslo planu, svarbą (Pinson, 2008).

Anot Trimi ir Berbegal-Mirabent (2012), pradedant technologinio startuolio verslą, verslininkai turi nustatyti verslo ribas ir apibrėžti konkretų verslo pasiūlymą, tai yra produktą arba paslaugą. Pradiniame etape vienas svarbiausių veiksnių yra identifikuoti verslo idėją, kuri gali būti komercializuota. Tai labai sudėtinga užduotis, ypač naujomis technologijomis grįstoms įmonėms, kurios paprastai reikalauja didelių investicijų, turi labai trumpą produkto gyvavimo ciklą ir ribotą laiko tarpą idėjai paversti verslu. Tačiau net ir šiais atvejais būtina skirti laiko ruošiant verslo planą. (Trimi ir Berbegal -Mirabent, 2012)

Pastarųjų metų tendencija parodė, kad vis daugiau mažų, į naujoves orientuotų įmonių ar startuolių, veikia per interneto platformas, taip prisidėdami prie verslo ateities kūrimo. Palankios, naujoms įmonėms steigimo sąlygos rodo, kad šiais laikais verslo kūrimas tampa prieinamas kiekvienam norinčiam. Nepaisant to, devyni iš dešimties startuolių žlunga. Remiantis CB Insights informacija, - pagrindinė priežastis startuolių žlugimui (apie 42% atvejų) yra ta, kad sukurti produktai ar paslaugos neatitinka jokios rinkos paklausos arba nesukuria naujos rinkos (CB Insights, 2014: 2). Daugumą kitų nesėkmių atvejų lemia tvirtų verslo vadybos įgūdžių trūkumas, dėl kurių puikios verslo idėjos žlunga susidūrusios su pirmaisiais iššūkiais. Verslo bendruomenė bando rasti sprendimą, kaip padidinti ankstyvosios stadijos startuolių sėkmės rodiklį. Vienas iš pagrindinių siūlomų metodų yra skirti daugiau laiko ir pastangų idėjos išgryninimui, rinkos ir vartotojų analizėms bei verslo planavimui. Šis teiginys netiesiogiai skatina verslo planą vertinti, kaip naudinga priemonę šiam procesui įgyvendinti. Tačiau norint sukurti pagrįstą verslo planą, verslininkams reikia turėti ar išsiugdyti vadybos įgūdžius ir naudoti efektyvius valdymo ir verslo įgyvendinimo metodus.

Autorių Kiznyte, Welker ir Dechange (2016) atlikta analizė startuolio veiklos planavimą ir veikimą sutapatina su projektų valdymo ciklais ir tam tikromis fazėmis, bei prieina išvadų jog startuolių kūrimui gali būti naudojami projektų valdymui naudojami skirtingi metodai, priklausomai nuo startuolio tipo. Taip pat analizės autoriai siūlo startuolio kūrimui (tame tarpe ir planavimui), kaip vieną iš metodologijų, naudoti projektų ciklus (pavaizduota 2 paveiksle žemiau). Naudojant projektų cikliškumo metodą, svarbiausia planuojant identifikuoti ir apibrėžti konkrečius tikslus remiantis būtent kuriamo produkto apribojimais, - laiku, resursais ir t.t. (Kiznyte, Welker ir Dechange, 2016).

Ši analizė mums dar kartą parodo skirtingo planavimo, tame tarpe ir verslo plano svarbą, bei verslo suvokimą per skirtingų analizių atlikimą, kai taikomi kitokie, nei įprasta, verslo paleidimo modeliai ir metodikos. O verslo plano paruošimui autoriai siūlo inovatyvų priėjimą, - patį verslo planą traktuoti kaip atskirą projektą, turintį visus penkis tradicinio projektų valdymo etapus, - nuo iniciavimo iki uždarymo.



2 paveikslas Startuolių steigimo procesas remiantis projektų valdymo metodika

Šaltinis: Kiznyte, Welker, Dechange, 2016.

Apibendrinant, galima daryti dvi pagrindines išvagas šiame poskyryje. Pirmoji, jog verslo planas – tai įvairių, būsimą verslo lemtį, įtakojančių veiksnių analizė, atlikta siekiant įgyvendinti tam tikrus, verslo plane išdėstytus, tikslus. Taip pat verslo planas susideda iš skirtingų sričių planų ir analizių tokių kaip finansinės prognozės, žmogiškųjų išteklių planavimas, rinkodarinės ir konkurentų analizės ir kita. Antroji, - tai verslo plano reikšmė ir jo neapibrėžtumas kuriant technologinį startuolį. Įvairūs literatūros šaltiniai nagrinėja verslo plano sampratą ir svarbą, tačiau galutinė verslo plano įtaka startuolio sėkmei nėra aiški. Tad sekančiame poskyryje paanalizuosime, kaip parengti verslo planą tinkamai ir kokie verslo plano turinio elementai yra patys svarbiausi verslo plane, o remiantis poskyrio išvadomis bus formuojamas tyrimo klausimymas.

### 1.3. Verslo plano parengimas ir pagrindiniai plano turinio elementai

Kaip jau apžvelgta praeitame poskyryje, - verslo planas verslo idėją padeda įgyvendinti ir paversti realiu, pelną generuojančiu verslu. Remiantis Scarborough (2012), verslo planai yra paremti verslo idėjos galimybių studijomis, tačiau verslo plane analizės ir apskaičiavimai yra išsamesni, analizės gilesnės, nei klasikinėse galimybių studijose. Autorius, kaip pagrindinius du verslo plano tikslus išskiria šiuos:

- Verslą kuriančių individų ar individų grupių nukreipimą į aktyvų verslo valdymą;
- Finansavimo naujam verslui įkurti pritraukimą.

Panašiai, į du skirtingus, - vidinį ir išorinį tikslus, verslo plano paskirtį klasifikuoja ir daugybė kitų autorių. Išorinis, - tai verslo plano kūrimas siekiant pritraukti finansavimą, be kurio neįmanomas

verslo steigimas bei tolesnė veikla ir plėtra. Vidinis, - tai verslo valdymo gairių ir strategijos jo įgyvendinimui pateikimas verslo kūrėjams. Nors dažniausiai verslo idėjos ir verslo plano autoriai būna tie patys asmenys (gali būti ir kitaip, kai verslo plano paruošimo paslauga yra perkama arba atvirkščiai, - parduodama verslo idėja), tačiau verslo valdymo tikslios gairės ir planas visada palengvina valdymo procesą ir strategijos įgyvendinimą. Remiantis kiek anksčiau minėtais autoriais, Kiznyte, Welker, Dechange (2016), galima teigti, jog verslo planas padeda naujai kuriamam arba jau įkurtam startuoliui padėti numatyti būsimus keletą (dažniausiai du – tris) metų.

Verslo planai padeda planuoti naujų įmonių ateitį, įskaitant verslininkų suvokimą apie nuosavo verslą plėtrą, kuri yra būtina sąlyga, norint įtikinti potencialius investuotojus finansuoti naujos įmonės steigimą, motyvuoti komandos narius ir padėti jiems užmegzti ryšį su verslo vizija ir tikslais. Detalus ir nuoseklus verslo planas padeda pelnyti investuotojų ir kitų trečiųjų suinteresuotų šalių pasitikėjimą. Dėl įvardintų priežasčių lengviau gauti įvairius leidimus verslo kūrimui ir operacijų vykdymui iš kontroliuojančių institucijų bei užtikriną didesnes investavimo galimybes besikuriančiam technologiniam startuoliui.

Analizuojant skirtingus šaltinius apie verslo planus, jų sampratas ir turinį, dažnai sutinkame aprašomą verslo plano naudą, duodamą verslo kūrėjui, kaip priemonės skirtos verslo pradžiai. Daugelis autorių taip pat akcentuoja, jog verslo planai negali egzistuoti be aiškios krypties, apibrėžtos vizijos, o nesėkmės tikimybė padidėja tuomet, kai startuolis susiduria su neišnagrinėtomis ir neaptartomis rizikomis.

Autorius KC See akcentuoja skirtingų verslo analizių svarbą kuriant verslo planą. Anot autoriaus, kai kurie verslininkai pradeda savo verslą be aiškios verslo koncepcijos ar aiškiai apibrėžtų tikslinių klientų bei neatliktos rinkos analizės. Jei verslininkas neatlieka rinkos tyrimų, jis nesuvokia pramonės tendencijų, galimybių ir grėsmių, verslo padėties ar kaip orientuotis į kliento poreikius ir lūkesčius, dėl to jis neturi galimybės parengti realistiško verslo plano (KC See). Scarborough (2012), antrina ir išplečia KC See mintį teigdamas, jog tik išsamus verslo planas suteikia galimybę verslo kūrėjams daryti prielaidą verslo idėjos sėkmės faktoriaus nustatymui bei padėti identifikuoti reikiamus veiksmus ir jų seką norint šią prielaidą įgyvendinti, - tai yra idėją paversti sėkmingu verslu. Verslo plane atskirai gali būti pateikiamas rinkodaros planas, veiklos planas ir kita. (Titus, 2007).

Panašios nuomonės laikosi ir autoriai Chwolka ir Raith (2020). Remiantis jų išvalgomis galima teigti, jog verslo planas atskleidžia grėsmes ir silpnybes bei galimas nesėkmes su kuriomis nauja įmonė gali susidurti. Taip pat, iš pozityviosios perspektyvos, verslo planas padeda identifikuoti galimybes ir stiprybes, kokias ši konkreiti verslo idėja sukuria. Verslo plano kūrimas padeda atverti verslo kūrėjams akis ir suvokti konkrečios verslo idėjas keliamus iššūkius, jos įgyvendinimo poreikius. Įvairios analizės, iš kurių susideda verslo planas, padidina verslo sėkmės galimybes potencialiai verslo idėjai ir taip pat padeda identifikuoti verslo idėjas, kurių įgyvendinimą reikia nutraukti dėl identifikuotų silpnybių ar kitų

kliūčių (Chwolka ir Raith, 2011). Remiantis Suomen universiteto (2017) verslo plano aprašymu, būtent dėl priežasčių, išvardintų aukščiau, verslo planą būtina parengti prieš pradėdant verslo idėjos įgyvendinimą, - tai yra prieš sukuriant verslą, o ne verslo kūrimo metu.

Pasak I. Kusumaningrum (2016) verslo plane privalo būti šios dalys:

- detaliai aprašyta verslo kūrėjų komanda ir kiti žmogiškieji ištekliai;
- kokia prekė ar paslauga kuriama, kaip projektuojami pardavimai laike ir kokia rinkos perspektyva bei atmosfera;
- konkretus operacinis planas – aprašoma, kaip bus gaminamos prekės ar suteikiamos paslaugos;
- identifikuoti, apskaičiuoti ir pateikti reikiami finansiniai, žmogiškieji ir kiti ištekliai, be kurių neįmanoma įgyvendinti verslo plane užsibrėžtus tikslus.

Taip pat didžioji dauguma autorių nurodo, jog verslo tikslai ir pobūdis, konkurenciniai pranašumais, rinkos apžvalga, taip pat, turi būti išdėstyti verslo plane. Esminiai klausimai, į kuriuos atsakoma verslo plane: Kur mes dabar?; Kur mes norime patekti?; Kaip mes ten pateksime? (Gužā, 2014; Greene ir Hopp, 2017).

Svarbu išnagrinėti, iš ko susideda verslo planas. Kaip teigia autorius Williams (2011), verslo planuose paprastai yra tie patys aspektai ir informacija, tačiau yra tam tikri unikalūs aspektai, į kuriuos reikia susikoncentruoti, atsižvelgiant į verslo pobūdį (Williams, 2011). Verslo plano turinio elementai gali būti skirstomi į dvi grupes. Pirmoji, tai tie verslo plano komponentai, kuriuos dažniausiai randame visuose verslo planuose, tokie kaip misija ir vizija, komanda, finansinės analizės ir pan. Ir antroji grupė, tai konkrečiai tam tikram verslo tipui reikiamos analizės, kurios kinta priklausomai nuo konkrečios verslo idėjos. Remiantis autorės Sharafutdinova (2016) įžvalgomis, suformuluotomis remiantis Patrick Hull straipsniu, publikuotu FORBES žurnale, žemiau esančiame 3 paveiksle atvaizduojami pagrindiniai, dažniausiai sutinkami, būtinieji verslo plano turinio komponentai:



3 paveikslas. Būtinieji verslo plano turinio komponentai

Šaltinis: Sharafutdinova, 2016, 3 p.



Remiantis aukščiau pateikta diagrama matome, jog startuolio ar bet kokio kito verslo kūrėjas privalo atlikti skirtingus tyrimus, tokius kaip konkurencijos, aplinkos, politikos, geografijos, rinkos į kurią ruošiamasi žengti, pramonės (jei aktualu) ir kitus tyrimus bei atlikti esamos situacijos analizę remiantis būtent atliktų tyrimų rezultatais. Svarbu įterpti autoriaus Williams (2011) pastebėjimą apie verslo plano auditoriją. Autorius teigia, jog esant įvairių tipų verslų ir verslo plano auditorijų, svarbu išgryninti, kam adresuojamas verslo planas ir jį parengti būtent atsižvelgiant į adresato konkrečius poreikius (Williams 2011). Verslo planas gali būti kuriamas skirtingais tikslais, kaip pavyzdžiui oficialus verslo analizių ir planavimo proceso dokumentas, dokumentas skirtas pagrįsti finansavimo poreikį, gauti tam tikrą leidimą ar kontroliuojančios institucijos pritarimą verslo pradžiai. Būtent tokias grupes išskiria autorius Stutely (2011) atliktoje analizėje.

Didžioji dauguma autorių, minėtų šio darbo kontekste, sutinka, jog verslo planas turi daugialypę paskirtį. Jis naudojamas ne tik verslo sukūrimui, bet ir tolesniam jo plėtojimui. Verslo planas, tai tarsi gairės, padedančios atliepti kintančius įkurtos organizacijos tikslus. Tačiau kintant verslo tikslams, sėkmingai įkūrus verslą, verslo planą reikia nuolatos atnaujinti, siekiant užtikrinti jo aktualumą ir pritaikymą pasikeitusiai rinkos situacijai. Verslo planas turėtų nuolatos kisti ir plėstis kartu su verslo pokyčiais ir plėtra. Įmonės taip pat gali įvertinti savo sėkmę palygindamos tai, kas pasiekta, su prieš tai paruoštu verslo planu (Nordea, 2020; Suomen uusyrittyskeskukset ry, 2020).

Nagrinėjant verslo plano finansinius aspektus, svarbu paminėti Scarborough (2012) teiginį, kad kuriant verslą gali kilti nepakankamo finansavimo problemų, todėl nuo pat pradžių verslininkai, turėtų turėti grynųjų pinigų 6 mėn. ekvivalentą padengti jų turimas išlaidas. KC See paaiškina, kad jei pradedančioji įmonė yra nepakankamai finansuojama, tai yra blogo planavimo rezultatas, tinkamai parengtas verslo planas, tiksliai nurodo, kiek finansinių išteklių reikės tiek pradinėms išlaidoms, tiek verslo veiklai, kol bus teigiamas grynųjų pinigų srautas.

Remiantis aukščiau išanalizuotais moksliniais šaltiniais, apibūdinančiais verslo plano rengimą, tikslines auditorijas, paskirtį ir pagrindinius verslo plano turinio elementus, galime apibendrinti, jog pagrindiniai ruošiamo startuolio verslo plano turinio komponentai, kuriuos analizuosime tolimesniuose šio darbo poskyriuose yra šie: verslo idėjos kūrimas ir aprašymas, specifikuojant misiją, viziją ir tikslus, rinkos, politinės ir geografinės situacijos tyrimai, finansavimo šaltinių analizė ir galimybės bei finansinės būsimo verslo projekcijos, taip pat, žmoniškųjų išteklių planavimas bei rizikų vertinimas.

### **1.3.1. Startuolio idėjos generavimas ir įgyvendinimo procesas**

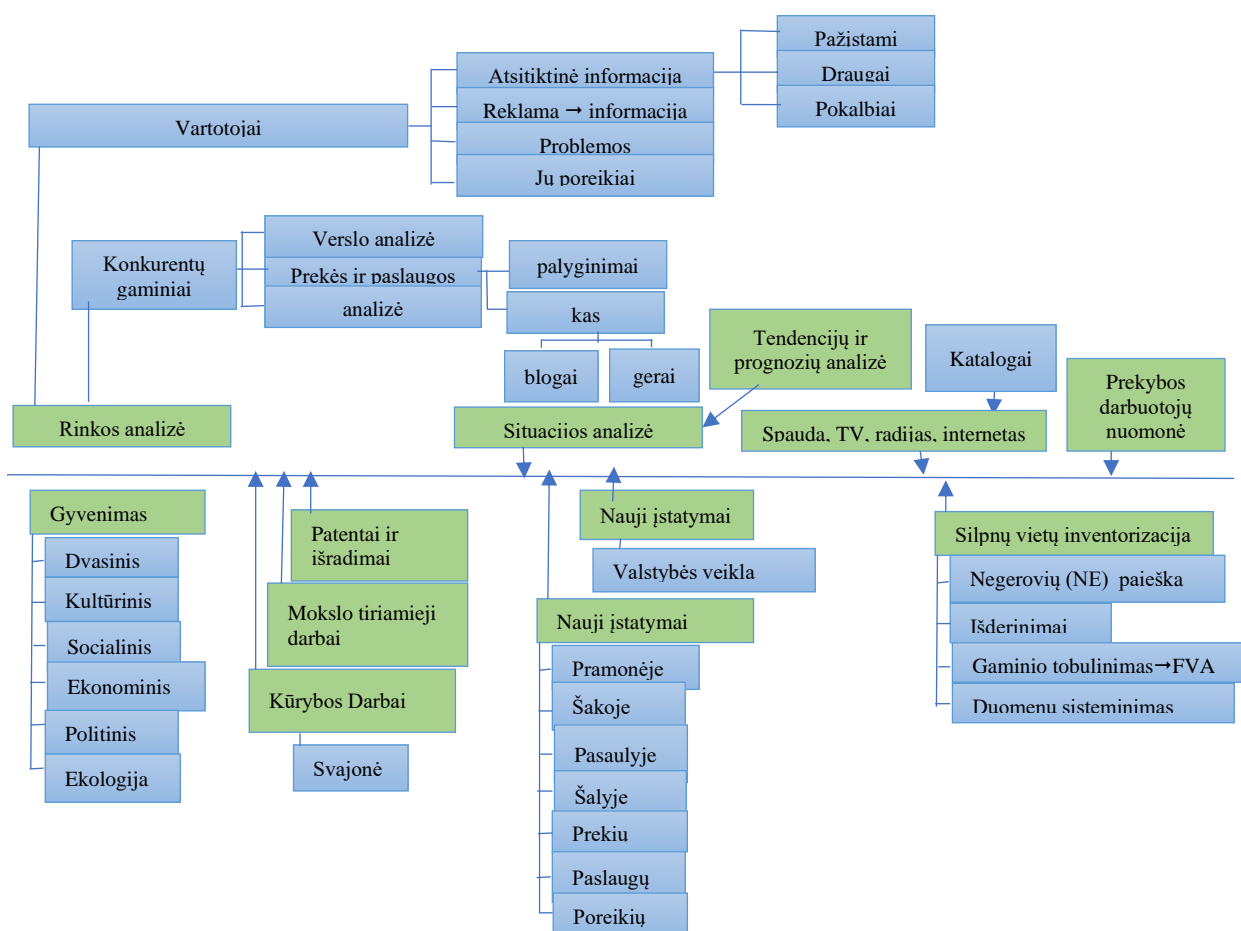
Pradedant analizuoti startuolio idėjos kūrimo procesą, norėtuši pacituoti autorės Rimkuvienę ir Tamošaitienę (2012), - „verslo idėjoje slypi naujo verslo, naujos įmonės ištakos. Idėjų kyla visokių, inovatyvių ir tradicinių, susijusių su įvairiomis verslo sritimis – gamyba, prekyba ar paslaugomis. Visas

jas, galbūt išskyrus vieną kitą, laikantis nuoseklaus proceso, įmanoma įgyvendinti.“ (81 p.) Remiantis autorių aptariamą požiūriu į verslo idėją, galima daryti išvadas, jog gera verslo idėja turi atliepti vartotojų norus ir poreikius bei spręsti konkrečią problemą, su kuria susiduria būsimi sprendimo (produkto ar paslaugos) vartotojai. Taip pat, anot autorių, labai svarbus ir idėjos originalumas. Šis, autorių Rimkuvienės ir Tamošaitės pastebėjimas nebūtinai visada atspindi realybę rinkose. Dažnai, siekiant įkurti sėkmingą startuolį, užtenka pagerinti vieną ar kitą jau rinkoje esamo produkto aspektą (genesnė kokybė, žemesnė kaina ar pan.)

Norint geriau suprasti verslo idėjos ištakas, verta paanalizuoti kaip idėjos gimsta. Pakankamai išsamią idėjų atsiradimo teoriją ir daugybę galimų idėjų atsiradimo šaltinių pateikia dar 1998 metais autorius Usevičius (1998) savo knygoje „Įmonės veiklos analizė ir verslo plano pagrindai“. Svarbu pastebėti, kad idėjų gimimui autorius identifikuoja įvairiausių šaltinius, galimus sugrupuoti į dvi pagrindines idėjų grupes:

- dirbtinai sukurtos galimybės, - kai idėjos ieškoma atliekant įvairius rinkos, vartotojų poreikių tyrimus, analizuojant rinkos pasiūlos trūkumus ir pan.;
- natūraliai, gyvenimiškai gimusios galimybės, - kai idėjos gimsta neinvestuojant papildomo laiko joms generuoti, o įvairios analizės ir rinkos bei vartotojų tyrimai atliekami kiek vėliau, norint įvertinti idėjos vertę ir galimybes ją įgyvendinti (Usevičius, 1998).

4 paveikslas puikiai atspindi įvairių idėjų šaltinių įvairovę, šaltinių grupes (paryškinta žaliai) ir pogrupius (melsva spalva), kuriuose gimsta verslo idėjos.



4 paveikslas. Naujų idėjų šaltiniai

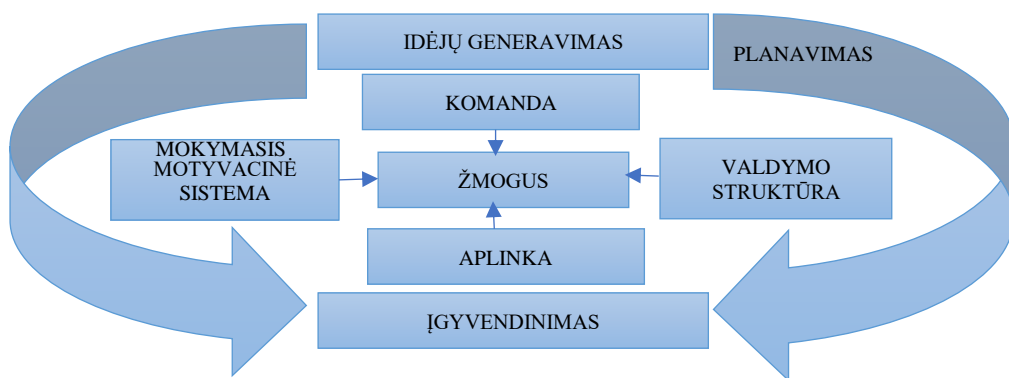
Šaltinis: Usevičius, 1998, p. 219

Kaip nurodo Hasan ir Koning (2019), organizacijų sėkmė priklauso nuo naujų produktų idėjų. Inovatyvios idėjos ypač svarbios, kuriant startuolius, kurių idėjos turi būti įgyvendinamos per kelias savaites, mėnesius ar metus, - t.y. idėja išplėtojama į produktą labai greitai (Ward, 2004). Autorius Perry-Smith (2014), taip pat akcentuoja idėjos generavimo svarbą. Autorius teigia, jog iš tiesų, visi būsimi verslumo žingsniai priklauso nuo pirmo esminio žingsnio: idėjų generavimo. Šiame etape individai sugeneruoja daug idėjų ir tik tuomet pasirenka vieną ar keletą įgyvendinimui.

Jau kiek vėliau atliktoje analizėje to paties Perry-Smith, Jill ir Mannucci (2017) teigiama, jog asmenys turi turėti „pažintinį lankstumą, kad skirtingos žinios būtų sujungtos į naujas asociacijas“ kaip taip pat „galimybę naudotis ir nereikalingomis žiniomis“, kad būtų kuriamos geros idėjos. Geros idėjos yra individualių galimybių ir socialinės sąveikos produktas.

Dažniausiai turint verslo idėją, bandoma ją įgyvendinti. Banevičius (2016) analizuoja Australijos organizacijos „Innovation Partners“, pateiktą inovacinių pokyčių diegimo procesą ir remdamasis atlikta analize, modifikuoja australų sukurtą modelį įvesdamas naujus dedamuosius, - valdymo struktūrą,

planavimą ir motyvacinę sistemą. Anot Banevičiaus (2016) „Šis procesas iliustruoja, kaip inovatyvi organizacija padidina savo vertę per teisingai naudojamą intelektualinę nuosavybę ir sisteminių požiūrį į inovatyvaus pokyčio diegimo procesą. Ataskaitos tašku laikomas idėjų generavimas, kuriam turi būti parenkami teisingi žmonės bei geriausios įmanomos idėjos“ (65 p.). Toliau autorius identifikuoja kitus etapus, tokius kaip planavimą, pokyčių įgyvendinimą ir mokymosi bei adaptaciją prie naujos būsenos. Autoriaus pasiūlytas inovacijų pokyčių diegimo procesas pavaizduotas 5 paveiksle. Svarbu išskirti tiek Australijos „Innovation Partners“ organizacijos, tiek ir jau minėto autoriaus nuomonių sutapimą, ties idėjos gimimo ištakomis. Organizaciją idėjos gimimui, kaip neišvengiamą faktorių, autoriai pateikia fizinį individą ir jo iniciatyva suburtą komandą. Žmogiškojo faktoriaus svarba niekur nedingsta lyginant šaltinius (Banevičiaus ir „Innovation Partners“), parašytus beveik dvidešimties metų skirtumu. Tai rodo, jog idėjos generavimo procesas bėgant laikui mažai kito, o pagrindiniai dedamieji elementai verslo idėjos generavimui nepakito (Banevičius, 2016).



5 paveikslas. Inovacinis pokyčių diegimo procesas

Šaltinis: Banevičius, (2016). 65 p.

Labai panašų idėjų įgyvendinimo procesą pateikia ir Hamburgo technologijos universiteto, Technologijų ir inovacijų vadybos institutas, tik prie proceso atvaizduoto 5 paveiksle, dar pridama poreikių/problemų/reikalavimų analizę.

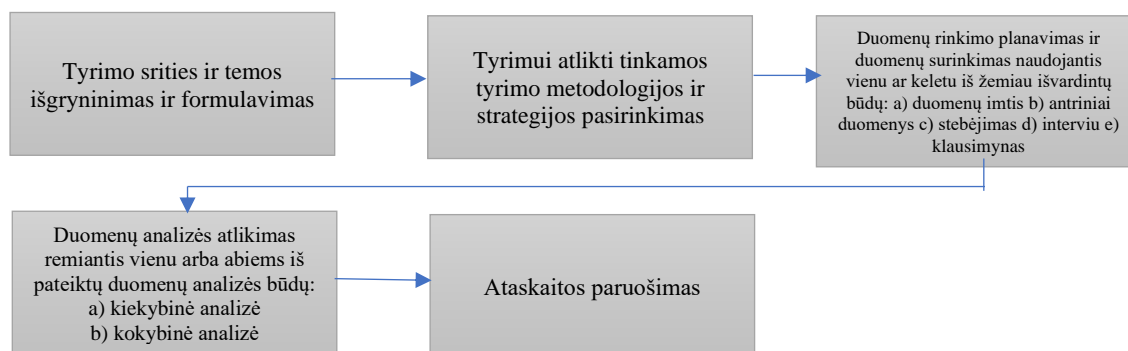
„Lean startup“ paradigma numato naują įmonę, atsirandančią remiantis nauju produktu ar paslauga, kurią apims tam tikra rinka (Maurya, 2012; Ries, 2011), nes ji išsprendžia neatidėliotiną kliento problemą (Moogk, 2012). Paprasčiau tariant, remiantis Blank (2014), svarbiausias startuolių valdymo komandos tikslas yra surasti produktą/ paslaugą, atitinkančią rinkos poreikį, kuris galėtų būti išplėstas dar prieš jiems pritrūkus finansinių išteklių (Blank 2014). Visa tai rodo, kad startuolio idėja turi būti inovatyvi ir įgyvendinama labai greitai.

„Lean“ paleidimo procese, pirmoji inovacijų proceso dalis yra nustatyti, ar produkto viziją galima suderinti su problema, kurią verta išspręsti, naudojant kokybinį klientų stebėjimo ir interviu metodų derinį (Maurya, 2012). Jei produkto vizija yra patvirtinta pagal kliento duomenis (tai yra, jei yra

problemos ir jos sprendimo atitikimas), greitai sukuriama prototipai ar pradinės produkto versijos, kurios yra pakankamai išsamios, kad pademonstruotų vartotojams teikiamą vertę. Tai, žinoma, kaip minimalus perspektyvus (veikiantis) produktas (MVP) (Moogk, 2012). Suradus problemą ir sukūrus MVP, produkto paleidimo tiriamajai auditorijai tikslas yra patvirtinti, kad sprendimui yra pakankamai patraukli rinka. Iš tikrųjų startuolis ieško perspektyvaus verslo modelio. Viso šio proceso metu gali vykti mokymasis, nepamirštant klausimo, ar pakeisti pirminę strategiją, ar „išverti“ (Ries, 2011). Visa tai rodo, kad kuriant startuolio verslo planą yra tikslinga atlikti rinkos tyrimą, kuris trumpai aprašomas sekančioje darbo dalyje.

### 1.3.2. Rinkos tyrimas

Norint suprasti, kas yra rinkos tyrimai, reikėtų apžvelgti rinkos tyrimų apibrėžimą. Remiantis Soldan (2017), sistemingas informacijos rinkimas apie rinką, produkto ar paslaugos poreikį, klientus vadinamas vadybos ir verslo tyrimais. Autorė taip paaiškino rinkos tyrimą, remdamasi kitų autorių, - Lewis ir kiti (2000) pavaizduotu rinkos tyrimo procesu. Procesas pažymi pačius svarbiausius žingsnius siekiant atlikti rinkos, finansų, žmoniškųjų išteklių ar kitą panašų tyrimą. Procesas atspindėtas 6 paveiksle, pateiktame žemiau.



6 paveikslas. Tyrimo procesas

Šaltinis: Lewis ir kiti (2000). 5 p.

Analizuojant tyrimo procesą, pateiktą 6 paveiksle, svarbu atkreipti dėmesį į tyrimo planavimo svarbą ir strategijos pasirinkimą. Daugelyje verslo procesų, vienu iš pagrindinių sėkmės faktorių identifikuojamas būtent planavimas ir jo pagalba identifikuojant planuojamų procesų silpnybes ir stiprybes, bei galimybė numatyti galimas proceso baigtis, jį suplanavus ir išanalizavus.

Analizuojant verslo idėjos galimybes bei atliekant įvairius rinkos tyrimus, dažnai į pagalbą pasitelkiamos klasikinės analizės, - PESTEL ir SSGG. SSGG analizė atskleidžia verslo idėjos ar kito vertinamo objekto stiprybes ir silpnybes, grėsmes ir galimybes bei padeda suprasti, kaip šie veiksniai

sąveikauja tarpusavyje. PESTEL verslo analizė, tuo tarpu, analizuoja makroaplinką ir padeda įvertinti verslo idėją remiantis išoriniais veiksniais, įtakančiais organizaciją ir sprendimus, kuriuos turi priimti verslo idėjos autoriai. Ši analizė atliekama ekonominėje, teisinėje, politinėje ir geopolitinėje, ekologinėje, socialinėje ir technologinėje aplinkose, įtakančiose kuriamą verslą (Šliogerienė ir kiti 2009).

### 1.3.2.1. Verslo makroaplinkos PESTEL analizė

Bene svarbiausias PESTEL analizės dėmuo, - **politinės aplinkos** analizė. Tai viena iš sunkiau apibrėžiamų makrolygmens aplinkų, kuri stipriai įtakoja įmonę. Autorius Jucevičius ir kiti (2017) politinės aplinkos analizės sunkumus apibūdina teiginiu,- „<...> politiniai sprendimai, ypač ilguoju laikotarpiu, yra gana sunkiai prognozuojami.“ (62 p.) Ir pabrėžia, jog „politinė rizika ir neapibrėžtumas ypač aktualūs organizacijoms, veikiančioms specifinėje reguliacinėje aplinkoje su išreikštu valstybės institucijų vaidmeniu.“ (Jucevičius ir kiti, 2017, 62 p.) Galima daryti išvadas, jog politinės aplinkos analizė ypatingai svarbi startuoliams ir įmonėms, kurių produktai ar paslaugos kuriamos griežtai reguliuojamose verslo aplinkose, kaip pavyzdžiui, finansinių atsiskaitymų, bankinių operacijų, draudimo, sveikatos ir kituose sektoriuose.

Nagrinėjant **technologinės aplinkos** aspektus, tie patys autoriai, Jucevičius ir kiti (2017) pabrėžia technologijų neišvengiamumo nūdienos versle faktą, teigdami jog, „iš esmės kiekvieną šiuolaikinę organizaciją vienai ar kitaip veikia vykstanti technologijų kaita, keliamas tik klausimas, kokią poveikį–pertraukiamąjį ar palaikantįjį – ši kaita turi ar turės jos veiklos modeliui.“ (67 p.) Remiantis autorių įžvalga labai svarbu išanalizuoti ir suprasti technologijų įtaką būsimam ar esamam verslui. Taip pat svarbu panagrinėti ir technologijų, kaip galimybių produkto ar paslaugos patobulinimui, vaidmenį. Autorius Satell (2013) žurnale „Forbes“ publikuotame straipsnyje išskiria keturis skirtingus inovacijų tipus:

- persilaužimo inovacijos (angl. breakout innovations) – tai inovacijos, kurios pagerina visą rinką, kurioje veikia įmonė;
- palaikančios inovacijos (angl. sustained innovations) – tai inovacijos, kurios dažniausiai nesukuria jokio naujo produkto, tik prideda tam tikras funkcijas ar modifikuoja produkto dizainą;
- ardamosios inovacijos (angl. disruptive innovations) – tai unikalios, dar neegzistuojančios idėjos, vedančios prie visiškai naujų, rinkoje dar nematytų produktų arba paslaugų;
- moksliniai tyrimai (angl. basic research) – tai tyrinėjimai, skirti atrasti kažką visiškai naują, kuomet nei sprendžiama problema, nei rinka ar sfera yra apibrėžtos.

Kiekvienai įmonei, nagrinėjant technologinę aplinką labai svarbu, kokią strategiją technologijų ir inovacijų atžvilgiu įmonė ar technologinis startuolis pasirinks, siekiant geriausiai atspindėti rinkos

poreikius. Išnagrinėjus technologinę makroaplinką galima identifikuoti galimybes kuriamo produkto pagerinimams, prognozuoti konkurentų veiksmus susijusius su technologijomis ir inovacijomis.

**Socialinė aplinka**, „Corporate Finance Institute“ apibūdina kaip veiksnį, susijusį su kultūrinių ir demografinių krypčių analizę. Socialinės normos ir socialinės patirtys bei socialinio pritapimo spaudimas, - vienas iš svarbiausių veiksnių, apsprendžiančių vartotojų elgesį. Socialinės aplinkos analizė taip pat apima ir pragyvenimo lygio šalyje, mieste ar regione duomenis, kurie padeda nustatyti tinkamą prekės ar paslaugos įkainį. Analizuojant socialinius reiškinius darančius įtaką kuriamam verslui, galima analizuoti, netgi tokią informaciją, kaip pavyzdžiui darbo valandų skirtumai, - vienoje šalyje pietų pertraukos trumpesnės, kitose ilgesnės. Net ir tokie skirtumai gali stipriai įtakoti vienokius ar kitokius sprendimus, kuriuos reikia priimti.

**Ekonominės aplinkos analizė**, remiantis autorės Davis (2017) įžvalgomis „Forbes“ žurnale, tai ekonominės situacijos šalyje, mieste ar kitame matuojamame vienetu analizė. Analizuojami tokie veiksniai, kaip pokyčiai pinigų skolinimo politikoje ir paskolų kainų svyravimai, darbo jėgos pasiūlos/paklausos pokyčiai. Autorė taip pat skatina verslo kūrėjus ir vadovus nebijoti makrofaktorių įtakos verslui, bet labiau susitelkti ties jų pažinimu ir analize, siekiant laiku suvaldyti rizikas ar identifikuoti galimybes.

Svarbu nepamiršti ištirti ir **teisines aplinkos**, įtakojančios kuriamą ar jau veikiančią verslą. Teisinės aplinkos analizė, turbūt, viena aiškesnių ir lengviau apibrėžiamų sričių, tačiau kartu ir nustatančių ribas, kurios dažnai negali būti perkeliamos. Remiantis „Oxford College of Marketing“ įžvalgomis studijuojantiems rinkodarą, teisinės aplinkos analizė privalo aptarti tokius klausimus kaip:

- koku verslu teritorijoje, kurioje veikia įmonė galima užsiimti ir koku draudžiama;
- laikytis šalies, kurioje veikia įmonė teisinių reikalavimų įdarbinimo, vartotojų teisių, sveikatos ir darbo saugos teisinių reikalavimų, taip pat ir tarptautinių teisinių reglamentų;
- nuolat stebėti teisinius ir atitikties pokyčius, bei naujai išleidžiamus arba pakeičiamus įstatymus ar kitus, teisinius dokumentus.

Svarbu nesumaišyti politinės aplinkos ir teisinės aplinkos analizių ir jų nesulieti į vieną. Šių aplinkų skirtumas, - teisinė aplinka – tai konkretūs reikalavimai, kurių verslas privalo laikytis, tuo tarpu politiniai faktoriai, dažnai nusako būsimus teisinius reikalavimus bei bendrą atmosferą šalyje ar savivaldoje, kurioje veikia verslas.

Paskutinis PESTEL analizės analizuojamas veiksnys – **aplinkos analizė**. Aplinkos apžvalga susideda iš aplinkosaugos ir ekologinių faktorių bei reikalavimų atitikties analizių. Tam tikros verslo rūšys yra daug stipriau paveikiamos šios aplinkos, nei kitos. „Corporate Finance Institute“ išskiria keletą pagrindinių aplinkos analizės sričių, - oro sąlygų stebėjimas (ypatingai aktualus agrokultūros sferoje kuriamiems ir jau dirbantiems verslams ir startuoliams), klimato pokyčiai, tarša. Taip pat svarbu nepamiršti, kad vis didėja įmonės korporatyvinės socialinės atsakomybės (angl. corporate social

responsability (CSR)) svarba nūdienos versle. Socialiai atsakingų verslų produktai ir paslaugos labiau mėgstami ir vertinami vartotojų, o verslai, nekreipiantys dėmesio į žalą, keliamą aplinkai, vis dažniau praranda reputaciją, didžiulius klientų kiekius bei patiria produktų/paslaugų paklausos kritimą ir finansiniu snuostolius.

2 Lentelėje pateikiama keletas pavyzdžių, kokius veiksnius turėtume vertinti atlikdami PESTEL analizę, norint identifikuoti išorinius veiksnius, įtakojančius įmonę.

2 Lentelė *Aplinkos ir veiksnių, įtakojančių įmonę pavyzdžiai*

<b>Aplinka</b>	<b>Veiksnių, įtakojančių įmonę pavyzdžiai</b>
Politinė ir geopolitinė	Verslo skatinimo priemonės šalyje, lengvatinio finansavimo galimybės, Šalies politinis stabilumas
Teisinė	Verslo įkūrimo įstatymai, mokestinė aplinka, Vietiniai ir tarptautiniai įstatymai, reglamentuojantys tam tikrus verslo sektorius
Aplinkos	Taršos reikalavimai, energetinio efektyvumo reikalavimai, produkto ekologiškumas
Technologinė	Reikiamų technologijų prieinamumas, technologinės pažangos lygis šalyje
Socialinė - kultūrinė	Gyventojų išsilavinimas, pragyvenimo lygis šalyje, socialinės normos ir dogmos, religija
Ekonominė	Stabili ekonominė situacija šalyje, ekonomikos augimas ir augimo potencialas, verslo infrastruktūra, logistikos išvystymas, reikiamos kvalifikacijos darbuotojų pasiūla

*Šaltinis:* Parengta darbo autorės, remiantis PESTEL

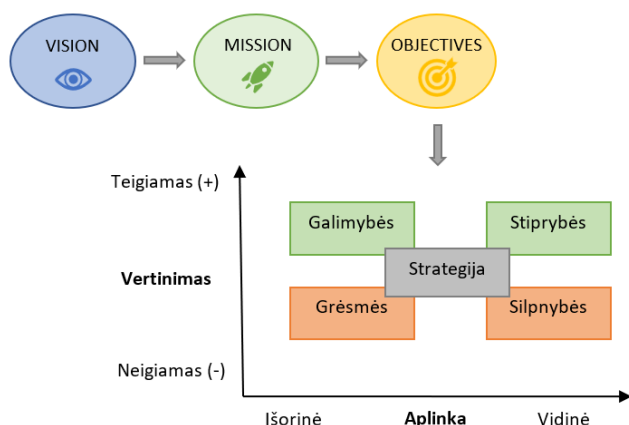
### 1.3.2.2. Verslo SSGG analizė

SSGG analizės tikslas – identifikuoti kokios yra vidinės įmonės stiprybės ir silpnybės ir kokias identifikuotos organizacijos stiprybės sukuria galimybes, kaip atitinkamai silpnybės, - grėsmes. SWOT analizė buvo sukurta dar 1960-70 metais, Albert Humphrey. Metodas buvo ištestuotas Stanfordo Tyrimų Institute. Pratt ir Tucci (2020) analizuoja SSGG analizės neišblėstančią naudą ir pritaikymo galimybes strateginiame planavime ir verslo planuose. Du didžiausi autorių išskiriami SSGG analizės privalumai, - tai galimybė identifikuoti anksčiau neidentifikuotas galimybes organizacijai, bei išryškinti grėsmes, dar prieš joms užklumpant verslą.

Septintame paveiksle pateikiama SSGG analizės matrica ir tai, kaip Vertinimo (teigiamo ir neigiamo) ir Aplinkos (išorinės ir vidinės) skalėse išsidėsto Galimybės, Grėsmės, Stiprybės ir Silpnybės. Būtent atrandant balansą tarp šių keturių veiksnių, turi būti kuriama verslo strategija. Taip pat schema



atskleidžia verslo vizijos, misijos ir iškeltų tikslų sąsają su SSGG analize, bei paaškina, jog SSGG analizė atliekama tam tikriems tikslams pasiekti, etape, kai vizija ir misiją yra apibrėžtos.



7 paveikslas. SSGG analizės matricos sąveika su vizija, misija ir tikslais

Šaltinis: Parengta autorės, sujungiant Bagdžiūnienės (2011). p.15 matricą ir Gary Fox publikuojamą SSGG analizės sąsają su vizija, misija ir įmonės tikslais.

Apibendrinant SSGG analizės esmę ir svarbą verslui, - ji padeda įgauti konkurencinį pranašumą, pasinaudojant įmonės stiprybėmis sumažinti galimų grėsmių poveikį, taip pat identifikuoti įmonės silpnības ir laiku jas panaikinti, taip užkertant kelią kai kurioms grėsmėms. SSGG analizė atliekama jau užsibrėžus tam tikrus tikslus ir taip pat padeda įvertinti tų tikslų validumą bei galimybes, - palyginti, ar atsiveriančios galimybės didesnės nei esamos grėsmės.

Išanalizavus technologinio startuolio sąvoką, aptarus idėjos koncepciją, bei idėjų atsiradimo būdus ir validavimą, taip pat susipažinus su pagrindiniais verslo plano elementais ir apžvelgus rinkos tyrimų tipus ir pavyzdžius, toliau verta išnagrinėti finansinių analizių tipus, finansinius išteklius ir jų svarbą verslo plane, bei kaip finansiniai rodikliai padeda prognozuoti veiklos rezultatus.

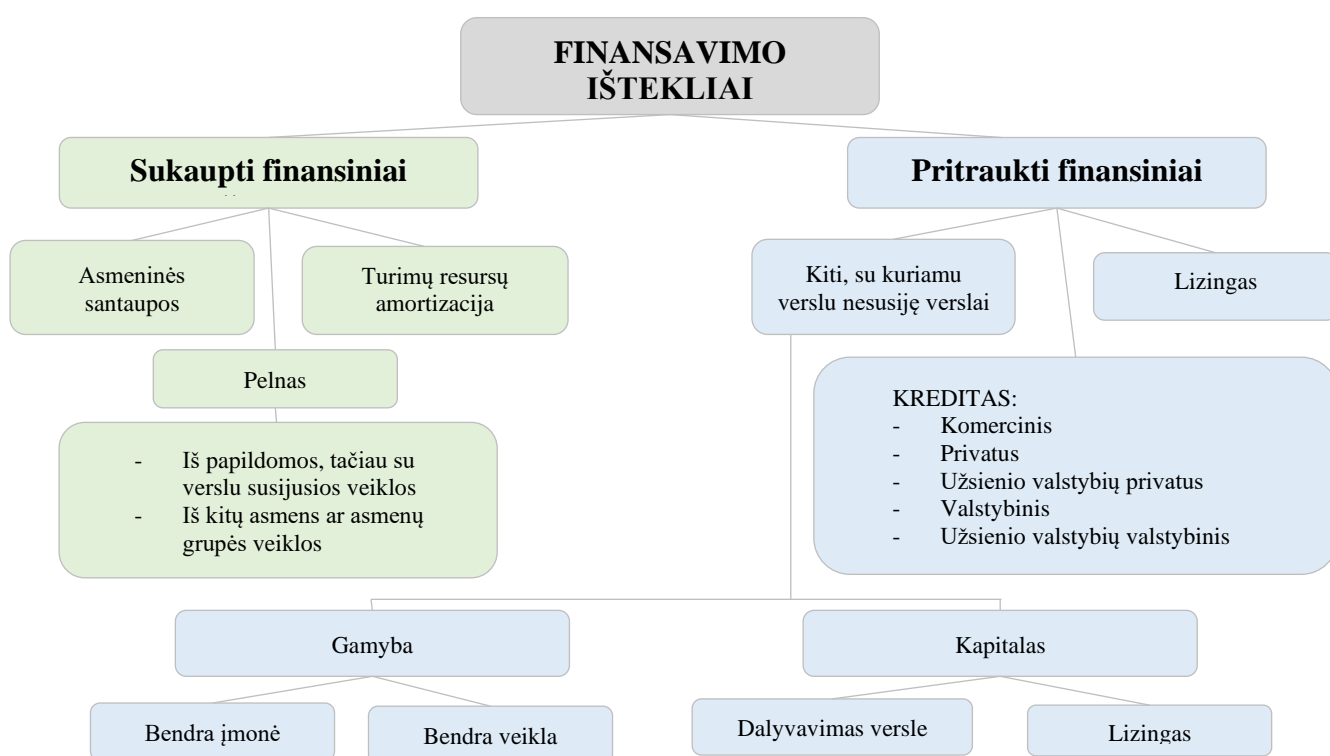
### 1.3.3. Startuolio finansiniai rodikliai ir ištekliai

Bene svarbiausia kiekvieno verslo plano dalis, - finansinių išteklių planavimas. Ruošiant verslo planą technologiniam startuoliui, labai svarbu identifikuoti ir užtikrinti reikiamus finansinius išteklius verslo pradžiai. Tai patvirtina ir autoriai Winsor ir Hanlon (2016), teigdami, kad verslo planas yra veiksminga verslumo mokymo priemonė, o verslo planą rengiantis esamas ar būsimas verslininkas privalo detaliai išanalizuoti ir tiksliai suformuluoti pagrindinius finansinius poreikius verslo veikimui, bent keletui metų į priekį.

Dažniausiai įmonės finansiniai ištekliai yra diversifikuoti, - tai yra suformuluoti iš keleto skirtingų finansavimo šaltinių, kaip pavyzdžiui asmeninės lėšos, paskolos, investicijos, įvairių verslo fondų parama ir kita.

Finansavimo šaltiniai dažniausiai skirstomi į dvi grupes – nuosavų ir pritrauktų lėšų. Remiantis autorių, Rimkuvienės ir Tamošaitienės (2012) pastebėjimu, - nuosavų ir skolintų lėšų investuojama turėtų būti dažniausiai po lygiai. Tačiau technologinių startuoliu atveju, taip dažniausiai nėra. Technologiniai startuoliai dažniausiai būna pradedami iš nuosavų lėšų, tačiau jau labai greitai, po vieno ar keleto investavimo ratų, nuosavų lėšų proporcija finansiniame turte sumažėja iki < 10%.

Autorės, Rimkuvienė ir Tamošaitienė (2012), pateikia gana detalių finansavimo šaltinių žemėlapi (8 paveikslas žemiau), tiek nuosavoms tiek ir pritrauktoms lėšoms.



8 paveikslas. Finansavimo ištekliai

Šaltinis: Rimkuvienė, Tamošaitienė, (2012). p. 151

Pirmojoje verslo plano finansinės analizės dalyje nagrinėjamas ir bandomas suprojektuoti pinigų srautų judėjimas ir esamo verslo arba planuojamo verslo būsimi finansiniai veiklos rodikliai. Šių analizių atlikimas leidžia prognozuoti verslo pelningumą (Johnson ir kiti., 2014).

Finansinėje dalyje pateikiamos prognozės, kiek klientų įmonė tikisi pritraukti, ši dalis rodo technologinio startuolio išlaidas, pajamas ir pelną. (Ries, 2011). Taip pat autorius akcentuoja finansinių analizių laikinumą, - realizavus verslo idėją, visada yra netikėtumo faktoriaus galimybė, kuomet prognozuotos finansinės išlaidos ar įplaukos gali padidėti ar sumažėti, taip įtakodamos ir pelningumo projekciją. Dėl šios priežasties, privalu nuolat peržiūrėti finansines analizes ir jas atnaujinti, jog atitiktų

paskutinius įmonės veiklos rodiklius, taip padidinant ir finansinį skaidrumą investuotojų ir kontroliuojančių organizacijų perspektyvoje.

Autorius Finch (2010) įvardina pagrindinius finansinės apžvalgos elementus. „Keturi pagrindiniai elementai, apžvelgiantys finansinius duomenis yra šie:

- Pelno/nuostolio ataskaita;
- Balansas;
- Pinigų srautų prognozės;
- Investicijų srautų prognozės.“ (90 p.)

Autorius McKeever (2016) taip pat pataria, jog tikslinga būtų nurodyti ir asmeninius finansinius įsipareigojimus (pajamas, išlaidas ir pan.), jei tokių turima ir tie įsipareigojimai gali turėti įtakos verslininko veiksams planuojamame versle.

Lang (2018) teigia, kad įmonės finansiniame plane skaičiuojamos investicijos, pelningumas ir pardavimai, remiantis bendrovės pateiktais išlaidų vertinimais. Autorius siūlo pažvelgti į finansinių analizių rodmenis šiek tiek plačiau, - pavyzdžiui pelningumo duomenys puikiai atspindi klientų kiekio ir tendencijų pokyčius startuolio kuriamo produkto ar paslaugos atžvilgiu. Nepamirštant ir klasikinės interpretacijos, - kai pelningumo ataskaitoje išvelgiamas investicijų atsiperkamumas ir bendri verslo pasiekti rezultatai (Lang, 2018).

Brealy ir kiti, (2014) verslo plane rekomenduoja pateikti:

- įmonės turto likvidumo rodiklių analizę;
- sverto grupės rodiklių analizę;
- pelningumo rodiklių analizę;
- verslo plėtros ir augimo projekciją;
- įmonės veiklos vertinimo rodiklius.

Dažniausiai finansinė verslo plano dalis apžvelgia vienerių, daugiausiai trejų metų finansines prognozes ir finansinius rodiklius, jei įmonė jau egzistuoja. Labai svarbu parengti bent pirmųjų dvylikos veiklos mėnesių pinigų srautų projekciją, bei mažiau detalią, strateginę augimo projekciją sekantiems trims – penkiems metams.

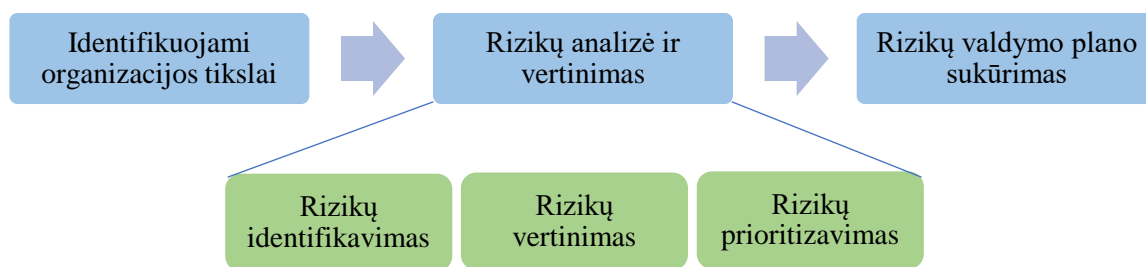
Remiantis Finch (2010) „<...> pelno/nuostolių ataskaita – tai paprasčiausias ir tiesiausias būdas sėkmingai funkcionuoti organizacijai. Finansinių įplaukų ir išlaidų skirtumo rezultatai aiškiausiai įmonės veiklos sėkmę nusakantis rodiklis“ (91 p.).

Aptariant finansinių analizių svarbą technologinio startuolio planavimo procese, svarbiausia tiksliai apskaičiuoti planuojamas išlaidas, kad būtų kiek įmanoma tiksliau prognozuoti galimą pelningumą ar nuostolingumą. Atlikus finansines analizes, dažniausiai galima priimti sprendimą, ar verta startuolio verslo idėją vystyti toliau, ar reikėtų jos atsisakyti, - nes pelningumo projekcijos

atskleidžia idėjos potencialą, kai sudaromas finansinis planas technologinio startuolio pradžiai taip pat labai svarbiu aspektu tampa žmoniškųjų išteklių planavimas siekiant užtikrinti startuolio veiklą.

### 1.3.4. Technologinio startuolio rizikos vertinimas

Autorės Simota ir Steiner (2017), rizikų valdymą verslo plane, apibrėžia kaip sistemingą ir detalią būdą identifikuoti, vertinti ir analizuoti rizikas, sukeliančias grėsmę neįvykdyti verslo tikslų. Rizikų vertinimas ir valdymas – labai svarbi verslo plano dalis, tačiau dažnai būtent šios dalies reikšmė nuvertinama, todėl rizikų vertinimui ir proaktyviam valdymui skiriama nepakankamai laiko. Remiantis Strzelczak (2003), - rizikų vertinimo ir valdymo esmė, - tai rizikų koordinavimas ir valdymas visuose verslo plano dalyse. Tik nuosekliai identifikuojant rizikas kiekvienai verslo plano daliai atskirai, galima atlikti kokybišką rizikų vertinimą ir paruošti rizikų valdymo planą. Autorius siūlo 9 paveiksle pateiktą COSO rizikų valdymo eigos modelį, taikomą ir rengiant organizacijos verslo planą.



9 paveikslas. Rizikų valdymo eiga COSO modelyje

Šaltinis: Strzelczak, (2003). 37 p.

Nekokybiškas rizikų identifikavimas ir esamų rizikų svarbos nesuvokimas arba nuvertinimas, - vienos iš pagrindinių priežasčių, dėl ko žlunga ar kitaip nukenčia verslo organizacijos. Rizikų vertinimas taip pat labai svarbus investuotojams ir įmonės akcininkams. Identifikavus skirtingas verslo idėjos rizikas, investuotojai gali priimti geresnius investicinius sprendimus, o akcininkai laiku sureaguoti į tam tikras įmonės valdymo klaidas ir užkirsti kelią investicijų, pelno ar reputacijos praradimui. Norint gerai atlikti rizikų analizę ir vertinimą, svarbu žinoti specifines verslo rizikų grupes. Boinott (2021) išskiria septynias pagrindines rizikų grupes versle:

- Ekonominės rizikos – tai įvairios rizikos kylančios dėl skirtingų ekonominių veiksnių poveikio, - infliacijos, pokyčių rinkose ir pan.
- Atitikties rizikos – tai rizikos, kai verslo vieni ar kiti procesai vykdomi nepilnai ar visiškai nesiremiant tam tikrų teisinių aktų ar reglamentų reikalavimais, galiojančiais valstybėje, kurioje veikia verslas.
- Saugos ir sukčiavimo rizikos.

- Finansinės rizikos – susijusios su galimų finansinių iššūkių identifikavimu.
- Reputacinės rizikos – rizikos galinčios pakenkti geram organizacijos ar jos komandos įvaizdžiui visuomenėje.
- Operacinės rizikos – viena iš platesnių ir sunkiau prognozuojamų rizikų sričių. Taip yra todėl, kad operacinės rizikos gali kilti tiek įmonės viduje, tiek dėl išorinių veiksnių įtakos (geras operacinės, sunkiai numatomos rizikos pavyzdys, - Covid-19 ligos pasaulinė epidemija ir jos poveikis verslams).
- Konkurencinė rizikos – rinkos dalies praradimas, dėl konkurencingesnių produktų ar paslaugų atsiradimo ir kitos (Boinott, 2021).

Svarbu nepamiršti įvertinti visų klasikinių verslo rizikų sričių ir identifikuoti visas rizikas, kaip pavyzdžiui,- neplanuotos išlaidos, klientų praradimas, verslo procesų dalinis ar pilnas sustojimas, likvidumo trūkumas, nepakankamos pajamų įplaukos ir kitos. Žurnalo „Forbes“ valdybos ekspertai, identifikavo ir išskiria devynias pagrindines rizikas, tik dalinai patenkančias po klasikinėmis rizikų grupėmis, kurias privalo įvertinti technologinių startuolių kūrėjai prieš pradėdami savo verslą:

- Kuriamas produktas ar paslauga nesprendžia konkrečios, potencialiems vartotojams iškilusios, problemos.
- Neteisingai paskirstomas laikas tarp asmeninio gyvenimo ir verslo kūrimo (dažnai startuolių kūrėjai taip stipriai pasineria į verslo kūrimą, kad rizikuoja „perdegti“ taip sukeldami didelę riziką verslo idėjos vystymo tęstinumui.
- Neatidumas detalėms ir per didelis pasitikėjimas savo jėgomis.
- Per didelis skolinimasis, nepritraukus reikiamų investicijų ar nepasiekus tikslų, grėšiantis didelėmis asmeninėmis skolomis.
- Žinių ir kompetencijų trūkumas įmonės apskaitos vedimui ir teisinei atitikčiai užtikrinti.
- Technologinių įsilaužimų ir duomenų vagysčių grėsmė.
- Per didelis prekių - atsargų turėjimas, kai nėra nėra aiški rinkos paklausa.
- Psichologinė atmosfera ir sveikata startuolio komandoje.
- Baimė rinktis rizikos prisiėmimą kaip rizikos valdymo priemonę (kartais startuolių kūrėjai per daug bijo rizikuoti ir įvertinę rizikas, jų valdymui visuomet renkasi išvengimo strategiją, nors kai kurių rizikų prisiėmimas gali sukurti galimybes verslui) (Sreenivas, Rich ir kiti, 2020).

Rizikų identifikavimas, vertinimas, prioretizavimas ir valdymo plano sudarymas – plati tema. Rizikų valdymo planą, pravartu pasiskolinti iš Project Management Institute (PMI) (2017) projektų valdymo rizikų valdymo plano proceso. Projektų valdyme, rizikų valdymo metodologija, siūlo rizikas pirmiausia suskirstyti tikimybės skalėje į tris kategorijas, - mažai tikėtina, tikėtina ir labai tikėtina. Taip pat rizikas įvertinti projekto tęstinumo įtakos ir pasekmių skalėje, - labai rimtos pasekmės, vidutinės

pasekmės ir nedidelės pasekmės. Vėliau, prieš tai įvardintose skalėse įvertintas rizikas suskirstyti šviesoforo principu į nereikšmingas, reikšmingas ir labai reikšmingas ir rezultate pritaikyti penkias klasikines rizikų valdymo strategijas, - eskalavimo, išvengimo, pervedimo, rizikos tikimybės mažinimo priemonių įvedimo ir rizikos priėmimo.

### 1.3.5. Žmogiškųjų išteklių poreikio identifikavimas ir planavimas

Žmogiškųjų išteklių poreikio patenkinimo užtikrinimas – svarbi verslo kūrėjų užduotis. Darbuotojų planavimas dažnai tampa iššūkiu pirmą kartą verslą kuriančiai komandai, ypač tais atvejais, kai finansinės galimybės labai ribotos, o skirtingų kompetencijų poreikis didelis. Autorė O’Riordan (2017) žmogiškųjų išteklių planavimą apibūdina kaip „rūpinimąsi visais aspektais apibrėžiančiais ir įtakančiais kaip samdomi ir valdomi žmonės organizacijoje“ (7 p.). Autoriai Armstrong ir Taylor (2015) kaip pagrindinius žmogiškųjų išteklių planavimo tikslus įvardija šiuos:

- Pagalba pasiekti užsibrėžtus verslo tikslus rengiant žmogiškųjų išteklių strategijas, integruotas su pagrindine verslo strategija.
- Efektyvios produktų gamybos ar paslaugų tiekimo užtikrinimas.
- Žmogiškųjų resursų, atitinkančių talentų, žinių ir įsitraukimo kriterijus užtikrinimas.
- Organizacinės kultūros ir darbuotojų tarpusavio santykių strategijos kūrimas.
- Valdymo etikos strategijos sukūrimas ir įgyvendinimo gairių paruošimas (Armstrong ir Taylor, 2015).

Remiantis Sengupta (2019) išvalgomis, verslo plano žmogiškųjų resursų valdymo dalyje turi atsispindėti šios dalys:

- Jei organizacija jau veikianti, turi būti atlikta turimų žmogiškųjų resursų inventorizacija ir esamo darbuotojų kiekio įvertinimas.
- Darbuotojų kompetencijų, žinių, motyvacijos, įgūdžių įvertinimas.
- Galiausiai reikia įvertinti turimų žmogiškųjų išteklių naudojimo efektyvumą ir sąlygas (Sengupta, 2019).

Galima būtų išskirti šiuos, pagrindinius žmogiškųjų išteklių planavimo etapus, - darbuotojų kiekio nustatymas ir pareigybių išgryninimas, identifikuotų žmogiškųjų išteklių rinkos pasiūlos analizė ir strateginio žmogiškųjų išteklių plano paruošimas, apimantis darbuotojų paiešką, atranką, samdymo bei valdymo ir darbo sutarties nutraukimo procesus.

Apibendrinant verslo plano ruošimą žmogiškųjų išteklių planavimui, kad sukurti technologinį stratuolį, galima daryti išvadą, jog verslo plane reikia pateikti konkretų žmogiškųjų išteklių poreikį, specifikuojant reikiamą kiekį ir kvalifikacijas, siekiant palengvinti technologinio startuolio

įgyvendinamą. Nėra aiškių gairių ar planuojant žmogiškuosius išteklius turi būti nurodomas ir darbuotojų būsimas atlygis ar motyvavimo būdai, tačiau kai kuriuose verslo planuose tai pateikiama.

Apibendrinant, technologinio startuolio idėjos įgyvendinimui, būtina įvertinti jos poreikį paklausos perspektyvoje, galinčius įtakoti aplinkos veiksnius, išanalizuoti ir prognozuoti finansinių investicijų poreikį bei pateikti išlaidų ir žmogiškųjų išteklių planą. Svarbu nepamiršti galutinėje plano ruošimo dalyje įvertinti visas galimas projekto rizikas. Sengupta (2019) pastebi, jog su didžiausiais iššūkiais susiduriama būtent pirmajame etape, - planuojant darbuotojų kiekį ir identifikuojant reikiamas profesijas bei kompetencijas. Dažnai, dar neįkūrus verslo sunku nustatyti kiek laiko tiksliai trunka atlikti vienus ar kitus darbus ir kokio lygio kvalifikacijų reikia tam tikrų darbų atlikimui. Dėl šios priežasties, įmonės rizikuoja neteisingai paskaičiuoti žmogiškųjų išteklių poreikį, taip arba per daug išpūsdami arba atvirksčiai, nepakankamai apskaičiuodami operacinius kaštus, rezultate neteisingai planuodami būsimą verslo pelningumą. Sekančiame poskyryje aptarsime verslo prognozių svarbą verslo plane.

#### **1.4. Prognozės įtakojančios būsimo verslo įgyvendinimo sėkmę**

Verslo prognozavimas turi ilgą istoriją ir platų pritaikymo spektrą (Friedman, 2013). Yra daug literatūros apie galimus metodus ir prognozavimo taikymą verslo planuose, kuriant startuolius (Graham ir Timmermann, 2016).

Kasmet kuriasi milijonai mažų įmonių ir technologinių startuolių šalyse. Tačiau daugiau nei trys ketvirtadaliai jų miršta per pirmuosius metus (McKenzie ir Paffhausen, 2019), ir tik nedidelis įmonių pogrupis sparčiai auga, sukurdamą neproporcingą vertę užimtumo atžvilgiu ir augančioms pajamos (Olafsen ir Cook, 2016). Gebėjimas nustatyti, kurioms įmonėms pasiseks, yra labai svarbus investuotojams, siekiantiems padidinti pelną, nustatant kapitalo paskirstymo mastą, taip galimai priartėjant prie „didžiausios projektų gražos“. Gebėjimas nustatyti potencialios įmonės augimą taip pat yra svarbus vyriausybėms, siekiančioms įgyvendinti programas ekonomikos plėtrai inovacijų srityse įgalinant technologinius startuolius (OECD, 2010), ir yra įdomios tyrėjams siekiantiems apibūdinti tai, kas paverčia startuolį sėkmingu, o investuotojams gali padėti identifikuoti startuolius, į kuriuos investuojant tikimybė uždirbti yra didesnė.

Verslo idėjos ir įgyvendinimo plano konkursai vis dažniau skelbiami išvystytose ir besivystančiose šalyse, taip bandant skatinti sparčiai augantį verslumą bei inovacijų taikymą. Šie konkursai paprastai pritraukia dalyvius, kurių augimo perspektyvos yra daug didesnės nei vidutinių įmonių. Tačiau, pagrindinis klausimas išlieka, - ar galima nuspėti, kurios įmonės, augimo perspektyvos yra geresnės (McKenzie, Sansone, 2019). Aukščiau išvardinti argumentai įrodo, kaip svarbu prognozuoti, ar paruoštas verslo planas lems projekto įgyvendinimo sėkmę, deja, tai dažniausiai sunku numatyti ir apskaičiuoti dėl per didelio kompleksškumo.

Kaip nurodo Gould (2016), kad verslas būtų sėkmingas, jis turi gebėti laiku ir tiksliai prognozuoti būsimus veiklos rezultatus. Praktiškai kiekviena gamybos ar paslaugų įmonė turi generuoti pardavimus trumpuoju ir vidutiniu laikotarpiu. Tačiau, dauguma verslo žmonių pripažįsta efektyvių prognozių poreikį.

Prognozuojant pardavimus siekiama padėti įmonėms (ir kitoms organizacijoms) planuoti jų pirkimą, personalą, gamybą ar paslaugų funkcijas. Gould (2016), teigia, kad organizacijos, turėtų komercinių pranašumų jei tiksliau prognozuotų paklausą, o prognozėms naudotų šiuos veiksnius:

- Pirkimus, gamybą ir atsargas;
- Rinkodaros ar pardavimų planavimo pagrindus;
- Finansines ataskaitas.

Taip pat Gould (2016) išskiria, jog sėkmingo verslo prognozės dažnai pasižymi būtent šiais pranašumais:

- Padidėjęs operacijų pelnas;
- Neproduktyvaus grynujų pinigų vartojimo sumažėjimas;
- Perteklinių ir pasenusių atsargų sumažėjimas;
- Neigiamų gamybos dispersijų sumažėjimas;
- Pirkinių kainos sumažėjimas;
- Sumažėjęs naujų produktų pateikimo į rinką laikas.

Halper (2014) pastebi jog, klasikiniai verslo tyrimai ir įžvalgų instrumentai leidžia labai tiksliai išmatuoti ir įvertinti įmonės jau pasiektus rezultatus bei dabartinę situaciją, tačiau tokie metodai mažai naudingi ruošiant verslo planą naujai įmonei, nes nei praeities rodiklių nei dabartinės situacijos dar nėra. Būtent šiuo atveju labai naudinga prognozuojamoji analitika, - skirta nustatyti ir įvertinti verslo idėjos galimybes, ją įgyvendinus ir pagal gautas prognozes priimti sprendimus dėl idėjos vystymo, atsisakymo ar investavimo į verslo projektą (Halper, 2014).

Apibendrinant prognozes, įtakojančias būsimo verslo įgyvendinimo sėkmę, galima teigti, kad verslo plane labai svarbu tinkamai prognozuoti būsimus pardavimus bei atsargas, planuojamas startuolio įgyvendinimo strategijas bei numatyti finansinių ataskaitų būklę keliems metams į priekį. Tačiau prognozuoti ar įgyvendinamas projektas bus sėkmingas, ar ne yra labai sudėtinga ir priklauso ir nuo išorinių veiksnių.



## 2. TYRIMO STRUKTŪRA IR ATLIKIMO METODAI

Tyrimo metodologijos dalyje siekiama paaiškinti ir pagrįsti pagrindinius metodus, kurie bus naudojami tyrimo metu, siekiant kuo kokybiškiau išnagrinėti tyrimo klausimus.

Tyrimas skirtas analizuoti, kaip elgėsi kurdami startuolius jų kūrėjai, ar skyrė ir jei taip, kiek skyrė laiko verslo plano paruošimui ir ar tai turėjo įtakos tolesniam verslo vystymuisi bei jo sėkmei. Taip pat siekiama išanalizuoti pačius svarbiausius verslo plano elementus ir prieiti išvadų, ar verslo planas yra reikšmingas, kaip startuolio steigimo proceso sudedamoji dalis, kuri gali palaikyti organizacijos vystymąsi ir padėti padidinti tikimybę sėkmingai startuolio veiklai, bei kokios verslo plano dalys būtų pačios svarbiausios, o kurias galbūt iš tiesų būtų galima praleisti, kaip mažiau naudotes teikiančias.

Remiantis literatūros apžvalgos išvadomis ir pirminėmis įžvalgomis, kokios verslo plano dalys yra naudojamos kuriant technologinį startuolį bei klasikine verslo plano koncepcija ir sudėties analize, tikrasis šio tyrimo tikslas yra išanalizuoti verslo plano paruošimo įtaką technologinio startuolio sėkmingam paleidimui ir tolesnei gyvavimo trukmei: atskleidžiant svarbiausius verslo plano turinio elementus ir jų įtaką būsimo verslo įgyvendinimo sėkmei. Kadangi technologinių startuolių ir kitų tipų startuolių kiekis pasaulyje kasmet didėja, - remiantis 2020 metų Globalaus startuolių ekosistemos ataskaitos duomenimis, vien 2013 metais pasaulyje buvo vos 4 ekosistemos, kuriose iškilo startuoliai, vertinami daugiau nei 1 milijardų Jungtinių Amerikos Valstijų doleriu, lyginant su 2019 metais, kuomet tokių startuolių buvo net 84 ekosistemose (GSER 2020). Dėl nuolat augančio startuolių kiekio bei besiplečiančių ekosistemų, svarbu tęsti tyrimus, kodėl vieni startuoliai sėkmingai paleidžiami ir tendencingai auga, tuo tarpu didžioji dalis likusių žlunga dar pirmaisiais metais.

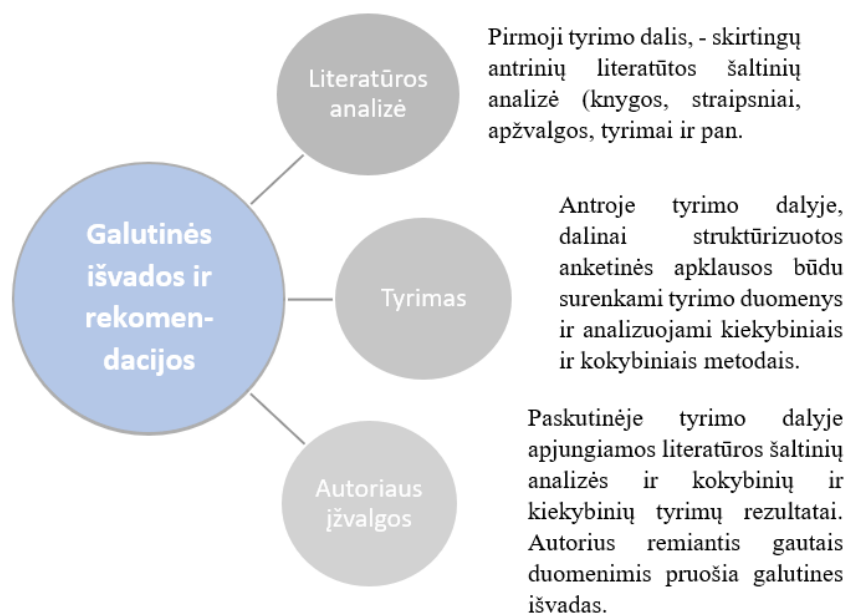
Likę tyrimo uždaviniai yra šie:

1. Nustatyti svarbiausius verslo plano elementus, kuriant startuolį;
2. Iširti, kaip planavimas įtakoja startuolių sėkmingą įgyvendinimą;
3. Nustatyti dažniausiai naudojamus verslo plano elementus, kuriant verslo planą technologiniams startuoliams.

### 2.1. Tyrimo struktūra

Siekiant užtikrinti kokybiškus tyrimo rezultatus, pasirinktas duomenų trianguliacijos principas. (Naz, Vallejo ir kiti, 2014) nuomone, vieno analitinio požiūrio nepakanka, kad būtų galima užtikrinti patikimus tyrimus ir siūlo naudoti keletą skirtingų metodų mišinį. (Hoque, Covaleski, ir kiti, 2013) akcentuoja trianguliacijos principo svarbą, siekiant išvengti neatskleistų ir neaptartų tiriamosios temos aspektų bei svarbiausių temos įžvalgų. Trianguliacinę analizę sudaro trys pagrindiniai informacijos

šaltiniai – literatūros apžvalga, atitinkanti antrinių duomenų analizę, srities tyrimai, kuriuos tyrėjas atlieka iš pirminių duomenų ir tiriamųjų asmeninių patirčių, pastebėjimų bei įžvalgų (10 paveikslas).



10 paveikslas. Tyrimo struktūra

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Literatūros apžvalga atlikta naudojant skirtingus antrinių duomenų šaltinius. Buvo analizuojamos, aptariamoms ir vertinamos įvairios knygos, straipsniai, publikacijos ir moksliniai darbai. Literatūros šaltinių analizės metu, buvo visiškai aprėpti išanalizuoti esami literatūros šaltiniai, analizuojantys sėkmingo verslo plano paruošimą ir technologinių startuolių unikalumą bei pateikti verslo plano paruošimą technologiniam startuoliui teoriniai aspektai. Literatūrinės analizės dalyje išanalizuota ir aprašyta technologinio startuolio samprata bei verslo plano samprata ir pagrindinės jo, turinio dalys. Taip pat atlikta pirminė technologinio startuolio prognozių, įtakojančių startuolio sėkmę, analizė bei aptartos pagrindiniai, dažniausiai startuolių verslo planuose ar pristatymuose naudojami turinio elementai.

Antrojo tyrimo etapo metu atliekamas tyrimas siekiant išsiaiškinti verslo plano paruošimo įtaką technologiniam startuoliui ir verslo gyvavimo trukmei: atskleidžiant svarbiausius verslo plano turinio elementus ir jų įtaką būsimo verslo įgyvendinimo sėkmei, atliekant dalinai struktūrizuotą apklausą. Apklausos imtis – startuolių kūrėjai ir kūrėjų komandos, įkūrę startuolius. Tyrimo rezultatams analizuoti bus naudojamos kiekybinė aprašomosios statistikos analizė, taip pat, kokybiniu būdu aptariami tyrimo dalyvių komentarai, tam tikriems tyrimo klausimams. Remiantis (Östlund, Kidd ir kiti, 2011) įžvalgomis, siekiant užtikrinti tyrimų rezultatų patikimumą ir nepraleisti esminių detalių,

rekomenduojama tyrimams neapsiriboti vieno tipo duomenų analize. Mišrūs metodai, anot autorių suteikia galimybę geriau atskleiti tyrimo tikslus.

Paskutiniame tyrimo etape, tyrėjas sujungs pagrindines išvadas ir pateiks išvalgas bei rekomendacijas. Pabaigoje bus pateiktos galutinės išvados, kurios jei įmanoma, bus paverstos konkrečiomis rekomendacijomis ir gairėmis,- ar vertėtų ir jei taip, tai kaip reikėtų ruošti verslo planą technologiniam startuoliui, norint padidinti jo galimybes sėkmingai gyvuoti.

## 2.2. Tyrimo aprašymas

**Darbo tikslas** – išanalizuoti verslo plano paruošimo įtaką technologinio startuolio sėkmingam paleidimui ir tolesnei gyvavimo trukmei: atskleidžiant svarbiausius verslo plano turinio elementus ir jų įtaką būsimo verslo įgyvendinimo sėkmei.

1. Nustatyti svarbiausius verslo plano elementus, kuriant startuolį;
2. Iširti, kaip planavimas įtakoja startuolių sėkmingą įgyvendinimą;
3. Nustatyti dažniausiai naudojamus verslo plano elementus, kuriant verslo planą technologiniams startuoliams.

Tyrimo konceptualusis modelis paaiškina tiriamą technologinio startuolio verslo plano ir atskirų jo sudedamųjų dalių įtakos technologinio startuolio sėkmei faktoriau tiriamąją įtaką.



11 paveikslas. Tyrimo konceptualus modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pagrindinės **hipotezės**, kurias tikimasi patvirtinti atlikus tyrimą:

- H1: Detalus verslo planavimas teigiamai įtakoja/gali turėti įtakos technologinių startuolių sėkmingam įgyvendinimui;
- H2: Startuolių kūrėjai, jau bent vieną kartą įgyvendinę verslo idėją ir sukūrę startuolį, kurdami naują įmonę, labiau vertina verslo plano reikšmę verslo kūrimo procese ir yra linkę planuoti;

Tiriamajoje darbo dalyje naudojami kiekybinis, - aprašomosios statistikos ir kokybinis, respondentų atvirų komentarų analizės, metodai. Duomenys renkami siekiant išanalizuoti verslo planavimo dažnumą, kuriant verslą bei suprasti, kokios verslo plano dalys buvo naudojamos kuriant verslo planus. Taip pat analizuojama, ar tyrimo dalyviai, kurdami verslą dar kartą, būtų labiau linkę paruošti verslo planą bei kokias verslo plano dalis tyrimo dalyviai paruoštų iš naujo kurdami verslą. Tyrimo pabaigoje tyrimo rezultatai bus aptariami, išanalizuojami tyrimo apribojimai bei pateikiamos išvados. Išvados, jei įmanoma, bus konvertuojamos į konkrečias gaires ir siūlymus dėl verslo plano kūrimo poreikio bei jo konkrečių dalių svarbos siekiant padidinti technologinio startuolio sėkmę.

### 2.3. Duomenų rinkimo etapas

**Duomenų rinkimo būdas:** Dalinai struktūrizuota anketinė apklausa

**Analizės tipas:** Kiekybinė aprašomosios statistikos ir kokybinė individualių pastebėjimų analizė.

**Tipinis respondentas:** Inovacijomis grįsto startuolio įkūrėjas, įkūręs ne mažiau nei vieną startuolį / technologinį startuolį, bet kurioje valstybėje, neapsiribojant, bet analizuojant, verslo gyvavimo trukmės ar sėkmės faktorius.

**Imties dydis:** 51 individas ir komandos – startuolio kūrėjai

Anketos sudarytos iš įvairių tipų klausimų, apimančių: įvadinčius klausimus (demografinius, statistinius); tiesioginius su verslo planavimu susijusius klausimus ir pusiau atvirus klausimus, su galimais pasirinkimo variantais bei atviromis klausimų dalimis – erdve, skirta pasidalinti įžvalgomis, asmenine patirtimi ir komentarais.

**Kiekybinės, dalinai struktūrizuotos anketinės apklausos įgyvendinimas:** Klausimynas parengtas SurveyMonkey.com apklausų internetinėje svetainėje. Klausimynas nuasmenintas, tačiau surinkti duomenys, kokios įmonės kūrėjai užpildė apklausą, - tai yra palikti įmonių pavadinimai). Klausimynas buvo išsiųstas skirtingoms startuolių akseleravimo programoms, remiantis internetine paieška, Lietuvoje ir Europoje startuolių ekosistemoje identifikuotiems startuoliams.

## Klausimyno struktūra ir klausimai:

3 Lentelė klausimyno struktūra

Demografiniai	Startuolio pavadinimas, valstybė, verslo gyvavimo trukmė.
Verslo kūrimo etapo	Ar startuoliai turėjo paruoštus verslo planus, kokios verslo plano dalys buvo planuose ir verslo planų dalys, juo nuomone teikiančios didžiausią naudą kuriant verslą.
Ateities verslo kūrimo etapo	Ar verslo planas yra privalomas norint sukurti sėkmingą startuolį ir ar ateityje kurdami startuolį, parengtų verslo planą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Svarbiausios tyrimo išvados po atlikto tyrimo, yra palyginimas, kiek (procentinė išraiška) startuolių kūrėjų prieš kurdami verslą turėjo paruoštą verslo planą ir kiek iš jų (procentinė išraiška) ruošė verslo planą, kurdami startuolį dar kartą. Taip pat identifikuoti didžiausią naudą teikiantys ir dažniausiai įvardinti verslo plano elementai, planuojant startuolio paleidimą bei jų svarbos reitingavimas. Šių rezultatų apibendrinimas bus naudinga patariamoji medžiaga technologinių startuolių kūrėjams, padedant planuoti verslo plano kūrimą, bei prioritizuojant, kurios verslo plano dalys jiems galėtų būti naudingiausios, o kurias galima parengti šiek tiek vėliau ar praleisti.

### 3. STARTUOLIŲ IR VERSLO PLANŲ TYRIMO APIBENDRINIMAS

#### 3.1. Anketinės apklausos demografiniai rodikliai ir respondentų įžvalgos

Šis skyrius skirtas rezultatų, gautų atlikus anketinę apklausą kiekybinei analizei ir aptarimui bei kokybiniam, verslo kūrėjų asmeninių pastebėjimų, interpretavimui.

Tyrime dalyvavo 51 respondentas, - startuolio įkūrėjas ar komanda, įkūrusi žemiau išvardintus startuolius (4 lentelė).

4 Lentelė Startuoliai dalyvavę tyrime

Startuolio (įmonės) pavadinis	Šalis	Startuolio (įmonės) pavadinis	Šalis
123swap.finance	Lietuva	Looppac	Ispanija
713 Media	Lietuva	Loreta	Lietuva
Adjet	Rusija	MB Skaitymas	Lietuva
AgilaTEC MB	Lietuva	OTB Europe	Portugalija
AgreeDeal	Lietuva	Periodinis	Lietuva
Amberlo	Lietuva	PomoDone	
Arasana	Lietuva	SEARADAR	Estija
Balt Core	Lietuva	SIMB	Lietuva
Beta	Lietuva	Snowision	Latvija / Austrija
Boca lupo	Lietuva	Solidu	Lietuva
Bragbag	Lietuva	Spedlite	Lietuva
BTV	Latvija	Sports	Naujoji Zelandija
complero	Vokietija	Startup42 Media	Latvija
ConnectPay	Lietuva	Tools for construction	Lietuva
Creative Music	Rusija	Trobos	Lietuva
CupCup	Lietuva	UAB "Abacum accuro"	Lietuva
DM Auto	Danija	UAB Exigam	Lietuva
Draudziam.lt	Lietuva	UAB MA Consulting	Lietuva
Expats living in palermo	Italija	UAB SIKB	Lietuva

Football academy Ateitis	Lietuva	Uncapped	Jungtinė Karalystė
FurnishAI	Vokietija	Vetforcall	Lietuva
GetSalary	Latvija	Visi katilai, UAB	Lietuva
Infrastruktūros statyba	Lietuva	Vow Health	Lietuva
Iron Chicken Kitchen	Jungtinės Amerikos Valstijos	Wellco	Lietuva
Klix	Latvija	Zcoach	Rusija
LITAO	Kinija		

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Anketinės apklausos metu, tiriamųjų buvo paprašyta nurodyti valstybę, kurioje yra įkurtas startuolis. Dauguma apklaustųjų nurodė, jog tai Lietuva (60.4 %), Latvija (8.3 %) ir Rusija (6.3 %). Taip pat, tiriamųjų paprašyta nurodyti startuolio veikimo trukmę. Dauguma startuolių yra sąlyginai jauni (1 - 2 metai (41.2 %)) ir dar neperlipę rizikingos 2 metų gyvavimo trukmės, kuomet yra didesnė, nei 90% tikimybė žlugimui. Antra grupė, - buvę startuoliai, tapę verslo įmonėmis, egzistuojančiomis 3 - 5 metus (27.5 %).

Apklausos metu taip pat nustatyta, kad didžioji dalis apklaustų startuolių kūrėjų (54.9 %), prieš įsteigiant startuolį, nebuvo parengę verslo plano. Tiriamųjų buvo paprašyta nurodyti, ar verslo plano paruošimas privalomas norint sėkmingai pradėti ir toliau vystyti startuolį/įmonę. Gauti rezultatai parodė, kad dauguma respondentų yra įsitikinę, kad verslo planas gali padėti, tačiau jis nebūtinai (49 %). Vis tik, vertinant ketinimą, ruošti verslo planą, **didžioji dalis respondentų yra įsitikinę, kad jei iš naujo kurtų startuolį/įmonę, tuomet ruoštų verslo planą (71.4 %)** (5 lentelė).

5 Lentelė Startuolių ir verslo plano ypatumų aprašomoji statistika

		Respondentų skaičius	Procentas
Kokioje valstybėje jūsų startuolis/įmonė įkurta?	Kinija	1	2.1
	Danija	1	2.1
	Estija	1	2.1
	Vokietija	2	4.2
	Italija	1	2.1
	Latvija	4	8.3
	Austrija	1	2.1

	Lietuva	29	60.4
	Naujoji Zelandija	1	2.1
	Portugalija	1	2.1
	Rusija	3	6.3
	Ispanija	1	2.1
	JK	1	2.1
	JAV	1	2.1
Kiek metų jūsų startuoliui/įmonei?	Mažiau nei metai	6	11.8
	Įmonės veikla buvo nutraukta nesulaukus vienerių metų	1	2
	1 – 2 metai	21	41.2
	3 – 5 metai	14	27.5
	Daugiau nei 5 metai	9	17.6
Prieš įsteigiant startuolį/įmonę ar buvote parengę verslo planą?	Taip	23	45.1
	Ne	28	54.9
Ar manote, jog verslo plano paruošimas privalomas norint sėkmingai pradėti ir toliau vystyti startuolį/įmonę?	Taip	16	31.4
	Gali padėti, tačiau nebūtinai	25	49.0
	Ne	10	19.6
Jei iš naujo kurtumėte startuolį/įmonę, ar ruoštumėte verslo planą?	Taip	30	71.4
	Ne	12	28.6

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Verta paanalizuoti keletą startuolių pastabas dėl verslo plano ruošimo poreikio, siekiant sėkmingai pradėti ir vystyti startuolį. UAB „Amberlo Technologies“ startuolio komanda teigia, jog verslo plano kūrimas, anksčiau ar vėliau, yra neišvengiamas darbas kuriant startuolį. Visų pirma „jis (verslo planas) padeda sutaupyti labai daug pinigų ir laiko. Taip pat, be paruošto nuoseklaus verslo plano neįmanoma pritraukti rizikos kapitalo investicijų“. Labai panašios nuomonės laikosi ir UAB „Exigam“ įmonės įkūrėjas. Verslo kūrimo procese jis išskiria du pagrindinius faktorius, - sėkmę ir strateginį darbą. Taip pat verslo kūrimą sutapatina su namo statyba, tarsi iškeldamas retorinį klausimą, dėl statybų galimybės, nežinant kaip laikyti rankose plaktuką ar neturėti suvokimo apie namo statybai reikiamų pinigų kiekį. Visiškai priešingos nuomonės laikosi startuolių „Vow Health“ ir „SIMB“ kūrėjai. Jie verslo plano poreikį nuvertina ir atitinkamai dalijasi savo įžvalgomis. „SIMB“ startuolio kūrėjas mano, jog verslo planai yra pasenęs įrankis, daug geriau būti naudotis naujausiomis metodikomis, tokiomis kaip



„Lean Canvas“, „Value-Proposition Canvas“, „User Persona Canvas“ ar kitos. „Vow Health“ startuolio vienas iš kūrėjų akcentuoja, jog svarbiau nei verslo plano paruošimas, tai pasitikėjimas nuojauta ir komandos jau sukauptos žinios apie rinką ar šalį, kuriai reikėtų kuriamo produkto.

Paklaustas apie verslo plano kūrimo būtinumą startuoliams, „Startup42 Media“ kūrėjas mano, jog kažkuriame startuolio kūrimo etape, verslo planą vis dėlto reikėtų paruošti. Tačiau siūlo šią užduotį nukelti šiek tiek vėlesniems verslo vystymo etapams, ir pradžioje susikoncentruoti ties kitais klausimais, kaip minimalaus veikiančio produkto kūrimu, vartotojų problemos identifikavimu ir kitais.

### 3.2. Dažniausiai naudojamų ir svarbiausių verslo plano elementų analizė

Tolimesniame tyrimo etape analizuota, kokios yra dažniausiai naudojamos startuolių verslo plano dalys ir kokie elementai dažniausiai sudaro startuolio verslo planą. Iš 6 lentelės matyti, kad dažniausiai startuolių verslo plane sutinkamos dalys, - siūlomi produktai/paslaugos (9.1%), kainodara (8.6%) ir rinkos analizė (8.6%). Tuo tarpu, rečiausiai startuolių verslo plane randamas verslo modelis (2.5 %) ir įmonės pristatymas (3 %) (6 lentelė). Tai rodo, kad dažniausios startuolių verslo planų dalys yra susietos su produkto monetizavimo modelio ir rinkodaros strategija.

6 Lentelė Verslo plano dalių, kurios sudarė startuolio verslo planą, vertinimas

		Respondentų skaičius	Procentas
Pažymėkite verslo plano dalis, sudariusias jūsų startuolio/įmonės verslo planą	Santrauka	9	4.6%
	Veikla ir veiklos tikslai	16	8.1%
	Verslo sektoriaus pristatymas	9	4.6%
	Konkurentų analizė	16	8.1%
	Rinkos analizė	17	8.6%
	Įmonės vizija	13	6.6%
	Įmonės pristatymas	6	3.0%
	Valdymo modelis	5	2.5%
	Verslo operacinis planas	9	4.6%
	Rinkos dalies įgijimo planas	8	4.1%
	Siūlomi produktai/paslaugos.	18	9.1%
	Kainodara	17	8.6%
	Platinimas	9	4.6%
	Rinkodaros planas	15	7.6%

	Finansinis planas	15	7.6%
	Verslo įgyvendinimo plano išdėstymas laike	13	6.6%
	Kita	2	1.0%
Viso		197	100.0%

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Svarbu pažymėti, jog startuolis „Complero“ akcentuoja, jog svarbi dalis verslo plane, - startuolio komandos ir jos individualių savybių aprašymas. Taip pat, svarbu apibendrinti ir sugretinti įvardintas komandos narių savybes, bei pristatyti, kaip tos savybės papildo viena kitą ir kodėl, būtent tokia startuolio komanda labiausiai tinka būtent šios, verslo idėjos, įgyvendinimui. Startuolis iš Ispanijos „Looppac“ pabrėžia, jog kartais, kai kurios verslo plano dalys negali būti paruošiamos, dėl inovacijos unikalumo ir dar nesusikūrusios rinkos, kurioje produktas ar paslauga bus siūlomas. Dėl šios priežasties, verslo plano tam tikrų dalių paruošimą, kaip pavyzdžiui, rinkos analizę, apriboja duomenų nebuvimas. Tokiu atveju, bet kokios prognozės remiasi tik prielaidomis ir informacijos perkėlimu iš panašių rinkų.

Tolimesniame etape analizuota, kurios verslo plano sudedamosios dalys yra svarbiausios verslo plane. Remiantis rezultatų apibendrinimu, matyti, kad svarbiausia verslo plano dalis yra rinkos analizė (10.5 %) ir siūlomų produktų ir paslaugų apžvalga (9.6 %) bei veikla ir veiklos tikslai (9 %). Mažu skirtumu atsilieka (8,6 %) ir ketvirtoje vietoje atsidūręs finansinis planas. Tuo tarpu, mažiausiai svarbūs aspektai verslo plane yra valdymo modelis (1.5 %) ir įmonės pristatymas (1.9 %) (7 lentelė).

7 Lentelė Verslo plano dalių, kurios yra svarbiausios verslo plane, vertinimas

		Respondentų skaičius	Procentas
Pažymėkite verslo plano dalis, kurios yra svarbiausios verslo plane	Santrauka	16	4.9%
	Veikla ir veiklos tikslai	29	9.0%
	Verslo sektoriaus pristatymas	12	3.7%
	Konkurentų analizė	26	8.0%
	Rinkos analizė	34	10.5%
	Įmonės vizija	26	8.0%
	Įmonės pristatymas	6	1.9%
	Valdymo modelis	5	1.5%
	Verslo operacinis planas	12	3.7%
	Rinkos dalies įgijimo planas	12	3.7%
	Siūlomi produktai/paslaugos.	31	9.6%

	Kainodara	21	6.5%
	Platinimas	14	4.3%
	Rinkodaros planas	24	7.4%
	Finansinis planas	28	8.6%
	Verslo įgyvendinimo plano išdėstymas	23	7.1%
	Kita	5	1.5%
Viso		324	100.0%

*Šaltinis:* sudaryta darbo autorės

Įdomius pastebėjimus dėl svarbiausių verslo plano dalių pateikė trys startuoliai, neturėję paruošto verslo plano startuoliui. MB „AgilaTEC“ akcentuoja, kad viena svarbiausių verslo plano dalių, tai investicijų į startuolį atsiperkamumo prognozės ir nustatymas, kuriuo metu galima tikėtis startuoliui tapti pelningu. UAB „Amberlo technologies“ įkūrėjas pabrėžia, jog viena svarbiausių dalių verslo plano dalių yra vartotojų problemos, kurią bando išspręsti startuolis išsamus aprašymas ir analizė. Remiantis verslininko nuomone, tai vienas svarbiausių klausimų, apibrėžiant startuolio idėją ir ruošiant verslo planą.

Apibendrinant plano dalis, kurios faktiškai dažniausiai sudaro startuolių verslo planą ir plano dalis, kurios apklaustųjų nuomone, yra svarbiausios verslo plane, matyti, kad pasirinkimai koreliuoja. Sugretinus naudojamas verslo plano dalis ir svarbiausias verslo plano dalis, matyti, kad abiem atvejais, dažniausiai nurodytos šios verslo plano dalys: siūlomi produktai ir paslaugos bei rinkos analizė. Tai rodo, kad siūlomi produktai ir paslaugos bei rinkos analizė yra tiek dažniausiai naudojamos dalys verslo planuose, tiek svarbiausios verslo plano dalys, o didžioji dalis startuolių, nors ir ne visada paruošę verslo planą, tam tikras verslo idėjos dalis specifikuoja ir planuoja.

Tyrimo metu, taip pat analizuotos verslo plano dalys, taikomos startuolių verslo planuose, kurie buvo įkurti Lietuvoje arba už šalies ribų. Šiame etape buvo svarbu nustatyti, ar Lietuvos ir užsienio šalyse, startuolių verslo planai skiriasi ir į verslo planus patenka kitos planų struktūrinės dalys. Iš 8 lentelės matyti, kad Lietuvos startuoliuose, į verslo planus, dažniausiai įtraukiama rinkos analizė (9.1 %), kainodara (9.1 %), siūlomi produktai ir paslaugos (8.1 %), finansinis planas (8.1 %) bei konkurentų analizė (8.1 %). Kitose užsienio šalyse, dažniausiai į verslo planą patenka siūlomi produktai ir paslaugos (10.2 %) bei veikla ir veiklos tikslai (9.2 %) (8 lentelė).

8 Lentelė Verslo plano dalių palyginimas, tarp Lietuvos ir užsienių šalių startuolių

		Kokioje valstybėje jūsų startuolis/įmonė įkurta?	
		Lietuva	Kita
Pažymėkite verslo plano dalis, sudariusias jūsų startuolio/įmonės verslo planą	Santrauka	5.1%	4.1%
	Veikla ir veiklos tikslai	7.1%	9.2%
	Verslo sektoriaus pristatymas	5.1%	4.1%
	Konkurentų analizė	8.1%	8.2%
	Rinkos analizė	9.1%	8.2%
	Įmonės vizija	5.1%	8.2%
	Įmonės pristatymas	2.0%	4.1%
	Valdymo modelis	5.1%	0.0%
	Verslo operacinis planas	6.1%	3.1%
	Rinkos dalies įgijimo planas	4.0%	4.1%
	Siūlomi produktai/paslaugos.	8.1%	10.2%
	Kainodara	9.1%	8.2%
	Platinimas	5.1%	4.1%
	Rinkodaros planas	7.1%	8.2%
	Finansinis planas	8.1%	7.1%
	Verslo įgyvendinimo plano išdėstymas laike	6.1%	7.1%
Kita	0.0%	2.0%	
Viso		99	98

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant išskirtus, dažniausiai įtraukiamus startuolių verslo planų elementus, tarp skirtingose šalyse veikiančių startuolių, matyti, kad Lietuvos startuolių verslo planuose dažniausiai pateikiamas rinkos analizės ir kainodaros detalizavimas. Tuo tarpu, užsienio startuolių grupėje, didžiausiai svarba teikiama siūlomų produktų ir paslaugų pateikimui. Tokie skirtumai iškelia klausimą dėl startuolių kūrimo, planavimo ir įgyvendinimo kultūros ir kūrėjų turimų žinių skirtumų tarp Lietuvoje ir užsienyje kuriamų startuolių.

Tyrimo metu, taip pat analizuotos verslo plano dalys, kurios yra svarbiausios Lietuvos ir užsienio startuolių verslo planuose. Remiantis atsakymų pasiskirstymu matyti, kad tiek Lietuvoje, tiek užsienyje veikiantiems startuoliams svarbiausios verslo plano dalys, yra panašios. Rinkos analizė, siūlomi produktai bei paslaugos ir veikla bei veiklos tikslai, yra trys, svarbiausios verslo plano dalys, nurodytos abejose grupėse. Lietuvos ir užsienio startuoliai, rinkos analizę nurodo, kaip svarbiausia, tarp

atitinkamai, 10.9 % ir 10 % respondentų. Siūlomų produktų ir paslaugų verslo plano dalis, tarp Lietuvos ir užsienio startuolių, buvo nurodyta, kaip antra pagal svarbą, tarp atitinkamai, 9.8 % ir 9.3 % respondentų. Veiklos ir veiklos tikslų verslo plano dalis, tarp Lietuvos ir užsienio startuolių, buvo nurodyta trečioje vietoje, tarp atitinkamai, 9.2 % ir 8.7 % respondentų (9 lentelė).

9 Lentelė Svarbiausių verslo plano dalių palyginimas, tarp Lietuvos ir užsienių šalių startuolių

		Kokioje valstybėje jūsų startuolis/įmonė įkurta?	
		Lietuva	Kita
Pažymėkite verslo plano dalis, kurios yra svarbiausios verslo plane	Santrauka	5.2%	4.7%
	Veikla ir veiklos tikslai	9.2%	8.7%
	Verslo sektoriaus pristatymas	4.0%	3.3%
	Konkurentų analizė	6.9%	9.3%
	Rinkos analizė	10.9%	10.0%
	Įmonės vizija	8.0%	8.0%
	Įmonės pristatymas	1.1%	2.7%
	Valdymo modelis	1.1%	2.0%
	Verslo operacinis planas	4.0%	3.3%
	Rinkos dalies įgijimo planas	4.0%	3.3%
	Siūlomi produktai/paslaugos.	9.8%	9.3%
	Kainodara	6.3%	6.7%
	Platinimas	2.9%	6.0%
	Rinkodaros planas	6.9%	8.0%
	Finansinis planas	9.8%	7.3%
	Verslo įgyvendinimo plano išdėstymas laike	8.0%	6.0%
Kita	1.7%	1.3%	
Viso		174	150

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo metu, taip pat analizuota, kurios verslo plano dalys yra svarbiausios, tarp respondentų, kurie yra įsitikinę, kad verslo planas reikalingas, arba gali padėti, tačiau nėra būtinas ir tarp tų, kurie mano, jog verslo planas nėra privalomas, norint sėkmingai pradėti ir toliau vystyti technologinį startuolį/įmonę. Šis palyginimas leido geriau apžvelgti, kurie verslo plano elementai yra svarbūs verslo planų šalininkams ir tiems, kurie įsitikinę, kad verslo planas nėra būtinas sėkmingai pradžia.

Remiantis 10 lentelės rezultatais matyti, kad didžiausi nuomonių skirtumai, tarp verslo planų šalininkų ir verslo planų skeptikų, yra stebimi vertinant kainodaros (atitinkamai, 6.9 % ir 2.9 %), rinkos dalies įgijimo planas (atitinkamai, 4.2 % ir 0.0 %) ir verslo įgyvendinimo plano išdėstymo laike elementų svarbą (atitinkamai, 6.6 % ir 11.4 %). Tai rodo, kad verslo planų šalininkams kainodara yra daugiau nei du kartus svarbesnė nei verslo planų skeptikams. Rinkos dalies įgijimo planą, skirtingai, nei verslo planų šalininkai, verslo planų skeptikai laiko visiškai nesvarbiu. Tuo tarpu, verslo įgyvendinimo plano išdėstymas laike, verslo planų skeptikams, yra beveik du kartus svarbesnis nei verslo planų šalininkams.

Apibendrinant pastebėjimus apie verslo planų šalininkų ir skeptikų verslo plano dalių svarbos reitingavimą, svarbu pastebėti, kad abi pusės beveik vienodai svarbiais laiko veiklos ir veiklos tikslų (atitinkamai 9.0 % ir 8.6 %), rinkos analizės (atitinkamai, 10.4 % ir 11.4 %) ir siūlomų produktų/paslaugų specifikacijos (atitinkamai, 9.3 % ir 11.4 %) verslo plano dalis. Nepaisant tam tikrų nuomonių išsiskyrimų, aktyvus verslo plano dalių reitingavimas tiek iš verslo planų šalininkų tiek ir iš skeptikų rodo, jog nepriklausomai nuo to, kad verslo planą vertina kaip nereikiamą, verslo plano skeptikai puikiai pažįsta verslo plano sudedamuosius komponentus bei atitinkamai vertina jų svarbą.

10 Lentelė Svarbiausių verslo plano dalių palyginimas, tarp verslo plano šalininkų ir skeptikų

		<b>Ar manote, jog verslo plano paruošimas privalomas norint sėkmingai pradėti ir toliau vystyti startuolį/įmonę?</b>	
		Taip; taip, tačiau nebūtinai	Ne
Pažymėkite verslo plano dalis, kurios yra svarbiausios verslo plane	Santrauka	5.2%	2.9%
	Veikla ir veiklos tikslai	9.0%	8.6%
	Verslo sektoriaus pristatymas	3.8%	2.9%
	Konkurentų analizė	8.0%	8.6%
	Rinkos analizė	10.4%	11.4%
	Įmonės vizija	7.6%	11.4%
	Įmonės pristatymas	1.7%	2.9%
	Valdymo modelis	1.7%	0.0%
	Verslo operacinis planas	3.8%	2.9%
	Rinkos dalies įgijimo planas	4.2%	0.0%
	Siūlomi produktai/paslaugos.	9.3%	11.4%
	Kainodara	6.9%	2.9%

	Platinimas	4.2%	5.7%
	Rinkodaros planas	7.6%	5.7%
	Finansinis planas	8.3%	11.4%
	Verslo įgyvendinimo plano išdėstymas laike	6.6%	11.4%
	Kita	1.7%	0.0%
Viso		289	35

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

### 3.3. Planavimo poveikis sėkmingam startuolio įgyvendinimui ir jo trukmei

Šiame tyrimo etape siekta nustatyti, kurios verslo plano dalys yra labiausiai charakteringos skirtingą laiką veikiančioms startuoliams. Siekta išskirti dažniausiai naudojamas verslo plano dalis, tarp trumpiausiai (iki 1 m.), 1-2 m. ir daugiau nei 2 m. veikiančių startuolių.

Iš 11 lentelės matyti, kad skirtingos brandos startuolių verslo planuose vyrauja skirtingos verslo plano dalys, tačiau stebimi nedideli priežastingumai. Trumpiausiai veikiančių startuolių (iki 1 m.) verslo planuose dažniausiai vyrauja platus spektras verslo plano sudedamųjų dalių, todėl išskirti dažniausiai pasitaikančias, yra sudėtinga. Tuo tarpu, 1-2 metus veikiančiuose startuoliuose, verslo planai dažniausiai yra sudaryti iš siūlomų produktų/paslaugų specifikacijos (9.2 %), kainodaros (9.2 %) ir rinkos plano detalizavimo (9.2 %). Skirtingai nei 1-2 m. veikiančiuose startuoliuose, ilgiausiai veikiančiuose startuoliuose (daugiau nei 2 m.), labiausiai koncentruojamasi į konkurentų analizės (9.5 %) ir įmonės vizijos pateikimą (9.5 %) (11 lentelė). Lyginant panašumus, reikėtų išskirti, kad siūlomų produktų/paslaugų specifikacija, kainodara ir rinkos analizė yra charakteringa visose trijose startuolių veikimo trukmės grupėse. Tai leidžia daryti išvadą, jog kai kurios verslo plano dalys yra gana pastovios ir mažai kinta verslo gyvavimo trukmės perspektyvoje. Tuo tarpu, ypatingai trumpiausiai veikiančių startuolių kūrėjų (iki 1 m.) tarpe nėra vieningos nuomonės. Tai galėtų rodyti du dalykus, - verslo valdymo metodologijos žinių nepakankamą turėjimą, arba atvirkščiai, - per didelį skirtingų metodologijų prieinamumą ir pasimetimą tarp skirtingų verslo plano dalių ir pasimetimą verslo planavimo procese.

11 Lentelė. Startuolių verslo plano dalių palyginimas, tarp skirtingą laiką veikiančių startuolių

	Kiek metų jūsų startuoliui/įmonei?		
	Iki 1 metų	1-2 metai	Daugiau nei 2 metai
Santrauka	8.0%	3.7%	4.8%

Pažymėkite verslo plano dalis, sudariusias jūsų startuolio/įmonės verslo planą	Veikla ir veiklos tikslai	8.0%	8.3%	7.9%
	Verslo sektoriaus pristatymas	4.0%	5.5%	3.2%
	Konkurentų analizė	8.0%	7.3%	9.5%
	Rinkos analizė	8.0%	8.3%	9.5%
	Įmonės vizija	4.0%	6.4%	7.9%
	Įmonės pristatymas	4.0%	3.7%	1.6%
	Valdymo modelis	4.0%	1.8%	3.2%
	Verslo operacinis planas	4.0%	4.6%	4.8%
	Rinkos dalies įgijimo planas	4.0%	3.7%	4.8%
	Siūlomi produktai/paslaugos.	8.0%	9.2%	9.5%
	Kainodara	8.0%	9.2%	7.9%
	Platinimas	4.0%	4.6%	4.8%
	Rinkodaros planas	8.0%	9.2%	4.8%
	Finansinis planas	8.0%	8.3%	6.3%
	Verslo įgyvendinimo plano išdėstymas laike	8.0%	6.4%	6.3%
Kita	0.0%	0.0%	3.2%	
Viso	25	109	63	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tolimesniame etape siekta nustatyti, kurios verslo plano dalys yra svarbiausios, tarp skirtingos brandos startuolių. Iš 12 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad trumpiausiai veikiančiuose startuoliuose, rinkos analizė (10.4 %) ir verslo įgyvendinimo plano išdėstymas laike yra svarbiausios plano dalys (10.4 %). Taip pat, daug svarbesnė verslo plane dalis, - įmonės santrauka (8.3 %), nei kitose startuolių brandos grupėse. 1-2 m. veikiančiuose startuoliuose svarbiausios verslo plano dalys yra konkurentų analizė (10.9 %), rinkos analizė (10.1 %), įmonės vizija (10.1 %) ir finansinis planas (10.1 %). Tuo tarpu, daugiau nei 2m. veikiančiuose startuoliuose svarbiausios verslo plano dalys yra veikla ir veiklos tikslai (10.9 %) ir rinkos analizė (10.9 %) bei siūlomi produktai bei paslaugos (10.9 %). Verta pastebėti, kad ką tik sukurtiems startuoliams, finansinis planavimas (2.1 %) ir veiklos ir veiklos tikslų įtraukimas į verslo planą (4.2 %), yra mažiausiai svarbus, lyginant su ilgiau veikiančiais startuoliais (žr. 12 lentelę).

12 Lentelė. Svarbiausių verslo plano dalių palyginimas, tarp skirtingą laiką veikiančių startuolių

	<b>Kiek metų jūsų startuoliui/įmonei?</b>
--	---



		Iki 1 metų	1-2 metai	Daugiau nei 2 metai
Pažymėkite verslo plano dalis, kurios yra svarbiausios verslo plane	Santrauka	8.3%	2.9%	5.8%
	Veikla ir veiklos tikslai	4.2%	8.7%	10.9%
	Verslo sektoriaus pristatymas	4.2%	4.3%	2.9%
	Konkurentų analizė	4.2%	10.9%	6.5%
	Rinkos analizė	10.4%	10.1%	10.9%
	Įmonės vizija	6.3%	10.1%	6.5%
	Įmonės pristatymas	4.2%	2.2%	.7%
	Valdymo modelis	4.2%	.7%	1.4%
	Verslo operacinis planas	8.3%	1.4%	4.3%
	Rinkos dalies įgijimo planas	2.1%	3.6%	4.3%
	Siūlomi produktai/paslaugos.	8.3%	8.7%	10.9%
	Kainodara	4.2%	6.5%	7.2%
	Platinimas	6.3%	5.1%	2.9%
	Rinkodaros planas	8.3%	7.2%	7.2%
	Finansinis planas	2.1%	10.1%	9.4%
Verslo įgyvendinimo plano išdėstymas laike	10.4%	7.2%	5.8%	
Kita	4.2%	0.0%	2.2%	
Viso	48	138	138	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant galima teigti, kad trumpiausiai veikiantiems startuoliams, kurie neseniai susikūrė, finansinis planavimas, konkurentų analizė ir veiklos tikslų identifikavimas, yra mažiau svarbūs aspektai, nei brandesniems startuoliams. Ilgiau veikiantiems startuoliams šios dalys yra ženkliai svarbesnės. Tuo tarpu, trumpiausiai veikiantiems startuoliams, daug svarbesnės verslo plano dalys yra veiklos santrauka, verslo įgyvendinimo plano išdėstymas laike bei verslo operacinis planas.

### 3.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir aptarimas

Tyrimo rezultatų apibendrinimo dalis skirta apžvelgti tyrimo rezultatų analizę ir aptarti svarbiausius jos aspektus. Kadangi panašių tyrimų, kuomet startuolių kūrėjai būtų apklausiami dėl verslo plano paruošimo kuriant startuolį, literatūros šaltinių analizės dalyje nepavyko identifikuoti, gauti

rezultatai nebuvo palyginti su atliktais tyrimais. Tyrimo rezultatai aptariami nuosekliai, laikantis klausimyno struktūros, bei remiantis skirtingais demografiniais faktoriais. Taip pat, rezultatai apibendrinami, siekiant išmatuoti bendrą tiriamųjų nuomonę vertinant verslo plano vertę ir įtaką technologinio startuolio sėkmei, o atskiros, unikalios pastabos vertinamos ir analizuojamos, kaip ekspertinės nuomonės.

Tyrimo klausimai buvo suformuluoti taip, jog netiesiogiai padėtų atskleisti verslo plano įtaką technologinio startuolio sėkmės faktoriui. Apibendrinus rezultatus, į klausimus dėl bendrojo verslo plano poreikio kuriant startuolį, atskirų verslo dalių svarbos įverčius ir tai pat remiantis asmeninių respondentų įžvalgų analizėmis, buvo testuojamos abi tyrimo hipotezės. Tyrimo hipotezė H1: Detalus verslo planavimas teigiamai įtakoja/gali turėti įtakos technologinių startuolių sėkmingam įgyvendinimui, remiantis tyrimo rezultatais patvirtinta, dėl padidėjusio verslo plano paruošimo poreikio, atsakant į klausimą dėl ateityje kursimų startuolių planavimo, bei aktyvaus identifikavimo ir reitingavimo verslo plano dalių, galinčių labiausiai padėti kuriant startuolį.

Šio tyrimo tikslas, - išanalizuoti verslo plano paruošimo įtaką technologinio startuolio sėkmingam paleidimui ir tolesnei gyvavimo trukmei: atskleidžiant svarbiausius verslo plano turinio elementus ir jų įtaką būsimo verslo įgyvendinimo sėkmei. Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog verslo plano ruošiamas šiek tiek rečiau, nei kas antram kuriamam startuoliui. O ateityje atsiradus galimybei kurti dar vieną startuolį, verslo plano parengimo tikimybė išauga iki ~70%.

Aukščiau aptarti rezultatai įrodo, jog verslo planai technologiniams startuoliams arba jau rengiami ir naudojami, arba nebuvo rengiami, bet jų svarba ir nauda buvo suvokta po verslo įkūrimo. Remiantis šiuo teiginiu, galime daryti išvadą, jog tyrimo hipotezė H2: Startuolių kūrėjai, jau bent vieną kartą įgyvendinę verslo idėją ir sukūrę startuolį, kurdami naują įmonę, labiau vertina verslo plano reikšmę verslo kūrimo procese ir yra linkę planuoti yra teisinga. Tokie apibendrinti tyrimo rezultatai atskleidžia, jog įgaunant verslo steigimo patirties, patiriant iššūkius, su kuriais susiduria startuolius kuriančios komandos, verslo planavimo svarba išauga, o galimų iššūkių ir galimybių identifikavimo ir verslo veiklos plano parengimo nebuvimas, - daliai tyrimo respondentų sukėlė vienokių ar kitokių iššūkių įgyvendinant startuolį, todėl dar kartą įgyvendinant startuolį, verslo planas būtų kuriamas. Taip pat tokie tyrimo rezultatai rodo, jog verslo planą, parengę jau sukurtam startuoliui, šį procesą taip pat kartotų ir dar kartą kurdami verslą.

Tyrimas naudingas startuolių planuojančioms komandoms, pirmiausia kaip patariamoji medžiaga, skatinanti į verslo kūrimą žiūrėti atsakingai, - verslo idėją išanalizuoti iš įvairių perspektyvų, pažinti grėsmes ir galimybes, suplanuoti finansinį, žmogiškųjų išteklių ir kitų resursų poreikius ir kita. Taip pat, tyrimo rezultatai suteikia gaires, į kurias verslo plano dalis reikėtų koncentruotis, priklausomai nuo startuolio gyvavimo trukmės, tad startuolių komandos, gali prioretizuoti planavimo žingsnius, remiantis startuolių gyvavimo etapu. Tyrimas taip pat naudingas ir tokioms organizacijoms, kaip startuolių

akseleravimo programos, vyriausybinėms ir nevyriausybinėms organizacijoms, dirbančioms su startuoliais ar jų finansavimu. Tyrimo metu iškilo keletas atvirų klausimų, kuriuos rekomenduojama iširti įvardintoms organizacijoms:

- Kodėl Lietuvos startuoliai ir kitų šalių startuoliai skirtingai reitinguoja verslo plano dalių svarbą. Ar taip yra dėl verslo kūrimo kultūros, skirtingų išsilavinimo pagrindų ar dėl kitų priežasčių?
- Trumpai egzistuojančių startuolių (iki 1 metų) grupėje, verslo plano dalių svarba reitinguojama labai individualiai ir nėra vieningos nuomonės/supratimo apie verslo dalių svarbą startuoliams. Ar tai nepakankamų verslo planavimo žinių padarinys? Galbūt siekiant padidinti startuolių sėkmės tikimybę, reiktų daugiau programų, padedančių startuoliams įgyti reikiamų žinių verslo planavimo srityje.

Būtų tikslinga išanalizuoti šių klausimų prigimtį ir priežastis. Tikėtina, kad žinant atsakymus į klausimus, pateiktus aukščiau, būtų galima padidinti tikimybę startuolių išgyvenimui ir sėkmingai veiklai valstybiniu, sektoriaus ar ekosistemos lygmeniu, taip kuriant naudą tiek ir šalies ekonomikai, jau nekalbant apie reputacinius ir kitus pasiekimus inovacijų skatinimo ir verslo plėtros srityse.

### **3.5. Tyrimo apribojimai ir pasiūlymai tolimesniems tyrimams**

Vertinant atliktą tyrimą, reiktų apsvarstyti keletą tyrimo apribojimų, galėjusių įtakoti tyrimo rezultatus.

- Tyrimo imtis ir demografija. Dėl tyrimo imties dydžio ir demografijos apribojimų, tyrimas neapėmė visos galimos populiacijos, t.y. visų galimų startuolių kūrėjų grupių. Nepaisant to, kad respondentai buvo pasirinkti iš skirtingų profilių, rinkų, siūlomų produktų ir paslaugų, skirtingos gyvavimo trukmės ir skirtingų šalių, apklausti respondentai nepadengė visų galimų scenarijų, geografinių, rinkos ir produktų/paslaugų tipų. Išlieka tikimybė, kad esant plateinei imčiai, tyrimo rezultatai galėtų kisti. Imties dydis nebuvo didelis, dėl tipinio respondento profilio pasiekiamumo ir užimtumo. Atliekant išsamesnį tyrimą ta pačia tema, tyrimo imtis turėtų būti įvairesnė demografinė, rinkų ir siūlomų produktų ar paslaugų perspektyva. Tai užtikrintų tyrimų rezultatų tikslumą.
- Ekspertinių nuomonių trūkumas. Verslo plano poreikis, kuriant technologinį startuolį, tema, kuri populiariojoje literatūroje dažnai linksnuojama. Tačiau, nėra atlikta daug tyrimų ar analizių, skirtų būtent verslo planavimo svarbai technologinių startuolių kūrimo procese, o literatūroje vyraujančios nuomonės, - pavienių autorių įžvalgos. Tyrimo tema apima dvi skirtingas sąvokas, - technologinį startuolį, tik neseniai atsiradusį verslo modelį pasaulyje ir verslo planą, - dešimtmečius egzistuojančią, verslo valdymo metodą. Modernaus požiūrio į verslo planą, kaip verslo valdymo įrankį stoka ir išankstinis nusistatymas prieš metodo galimai suteikiamą naudą,

apriboja tyrimo dalyvių nuomonę. Ateityje, šio tyrimo duomenys galėtų būti naudojami palyginamajai analizei su platesnės imties tyrimu.

Svarbu paminėti, kad tyrimas nėra apribotas kultūrinėmis, religinėmis ar rinkos tipo ribomis, nes respondentai tyrimui buvo pasirinkti iš skirtingų profilių startuolių, veikiančių skirtingose rinkose. Nepaisant to, platesnė respondentų imtis ir tyrimas, atliekamas platesniu geografiniu pagrindu suteiktų tikslesnes išvalgas ir galimybes platesniems palyginimams, kaip pavyzdžiui, tarp skirtingų ekosistemų, Lietuvos ir Europos lygmenims ir kitiems.

Apibendrinant, tyrimo tikslai ir uždaviniai bei formatas buvo lengvai suprantami ir pozityviai priimti tyrimo dalyvių. Panaši tyrimo koncepcija gali būti naudojama tolimesniems tyrimams.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Dažnai, judant į priekį, tiek verslo tiek ir kitose srityse, stengiamasi išrasti vis naujų metodų ir būdų kaip pasiekti vienų ar kitų tikslų. Senieji metodai įvardijami kaip pasenę ir „nurašomi“ kaip nebetekiantys naudos ar atvirksčiai, įvardinami kaip pertekliniai, tuo tarpu bandoma rasti efektyvesnių, greitesnių būdų pasiekti tikslus ir gauti norimus rezultatus.

Literatūros šaltinių apžvalgoje apibrėžtos ir išnagrinėtos technologinio startuolio ir verslo plano sąvokos. Taip pat susižinta su verslo planavimo metodais bei konkrečiomis, literatūros šaltiniuose įvardijamomis kaip svarbiausiomis, verslo plano dalimis. Verta pastebėti, jog didžioji dalis literatūros šaltinių nagrinėja verslo planą, kaip metodą, taikoma klasikinio verslo kūrimui. Apžvelgiant literatūros šaltinius buvo pastebėta, jog mokslininkai, verslo atstovai ir kiti ekspertai neturi vieningos nuomonės dėl verslo planavimo svarbos startuoliams. Taip pat, verslo planavimo įtaka technologinių startuolių sėkmės faktoriui mažai minima skirtinguose šaltiniuose, šia tema atliktų tyrimų nerasta.

Analizuojant startuolio sampratą, skirtingos analizės, kaip pavyzdžiui Patel (2015) metais atlikta analizė rodo, kad net 90% startuolių pasaulyje žlunga nesulaukę „pirmojo gimtadienio“. Nesėkmės rodiklis tik išauga per antruosius metus ir daugiau nei 9 iš dešimties startuolių žlunga. Vertinant tokį aukštą nesėkmės faktorių, įdomu išnagrinėti nesėkmių priežastis. Skirtingi šaltiniai įvardina keletą skirtingų priežasčių, tačiau verslo planavimo įtaka mažai nagrinėjama, todėl kyla klausimas, ar vis dėlto verslo plano paruošimas galėtų padėti startuoliams padidinti sėkmės perspektyvas.

Tyrimo empirinės dalies tikslai tyrimo metu buvo įgyvendinti ir gauti tyrimo rezultatai leido patvirtinti iškeltas tyrimo hipotezes. Vienas iš tikslų - patikrinti, ar dažnai atgyvenusiu vadinamas „verslo planas“ iš tikrųjų neteikia naudos kuriant technologinį startuolį ir neįtakoja jo sėkmės faktoriaus, o galbūt vis dėlto, detalaus verslo plano paruošimas, - viena iš priežasčių, kodėl daugiau nei devyni iš dešimties technologinių startuolių žlunga nesulaukę dviejų metų ribos.

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog nepaisant to, kad kurdami pirmąjį startuolį, tik ~45 % startuolių komandų turėjo parengę vienokios ar kitokios apimties verslo planą. Tačiau didžioji dalis respondentų yra įsitikinę, kad jei iš naujo kurtų startuolį/įmonę, tuomet verslo planą parengtų (71.4 %). Tokie gauti rezultatai kelia klausimą, ar tikrai verslo planas – tik pasenusi verslo valdymo metodika, remiantis tyrimo rezultatais, tikėtina, kad tai vis dar tikslingas verslo idėjos vystymo įrankis, padedantis verslo kūrėjams identifikuoti pagrindinius iššūkius, galimybes, poreikius ir kitas verslo kūrimo dedamąsias dalis. Tai leidžia priėti išvados, kad remiantis startuolių kūrėju patirtimi, tikėtina, jog verslo plano paruošimas padeda įgyvendinti startuolį, o padidėjusi motyvacija verslo plano ruošimui kuriant kitus verslus rodo, jog trečdalis apklaustų startuolių kūrėjų, neparengusių verslo plano kuriant pirmąjį startuolį, remdamiesi savo patirtimi ateityje, verslo planą kurtų, nes išvelgia verslo plano naudą technologinių startuolių sėkmei padidinti.

Taip pat šis startuolių nuomonės, apie verslo plano svarbą, kuriant technologinį startuolį pokytis įrodo, jog inovatyvioms verslo formoms, kaip startuoliai, gali būti naudinga ir prasminga taikyti ir klasikinius verslo valdymo metodus ir modelius, tik tie modeliai turėtų būti nuolat peržiūrimi ir atitinkamai atnaujinami bei pritaikomi kintančioms verslo formoms.

Remiantis individualiais startuolių kūrėjų pastebėjimais, svarbu suvokti verslo plano kūrimo startuoliui apribojimus, - kai kurios verslo plano dalys negali būti paruošiamos, dėl inovacijos unikalumo ir dar neapibrėžtos rinkos, kurioje produktas ar paslauga bus siūlomas. Dėl to, verslo plano tam tikrų dalių paruošimą, kaip pavyzdžiui, rinkos analizę apriboja duomenų nebuvimas.

Toliau tyrime nagrinėjami skirtingų verslo plano elementų svarba ir įtaka startuoliams. Apibendrinant išskirtus dažniausiai įtraukiamus startuolių verslo planų elementus, tarp skirtingose šalyse veikiančių startuolių, matyti dideli skirtumai. Tokie skirtumai leidžia daryti prielaidą dėl skirtingos technologinių startuolių ekosistemų ir šalyse veikiančių skatinimo programų kultūros. Taip pat verčia apmąstyti startuolių kūrėjų turimų žinių skirtumą tarp startuolių kuriamų Lietuvoje ir užsienyje. Tačiau ši išvada apribojama tyrimo imties dydžio užsienio valstybėse. Norint gauti tikslesnius duomenis, tyrimas turėtų būti atliekamas platesne apimtimi.

Įdomius rezultatus pateikia ir verslo plano dalių reitingavimas tarp skirtingus laiko tarpus veikiančių startuolių. Labiausiai stebina trumpiausiai veikiančių startuolių (iki 1 m.) verslo planuose vyraujantis platus spektras verslo plano sudedamųjų dalių be vienos ar keleto dalių dominavimo. Tuo tarpu kitose grupėse, išryškėja trys verslo plano dalys, - produktų/paslaugų specifikacija, kainodara ir rinkos analizė. Toks atotrūkis kelias klausimą dėl galimo kultūrinio startuolių kūrimo pokyčio, arba galbūt gali būti paaiškintas, verslo plano rengimo pasirinkimu vėlesniame verslo vystymo etape, - tikėtina, nuo vienerių metų. Ši tezė taip pat turėtų būti patikrinta platesnės imties tyrimu.

Tyrimas taip pat atskleidžia, jog nepriklausomai, nuo startuolio gyvavimo trukmės, siūlomų produktų/paslaugų specifikacija, kainodara ir rinkos analizė yra labai svarbios verslo plano dalys. Trumpiau nei vienerius metus veikiančioms startuoliams, finansinis planavimas, konkurentų analizė ir veiklos tikslų identifikavimas, yra mažiau svarbūs aspektai, nei brandesniems startuoliams. Pirmus metus „išgyvenusiems“ technologinių startuolių kūrėjams finansinis planavimas, konkurentų analizė ir tolimesnių veiklos tikslų užsibrėžimas įgauna visai kitą reikšmę, pirmiausiai dėl finansinių investicijų pritraukimo poreikio. Jei pirmaisiais gyvavimo metais, technologiniai startuoliai dažnai gali išgyventi iš asmeninių ir mažų privačių investicijų, siekiant plėsti verslą didesnių investicijų poreikis stipriai padidėja, dėl to ir finansinis planavimas bei verslo tikslų aiškumas tampa svarbiu faktoriumi plėtojant startuolį. Tuo tarpu, naujai įkurtiems startuoliams, daug svarbesnės verslo plano dalys yra veiklos santrauka, verslo įgyvendinimo plano išdėstymas laike bei verslo operacinis planas.

Šis tyrimas įrodo, jog klasikiniai verslo valdymo metodai gali būti naudingi ir padėti sėkmingai pasiekti tikslų inovatyvaus formato organizacijose, tokiose kaip technologiniai startuoliai. Tyrimo

rezultatai patvirtina verslo plano ir skirtingų verslo plano dalių įtaką technologinio startuolio sėkmei. Remiantis tyrimo rezultatais ir individualiomis apklaustų startuolių nuomonėmis, galima daryti išvadą, jog verslo planas padeda technologiniams startuoliams sėkmingai vystytis, taip pat tiksliau planuoti išlaidas ir laiką, siekiant įgyvendinti verslo idėją. Dėl šios priežasties, technologinių startuolių kūrėjams rekomenduojama kuriant technologinį startuolį, pačioje proceso pradžioje, paruošti bent dalį verslo plano, kuriame būtų parengtos veiklos santraukos, verslo įgyvendinimo plano išdėstymo laike ir verslo operacinio plano, siūlomų produktų/paslaugų specifikacijos, kainodaros ir rinkos analizės dalys. Po pirmųjų startuolio veiklos metų, verslo planą reikia papildyti finansiniu planu ir analizėmis, konkurentų analize ir tolimesnių veiklos tikslų peržiūra.

Remiantis tyrimo rezultatais, buvo įvertinti ir aptarti tyrimo apribojimai, labiausiai susiję su imties dydžiu ir demografiniais duomenimis. Tokį patį tyrimą atlikus platesnėje demografinė paletėje ir su didesniu respondentų skaičiumi, tyrimo rezultatai gali skirtis.

## LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Aghion, P., Blundell, R., Griffith, R., Howitt, P., Prantl, S. (2009). *The effects of entry on incumbent innovation and productivity*. The Review of Economics and Statistics, Vol. 91 (1)

Auerswald, P. E., & Branscomb, L. M. (2002). *Start-ups and Spin-offs: Collective Entrepreneurship Between Invention and Innovation*. (pp. 61-91). Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1017/cbo9780511610134.004>

Armstrong, M. ir Taylor, S. (2015), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Londonas, Jungtinė Karalystė

Banevičius, Š. (2016). *Inovatyvių pokyčių vertinimas verslo organizacijose*. Prieiga internetu: [http://www.slk.lt/sites/default/files/studijos\\_siuolaikineje\\_visuomeneje\\_2016.pdf#page=63](http://www.slk.lt/sites/default/files/studijos_siuolaikineje_visuomeneje_2016.pdf#page=63)

Bagdžiūnienė, V. (2011). *Imonių veiklos planavimas ir analizė*. Conto litera. Vilnius.

Blank, S., Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual, The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*; K&S RanchPress: Pescadero, Jungtinės Amerikos Valstijos.

Blank, S. (2014). *Corporate Acquisitions of Startups – Why Do They Fail?* Forbes, 2014-04-22. Prieiga internetu: <https://www.forbes.com/sites/steveblank/2014/04/22/corporate-acquisitions-of-startups-why-do-they-fail>

Brealy, R.A., Myers, S.C. & Allen, F. (2014). *Principles of Corporate Finance*, 11 G.E., McGraw-Hill Education, Jungtinė Karalystė.

Boinott, J. (2021). *Types of Business Risks to Plan For*, 2021-08-06, American Express, Prieiga Internetu: <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/7-business-risks-every-business-should-plan-for/>

CB Insights (2015). *The Top 20 Reasons Startups Fail*. Prieiga internetu: <https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>

Corporate Finance Institute. *PESTEL Analysis*. Prieiga internetu: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/pestel-analysis/>

Davis, S. (2017). *How Leaders Can Adapt To An Environment Of Change*. Forbes, 2017-10-12. Prieiga internetu: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/10/12/how-leaders-can-adapt-to-an-environment-of-change/?sh=9bf65a46d20a>

Decker, R., Haltiwanger, J., Jarmin, A. R., Miranda, J. (2014). *The Role of Entrepreneurship in US Job creation and Economic Dynamism*. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 28, nr. 3

Dovalienė, A., Gadeikienė, A. ir Piligrimienė, Z. (2007). *Customer Satisfaction and its Importance for Long-Term Relationships with Service Provider: the Case of Odontology Services*. *Inžinerinė Ekonomika*. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/297779524>



Finch, B. (2010). *How to write a business plan*. Trečias leidimas. Indija. Prieiga internetu: [https://library.uniteddiversity.coop/Business\\_Plans/How\\_to\\_Write\\_a\\_Business\\_Plan.pdf](https://library.uniteddiversity.coop/Business_Plans/How_to_Write_a_Business_Plan.pdf)

Fox, G., *SWOT Analysis – A How To – Plus 4 Free Templates*. Prieiga internetu: <https://www.garyfox.co/swot-analysis-free-templates/>

Friedman, W. A. (2013), *Fortune Tellers: The Story of America's First Economic Forecasters*, Prinštounas. Jungtinės Amerikos Valstijos. Princeton University Press.

Giedraitis, A. ir Kasnauskė, J. (2016). *Verslumo atmosferos gerinimas steigiant „startuolius“ (start up) Lietuvoje*. Klaipėdos universitetas. Prieiga internetu: [http://193.219.76.12/index.php/RFDS/article/viewFile/1247/pdf\\_1](http://193.219.76.12/index.php/RFDS/article/viewFile/1247/pdf_1)

Giles, S. (2018). *How To Fail Faster -- And Why You Should*. Žurnalas Forbes. 2018-04-30. Prieiga internetu: <https://www.forbes.com/sites/sunniegiles/2018/04/30/how-to-fail-faster-and-why-you-should/?sh=74a52e63c177>

Startup Genome. (2021). *The Global Startup Ecosystem Report 2020 (GSER 2020)*. Prieiga internetu: <https://startupgenome.com/report/gser2020>

Gould, M. (2016). *Business Forecasting*. Prieiga internetu: [https://www.salempress.com/Media/SalemPress/samples/principles\\_business\\_pgs.pdf](https://www.salempress.com/Media/SalemPress/samples/principles_business_pgs.pdf)

Graham, E. ir Timmermann, A. (2016). *Forecasting in Economics and Finance*. Annual Review of Economics. Vol. 8. 81–110 p. Prieiga internetu: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-economics-080315-015346>

Greene, F. J. ir Hopp, C. (2017). *Research: Writing a Business Plan Makes Your Startup More Likely to Succeed*. Harvard Business Review. 2017-07-14. Prieiga internetu: <https://hbr.org/2017/07/research-writing-a-business-plan-makes-your-startup-more-likely-to-succeed>

Guță, A. J. (2014). *The role and importance of the business plan in starting and running a business opportunity*. Annals of the University of Petroșani. Economics, 14, 119-126 p. Prieiga internetu: <https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2014/part2/Guta.pdf>

Gura, O. (2018). *Start-up as a tool for implementation of investment decisions*. Economics. Ecology. Socium. Vol. 2, No. 2. Prieiga internetu: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/58/27>

Harroch, R. (2018). *Don't Waste Time On A Startup Business Plan -- Do These 5 Things Instead*. 2018-09-17. Forbes. Prieiga internetu: <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2018/09/17/dont-waste-time-on-a-startup-business-plan-do-these-5-things-instead/?sh=20442d5c37a6>

Hasan, S. ir Koning, R. (2019). *Conversations and Idea Generation: Evidence from a Field Experiment*. Prieiga internetu: [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/conversations\\_30b9a1b7-f3b8-4caf-9873-6fe9286eed0f.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/conversations_30b9a1b7-f3b8-4caf-9873-6fe9286eed0f.pdf)

Halper, F. (2014). *Predictive Analytics for Business Advantage*. The Data Warehousing Institute Prieiga internetu:

<https://vods.dm.ux.sap.com/previewhub/ITAnalyticsContentHubANZ/downloadasset.2014-03-mar-17-21.predictive-analytics-for-business-advantage-pdf.pdf>

Hisrich, R. D., Peters, M. P. ir Shepherd D. A. (2020). *Entrepreneurship*. 10th edition, MC Graw Hill: New York., p. 70 – 76. Prieiga internetu:

<http://lib.stikes-mw.id/wp-content/uploads/2020/06/ENTERPRENEURSHIP-2.pdf>

Hoque, Z., A. Covaleski, M., N. Gooneratne, T., Covaleski, M. a. ir Gooneratne, T. N. (2013). *Theoretical triangulation and pluralism in research methods in organizational and accounting research*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 26. Leidimas 7. 1170–1198 p. <http://doi.org/10.1108/AAAJ-May-2012-01024>

Innovation Partners Organisation. (2020). *Positive change begins the moment we engage*. Prieiga internetu: <http://www.innovationpartners.com>

Yun, S. (2017). *Research on Entrepreneurial Characteristics of Fashion Startup Brands*; Seoul National University: Seulas. Pietų Korėja.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. ir Regnér, P. (2014). *Exploring strategy. Text and cases*. 10 leidimas. Pearson Education Limited. Jungtinė Karalystė.

Jucevičius, G., Bakanauskienė, I., Brasaitė, D., Bendaravičienė, R., Linkauskaitė, U., Staniulienė, S., Stonkutė, E., Vveinhardt, J. ir Žirgūtis, V. (2017). *Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje : teorija ir praktika*. Kaunas. Lietuva. Prieiga internetu: <https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/35515/2/ISBN9786094673108.pdf>

Kasnauskė, J. (2015). *Startuolių (start up) steigimas Klaipėdos regione*. Inovacijų vadybos ir technologijų studijų programos Magistro baigiamasis darbas. Klaipėdos Universitetas. Lietuva. Prieiga internetu: <https://vb.ku.lt/object/elaba:12229474/12229474.pdf>

Katila, R, Chen, E. L. ir Piezunka, H. (2012). *All the right moves: How entrepreneurial firms compete effectively*. Strategic Entrepreneurship Journal. Vol. 6. 2 leidimas. 116 – 132 p. Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/sej.1130>

KC See. *12 Reasons Why A Business Fails*. Institute of Entrepreneurship Asia. Prieiga internetu: <https://instituteofentrepreneurship.asia/12-reasons-why-a-business-fails/>

Kiznyte, J., Welker, M. ir Dechange, A. (2016). *Applying Project Management Methods to the Creation of a Start-up Business Plan: The Case of Blendlee*. Prieiga internetu: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2016/05/pmwj46-May2016-Kiznyte-Welker-Dechange-second-edition.pdf>

Kolosok, A. ir Koniukh, I. (2018). *Definition of Startup Projects, Main Problems and Prospects of Development*. Economic Journal of Lesya Ukrainka Eastern European National University. Vol 12. Ukraina. Prieiga internetu:

[https://www.researchgate.net/publication/324974520\\_Definition\\_of\\_Startup\\_Projects\\_Main\\_Problems\\_and\\_Prospects\\_of\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/324974520_Definition_of_Startup_Projects_Main_Problems_and_Prospects_of_Development)

Kusumaningrum, I., Hidayat, H., Ganefri, Anori, S. ir Dewy, M. S. (2016). *Learning Outcomes in Vocational Education: a Business Plan Development by Production-Based Learning Model Approach*. International Journal Of Environmental & Science Education. Vol 11. Nr. 18. Prieiga internetu: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1122558.pdf>

Krommenhoek, B. (2018). *Why 90% of Startups Fail, and What to Do About It*. 2018-04-10. Forbes. Prieiga internetu: <https://medium.com/swlh/why-90-of-startups-fail-and-what-to-do-about-it-b0af17b65059>

Laužikas, M., Miliūtė, A., Bilota, A., ir Bielousovaitė, D. (2017). *Main development drivers of start-up companies within start-up ecosystems: the case of Lithuania*. Marketing and Management of Innovations. No. 2. Prieiga internetu [doi.org/10.21272/mmi.2017.2-30](https://doi.org/10.21272/mmi.2017.2-30)

Laurinavičius, A. (2014). *Impact of Public Venture Capital on economic development. Summary of doctoral dissertation*. Vilniaus Universitetas. Lietuva.

Lang, V. (2018). *Läänemeresoome tulemised*. Tartu University Press. Estija

Lewis, A., Saunders, M. ir Thornhill, A. (2000). *Research methods for business students*. Antras leidimas. Pearson Education Limited.

Lietuvos verslumo veiksmų 2014–2020 metų plano projektas. (2014). Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/311ec59075b811e4b615a833d6e7da3d>

Lubin, D.A., ir Esty, D.C. (2010). *The Sustainability Imperative*. "Harvard Business Review". Gegužė, 2010. Prieiga internetu: <https://hbr.org/2010/05/the-sustainability-imperative>

Lopez Hernandez, A.K., Fernandez-Mesa, A. M ir Edwards-Schachter, M. (2018). *Team collaboration capabilities as a factor in startup success*. Prieiga internetu: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242018000400013&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-27242018000400013&script=sci_arttext)

Marinović Matović I. (2020). *Evolution of the Business Plan in Contemporary Business*. Prieiga internetu: <http://rais.education/wp-content/uploads/2020/06/008IM.pdf>

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, 2nd Ed. Sebastopol, O'Reilly Media Inc.

McKeever, M.P. (2016). *How to Write a Business Plan*. Prieiga internetu: <http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/7595/1/How%20to%20Write%20a%20Business%20Plan.pdf>

McKenzie, D., Sansone, D. (2019). *Predicting entrepreneurial success is hard: Evidence from a business plan competition in Nigeria*. Prieiga internetu: <https://www.gwern.net/docs/economics/2019-mckenzie.pdf>

McKenzie, D. ir Paffhausen, A. L. (2019). *Small Firm Death in Developing Countries*. The Review of Economics and Statistics. Vol. 101. 4 leidimas. Prieiga internetu: [https://doi.org/10.1162/rest\\_a\\_00798](https://doi.org/10.1162/rest_a_00798)

Moogk, D. R. (2012). *Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups*. Technology Innovation Management Review, 2(3): 23–26 p. Prieiga internetu: <https://timreview.ca/article/535>

Moon, S. (2014). *How does the use of External knowledge influence innovative performance of service firm an intro-ductory study of openness and service innovation*. Seoul Journal of Business, Vol. 20. Nr. 1. 35–61 p. Seulas. Pietų Korėja. Prieiga internetu: <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?sereArticleSearchBean.artiId=ART001883155>

Naz, S., Vallejo, M., García, A. ir Barbas, C. (2014). *Method validation strategies involved in non-targeted metabolomics*. Journal of Chromatography A, 1353, 99–105 p. <http://doi.org/10.1016/j.chroma.2014.04.071>

Nordea (2020). *How to start a business*. Prieiga internetu: <https://www.nordea.fi/en/business/your-company/start-your-business/starting-your-business.html>

Norris, A. (2014). *Startups and older firms: which is more responsive to local economic changes?* U.S. Bureau of Labor Statistics. Balandis, 2014.

Nur Alici, E. ir Cengizoglu, E. (2017). *The Effect of Knowledge Management in Start-ups: Exploring the Transition Process of a Start-up from Temporary to a Permanent Organization*. Umeå School of Business and Economics. Prieiga internetu: [https://pdfs.semanticscholar.org/8811/b5b0a9600c83a014af0a792a48c375351ee7.pdf?\\_ga=2.233340122.537466963.1583941474-1983758307.1576607367](https://pdfs.semanticscholar.org/8811/b5b0a9600c83a014af0a792a48c375351ee7.pdf?_ga=2.233340122.537466963.1583941474-1983758307.1576607367)

OECD, (2010). *High-Growth Enterprises : what Governments Can Do to Make A Difference*. OECD Stud. SMEs Entrep.

Olafsen, E. ir Cook, P.A. (2016). *Growth Entrepreneurship in Developing Countries: A Preliminary Literature Review*. The World Bank Group. Washington, D.C. Jungtinės Amerikos Valstijos. Prieiga internetu: [https://www.infodev.org/infodev-files/growth\\_entrepreneurship\\_in\\_developing\\_countries\\_-\\_a\\_preliminary\\_literature\\_review\\_-\\_february\\_2016\\_-\\_infodev.pdf](https://www.infodev.org/infodev-files/growth_entrepreneurship_in_developing_countries_-_a_preliminary_literature_review_-_february_2016_-_infodev.pdf)

Östlund, U., Kidd, L., Wengström, Y. ir Rowa-Dewar, N. (2011). *Combining qualitative and quantitative research within mixed method research designs: A methodological review*. International

Journal of Nursing Studies, Vol. 48. Nr. 3. 369–383 p. Prieiga internetu: <http://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.10.005>

O’Riordan, J. (2017). *The Practice Of Human Resource Management*. Prieiga Internetu: [https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/THE\\_PRACTICE\\_OF\\_HRM.pdf](https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf)

Oxford College of Marketing. (2016) *What is a PESTEL analysis*. Prieiga Internetu: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>.

Patel, N. (2015). *90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%*. 2015-01-16. Prieiga internetu: <https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/?sh=2f51b8786679>

Perry-Smith ir Jill, E. (2014). *Social network ties beyond nonredundancy: An experimental investigation of the effect of knowledge content and tie strength on creativity*. Journal of Applied Psychology. Vol. 99. 831 – 846 p. Prieiga internetu: <https://psycnet.apa.org/record/2014-11069-001>

Perry-Smith, Jill E. ir Mannucci, P. V. (2017). *From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey*. The Academy of Management Review. Vol. 42. 59–79 p. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/publication/282853612\\_From\\_Creativity\\_to\\_Innovation\\_The\\_Social\\_Network\\_Drivers\\_of\\_the\\_Four\\_Phases\\_of\\_the\\_Idea\\_Journey](https://www.researchgate.net/publication/282853612_From_Creativity_to_Innovation_The_Social_Network_Drivers_of_the_Four_Phases_of_the_Idea_Journey)

Pinson, L. (2008). *Anatomy of a Business Plan : A Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future*. 7 leidimas. Čikaga. Jungtinės Amerikos Valstijos. Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.

Pratt M. K. ir Tucci L. (2020). *SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis)*. Gruodis, 2020. Prieiga internetu: <https://searchcio.techtarget.com/definition/SWOT-analysis-strengths-weaknesses-opportunities-and-threats-analysis>

Project Management Institute. (2017), *A Guide to the Project Management Body Of Knowledge*. 6 leidimas. Prieiga internetu: <http://faspa.ir/wp-content/uploads/2017/09/PMBOK6-2017.pdf>

Ratanova, I. ir Voruncuka, I. (2019). *Ecosystem factors contributing to innovation: A case of Latvian technological startup*. Prieiga internetu: <http://ieomsociety.org/pilsen2019/papers/268.pdf>

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing Group. Niujorkas. Jungtinės Amerikos Valstijos.

Ripsas, S. ir Tröger, S. (2014). *Deutscher Startup Monitor*. KPMG Deutschland. Berlinas. Vokietija. Prieiga internetu: [https://deutscherstartupmonitor.de/wp-content/uploads/2020/09/dsm\\_2015.pdf](https://deutscherstartupmonitor.de/wp-content/uploads/2020/09/dsm_2015.pdf)

Rimkuvienė, S. ir Tamošaitienė, J. (2012). *Verslo planavimas ir organizavimas*. Leidykla Technika. Vilnius. Lietuva.

Robles, E. (2015). *How to identify disruptive new businesses*. Review of business and finance studies. Vol. 6. nr. 1. 121–130 p. Prieiga internetu:

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2497157](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2497157)

Satell, G. (2013). *How to Manage Innovation*. Forbes, 2013-03-07. Prieiga internetu: <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2013/03/07/how-to-manage-innovation-2/?sh=536ee22b4785>

Scarborough, N. ir Zimmerer, T. (2012). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. 10 leidimas. Pearson Education Ltd.: Upper Saddle River. Naujasis Džersis. Jungtinės Amerikos Valstijos.

Sengupta A., (2019), *Human Resource Management: Concepts, Practices and New Paradigms*. Mumbajus, Indija, SAGE Publications

Sharafutdinova, A. (2016). *Start-up business plan: organic food restaurant in Bilbao*. Prieiga internetu:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/120402/Restaurant%20startup%20thesis.pdf?sequence=1>

Simota, J. T. ir Steiner, F. (2017). *Aspects of risk management implementation for Industry 4.0*. Prieiga internetu:

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2351978917304560?token=426886D41D34F0E4FAECFA465B644F163A4409CD3993B5F0BA9B6B03BF356D171B55B5794FC4AB4B3734C393134A5BCD>

Soldan, K. (2017). *Start-up business plan and consumer market research of the Finnish organic market*. Laurea. Prieiga internetu:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/128729/Thesis.pdf?sequence=1>

Song, L. Z., Song M. ir Parry M. E. (2009). *Perspective: Economic Conditions, Entrepreneurship, First-Product Development, and New Venture Success*. Journal of Product Innovation Management. Prieiga internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5885.2009.00704.x>

Sreenivas, A., Rich, C., Kohlbach, J., Inci, D., Marquet, K. K., Christoff, C., Kittaneh, F., Atchison, J. Ir Mulholland B. (2020). *Nine Risks Entrepreneurs Should Be Aware Of When Starting Their First Business*. 2020-11-17. žurnalas Forbes. Prieiga internetu: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2020/11/17/nine-risks-entrepreneurs-should-be-aware-of-when-starting-their-first-business/?sh=4c7a75b47572>

Startup Blink. (2020). *Startup Ecosystem Rankings Report 2020*. Haifa. Izraelis. Prieiga internetu: <https://report.startupblink.com/#lp-pom-text-294>

Strzelczak S., (2003). *Economic and Managerial Developments in Asia and Europe*. Comparative Studies. KRAMIST. 35-58 p. Prieiga internetu:

[https://www.researchgate.net/publication/314009129\\_Business\\_Planning\\_and\\_Risk\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/314009129_Business_Planning_and_Risk_Management)

Stutely, R. (2011). *The Definitive Business Plan, 3rd Edition*. Pearson Business

Suomen Uusyrityskeskukset ry. (2020). *A business plan will make your idea visible*. Prieiga internetu:

<https://www.uusyrityskeskus.fi/yrityksen-perustaminen/liiketoimintasuunnitelma/>

Šliogerienė, J., Kaklauskas, A., Zavadskas, E. K., Bivainis, J. ir Seniut, M. (2009). *Environment Factors of Energy Companies and their Effect on Value: Analysis Model and Applied Method*, Technological and Economic Development of Economy Journal. Vol. 15. nr. 3. Prieiga internetu:

<https://journals.vgtu.lt/index.php/TEDE/article/view/6468>

Teece, D. J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning. Vol. 43. 172–194 p. Prieiga internetu:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X>

Trimi, S. ir Berbegal-Mirabent. J. (2012). *Business model innovation in entrepreneurship*. International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 8. 4 leidimas. 449–465 p. Prieiga internetu: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-012-0234-3>

Titus, S. (2007). *Key Reasons why small Business Fail*. Accredited Associate of the institute of independent business. Prieiga internetu:

[http://www.summitbusinesssolutions.ws/docs/reasons\\_biz\\_fail.pdf](http://www.summitbusinesssolutions.ws/docs/reasons_biz_fail.pdf)

Usevičius, K. 1998. *Įmonės veiklos analizė ir verslo plano pagrindai*. Vilnius. Lietuva. Leidykla Pokytis. 219 p.

Vanhaverbeke, W., Vermeersch, I., De Zutter, S., (2011). *Open Innovation in SME's: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies?* Vlerick Business School. Prieiga internetu: <http://innovationmanagement.se/wpcontent/uploads/2012/05/open-innovation-in-smes.pdf>

Zemlickienė, V. (2011). *Mokslinių tyrimų komercializavimo metodai*. Contemporary issues in business, management and education Conference. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/publication/269080154\\_Moksliniu\\_tyrimu\\_komercializavimo\\_metodai](https://www.researchgate.net/publication/269080154_Moksliniu_tyrimu_komercializavimo_metodai)

Ward, T. B. (2004). *Cognition, creativity, and entrepreneurship*. Journal of Business Venturing. Vol. 19. 2 leidimas. 173–188 p. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902603000053>

Werth, J. C. ir Boert, P. (2013). *Co-investment Networks of Business Angels and the Performamce of their Start-Up Investments*. International Journal of Entrepreneurial Venturing, Vol. 5. Nr. 3. Prieiga internetu: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1977970](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1977970)

Williams, K. (2011). *Brilliant Business Plan*. Pearson Education Limited.

Winsor, B. ir Hanlon, D. (2016). *An Opportunity Valuation Framework For Introductory Courses In Entrepreneurship*. Vol. 19. 24 – 38 p. Prieiga internetu:

[https://www.researchgate.net/publication/311258771\\_An\\_opportunity\\_evaluation\\_framework\\_for\\_introductory\\_courses\\_in\\_entrepreneurship](https://www.researchgate.net/publication/311258771_An_opportunity_evaluation_framework_for_introductory_courses_in_entrepreneurship)



## PRIEDAI

Priedas Nr. 1 Anketinės apklausos duomenys.

What is the name of your Start-up?	Open-Ended Response	CupCup	123swap.finance	Iron Chicken Kitchen	Uncapped
Which country was your start-up/company based?	Open-Ended Response	Lithuania	Lithuania	USA	Uk
How many years your Start-up/Company exists?	Less than 1 year		Less than 1 year		
	Start-up stopped operating in the first year				
	1 year - 2 years	1 year - 2 years		1 year - 2 years	1 year - 2 years
	3 years - 5 years				
	More than 5 years				
Did you have a business plan written when starting your business?	Yes	Yes	Yes	Yes	
	No				No
If yes, please check-mark all business plan parts, that were included in your business plan	Executive summary		Executive summary		
	Business Concept & description		Business Concept & description		
	Industry Background		Industry Background		
	Competitive Analysis		Competitive Analysis		
	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis		
	Company vision	Company vision	Company vision	Company vision	
	Company overview				

	Management Summary				
	Operations Plan	Operations Plan			
	Market definition and market share projection				
	Products & Services		Products & Services	Products & Services	
	Pricing	Pricing	Pricing	Pricing	
	Distribution		Distribution		
	Marketing plan	Marketing plan		Marketing plan	
	Financial Plan	Financial Plan			
	Timeline and milestones	Timeline and milestones	Timeline and milestones	Timeline and milestones	
	Other (please specify)				
Please check-mark business plan parts, that in your opinion are the most important	Executive summary				Executive summary
	Business Concept & description				Business Concept & description
	Industry Background	Industry Background	Industry Background		Industry Background
	Competitive Analysis				Competitive Analysis
	Market Analysis				Market Analysis
	Company vision	Company vision	Company vision	Company vision	
	Company overview				
	Management Summary				
	Operations Plan				
	Market definition and market share projection				
	Products & Services			Products & Services	Products & Services
	Pricing		Pricing		Pricing
	Distribution				Distribution

	Marketing plan			Marketing plan	
	Financial Plan	Financial Plan			Financial Plan
	Timeline and milestones		Timeline and milestones	Timeline and milestones	
	Other (please specify)				
Do you think having a business plan prepared is a must for successful launch and further operations of the start-up company?	Yes	Yes	Yes	Yes	
	Can be helpful, but not always				Can be helpful, but not always
	No				
	Comments				
If you would now start a new start-up company, would you write a business plan for it?	Yes	Yes	Yes	Yes	
	No				No
	Comments				

What is the name of your Start-up?	Open-Ended Response	Beta	Startup42 Media	Loreta	Zcoach
Which country was your start-up/company based?	Open-Ended Response	Lithuania	Latvia	Lithuania	Russia
How many years your Start-up/Company exists?	Less than 1 year				
	Start-up stopped operating in the first year				
	1 year - 2 years		1 year - 2 years		1 year - 2 years
	3 years - 5 years			3 years - 5 years	

	More than 5 years	More than 5 years			
Did you have a business plan written when starting your business?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
	No				
If yes, please check-mark all business plan parts, that were included in your business plan	Executive summary			Executive summary	
	Business Concept & description	Business Concept & description	Business Concept & description		Business Concept & description
	Industry Background		Industry Background		
	Competitive Analysis	Competitive Analysis	Competitive Analysis	Competitive Analysis	
	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis	
	Company vision		Company vision	Company vision	
	Company overview		Company overview		Company overview
	Management Summary	Management Summary		Management Summary	
	Operations Plan	Operations Plan		Operations Plan	Operations Plan
	Market definition and market share projection				
	Products & Services	Products & Services	Products & Services	Products & Services	Products & Services
	Pricing	Pricing		Pricing	Pricing
	Distribution			Distribution	
	Marketing plan	Marketing plan	Marketing plan		Marketing plan
	Financial Plan	Financial Plan	Financial Plan	Financial Plan	Financial Plan
	Timeline and milestones		Timeline and milestones	Timeline and milestones	
	Other (please specify)				
Please check-mark business plan parts, that in your opinion	Executive summary			Executive summary	

are the most important					
	Business Concept & description	Business Concept & description	Business Concept & description		
	Industry Background				
	Competitive Analysis	Competitive Analysis		Competitive Analysis	Competitive Analysis
	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis		Market Analysis
	Company vision		Company vision		Company vision
	Company overview		Company overview		Company overview
	Management Summary				
	Operations Plan			Operations Plan	
	Market definition and market share projection				Market definition and market share projection
	Products & Services	Products & Services		Products & Services	
	Pricing			Pricing	
	Distribution			Distribution	Distribution
	Marketing plan	Marketing plan			
	Financial Plan	Financial Plan		Financial Plan	
	Timeline and milestones	Timeline and milestones		Timeline and milestones	
	Other (please specify)				
Do you think having a business plan prepared is a must for successful launch and further operations of the start-up company?	Yes	Yes		Yes	Yes
	Can be helpful, but not always		Can be helpful, but not always		
	No				

	Comments		I think the exercise is more important than the final document itself. If you can find a way to think about similar issues through other frameworks that can work too.		
If you would now start a new start-up company, would you write a business plan for it?	Yes	Yes		Yes	Yes
	No				
	Comments		I probably would at some point but I actually think it is more necessary for slightly advanced startups. There's a lot of things you need to figure out first before you are ready to write a good business plan.		

What is the name of your Start-up?	Open-Ended Response	Bragbag	Solidu	Tools for construction	LITAO
Which country was your start-up/company based?	Open-Ended Response	Lithuania	Lithuania	Lithuania	China
How many years your Start-up/Company exists?	Less than 1 year				
	Start-up stopped operating in the first year				
	1 year - 2 years	1 year - 2 years			
	3 years - 5 years		3 years - 5 years		

	More than 5 years			More than 5 years	More than 5 years
Did you have a business plan written when starting your business?	Yes	Yes			
	No		No	No	No
If yes, please check-mark all business plan parts, that were included in your business plan	Executive summary	Executive summary			
	Business Concept & description				
	Industry Background	Industry Background			
	Competitive Analysis	Competitive Analysis			
	Market Analysis	Market Analysis			
	Company vision				
	Company overview				
	Management Summary				
	Operations Plan				
	Market definition and market share projection	Market definition and market share projection			
	Products & Services	Products & Services			
	Pricing	Pricing			
	Distribution	Distribution			
	Marketing plan	Marketing plan			
	Financial Plan	Financial Plan			
	Timeline and milestones	Timeline and milestones			
	Other (please specify)				
Please check-mark business plan parts, that in your opinion are the most important	Executive summary			Executive summary	

	Business Concept & description		Business Concept & description	Business Concept & description	
	Industry Background			Industry Background	Industry Background
	Competitive Analysis	Competitive Analysis			
	Market Analysis	Market Analysis		Market Analysis	
	Company vision		Company vision		
	Company overview				
	Management Summary				
	Operations Plan		Operations Plan		Operations Plan
	Market definition and market share projection			Market definition and market share projection	
	Products & Services		Products & Services	Products & Services	Products & Services
	Pricing				Pricing
	Distribution				
	Marketing plan			Marketing plan	Marketing plan
	Financial Plan	Financial Plan	Financial Plan	Financial Plan	Financial Plan
	Timeline and milestones	Timeline and milestones	Timeline and milestones		
	Other (please specify)				
Do you think having a business plan prepared is a must for successful launch and further operations of the start-up company?	Yes				
	Can be helpful, but not always	Can be helpful, but not always		Can be helpful, but not always	Can be helpful, but not always
	No		No		
	Comments				
If you would now start a new start-up company, would you write a	Yes	Yes	Yes	Yes	



business plan for it?					
	No				No
	Comments				

What is the name of your Start-up?	Open-Ended Response	SIMB	Balt Core	Trobos	MB Skaitymas
Which country was your start-up/company based?	Open-Ended Response	Lithuania	Lithuania	Lithuania	Lithuania
How many years your Start-up/Company exists?	Less than 1 year				Less than 1 year
	Start-up stopped operating in the first year				
	1 year - 2 years	1 year - 2 years		1 year - 2 years	
	3 years - 5 years				
	More than 5 years		More than 5 years		
Did you have a business plan written when starting your business?	Yes				
	No	No	No	No	No
If yes, please check-mark all business plan parts, that were included in your business plan	Executive summary				
	Business Concept & description				
	Industry Background				
	Competitive Analysis				
	Market Analysis				
	Company vision				
	Company overview				

	Management Summary				
	Operations Plan				
	Market definition and market share projection				
	Products & Services				
	Pricing				
	Distribution				
	Marketing plan				
	Financial Plan				
	Timeline and milestones				
	Other (please specify)				
Please check-mark business plan parts, that in your opinion are the most important	Executive summary		Executive summary		
	Business Concept & description	Business Concept & description	Business Concept & description	Business Concept & description	
	Industry Background			Industry Background	
	Competitive Analysis	Competitive Analysis		Competitive Analysis	
	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis
	Company vision	Company vision	Company vision	Company vision	
	Company overview				
	Management Summary				
	Operations Plan			Operations Plan	Operations Plan
	Market definition and market share projection			Market definition and market share projection	
	Products & Services	Products & Services		Products & Services	
	Pricing			Pricing	

	Distribution	Distribution		Distribution	
	Marketing plan	Marketing plan		Marketing plan	Marketing plan
	Financial Plan			Financial Plan	
	Timeline and milestones			Timeline and milestones	Timeline and milestones
	Other (please specify)		:)		
Do you think having a business plan prepared is a must for successful launch and further operations of the start-up company?	Yes				Yes
	Can be helpful, but not always		Can be helpful, but not always	Can be helpful, but not always	
	No	No			
	Comments	Early stage startups use these days tools like Lean canvas, Value-Proposition canvas, User Persona canvas, Pitch Decks. Business Plans are old school and may be still required by credit institutions when companies apply for a credit.	:)		
If you would now start a new start-up company, would you write a business plan for it?	Yes			Yes	Yes
	No				
	Comments	No, mentioned the reason above. Canvases + Pitch deck.	:)		

What is the name of your Start-up?	Open-Ended Response	Visi katilai, UAB	AgilaTEC MB	UAB SIKB	Arasana
Which country was your start-up/company based?	Open-Ended Response	Lithuania	Lithuania	Lietuva	Lithuania
How many years your Start-up/Company exists?	Less than 1 year		Less than 1 year		
	Start-up stopped operating in the first year				Start-up stopped operating in the first year
	1 year - 2 years				
	3 years - 5 years	3 years - 5 years			
	More than 5 years			More than 5 years	
Did you have a business plan written when starting your business?	Yes				Yes
	No	No	No	No	
If yes, please check-mark all business plan parts, that were included in your business plan	Executive summary				Executive summary
	Business Concept & description				Business Concept & description
	Industry Background				Industry Background
	Competitive Analysis				Competitive Analysis
	Market Analysis				Market Analysis
	Company vision				Company vision
	Company overview				Company overview
	Management Summary				Management Summary
	Operations Plan				Operations Plan
	Market definition and				Market definition and

	market share projection				market share projection
	Products & Services				Products & Services
	Pricing				Pricing
	Distribution				Distribution
	Marketing plan				Marketing plan
	Financial Plan				Financial Plan
	Timeline and milestones				Timeline and milestones
	Other (please specify)				
Please check-mark business plan parts, that in your opinion are the most important	Executive summary		Executive summary		Executive summary
	Business Concept & description	Business Concept & description	Business Concept & description	Business Concept & description	
	Industry Background		Industry Background		
	Competitive Analysis		Competitive Analysis		
	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis	
	Company vision		Company vision		
	Company overview		Company overview		
	Management Summary		Management Summary		
	Operations Plan		Operations Plan		
	Market definition and market share projection		Market definition and market share projection	Market definition and market share projection	
	Products & Services		Products & Services	Products & Services	
	Pricing		Pricing		Pricing
	Distribution		Distribution		
	Marketing plan	Marketing plan	Marketing plan		
	Financial Plan		Financial Plan		
	Timeline and milestones		Timeline and milestones		Timeline and milestones
	Other (please specify)		Break point and payback		

			time of investments		
Do you think having a business plan prepared is a must for successful launch and further operations of the start-up company?	Yes				Yes
	Can be helpful, but not always	Can be helpful, but not always	Can be helpful, but not always	Can be helpful, but not always	
	No				
	Comments				
If you would now start a new start-up company, would you write a business plan for it?	Yes		Yes	Yes	Yes
	No	No			
	Comments				

What is the name of your Start-up?	Open-Ended Response	Infrastruktūros statyba	Sports	FurnishAI	Boca lupu
Which country was your start-up/company based?	Open-Ended Response	Lithuania	New Zealand	Germany	Lithuania
How many years your Start-up/Company exists?	Less than 1 year		Less than 1 year	Less than 1 year	Less than 1 year
	Start-up stopped operating in the first year				
	1 year - 2 years				
	3 years - 5 years				
	More than 5 years	More than 5 years			
Did you have a business plan written when starting your business?	Yes			Yes	
	No	No	No		No
If yes, please check-mark all	Executive summary			Executive summary	

business plan parts, that were included in your business plan					
	Business Concept & description			Business Concept & description	
	Industry Background				
	Competitive Analysis			Competitive Analysis	
	Market Analysis			Market Analysis	
	Company vision				
	Company overview				
	Management Summary				
	Operations Plan				
	Market definition and market share projection				
	Products & Services			Products & Services	
	Pricing			Pricing	
	Distribution				
	Marketing plan			Marketing plan	
	Financial Plan			Financial Plan	
	Timeline and milestones			Timeline and milestones	
	Other (please specify)				
Please check-mark business plan parts, that in your opinion are the most important	Executive summary		Executive summary	Executive summary	
	Business Concept & description	Business Concept & description	Business Concept & description		
	Industry Background		Industry Background		
	Competitive Analysis		Competitive Analysis		

	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis
	Company vision		Company vision		Company vision
	Company overview		Company overview		
	Management Summary		Management Summary		
	Operations Plan		Operations Plan		Operations Plan
	Market definition and market share projection	Market definition and market share projection			
	Products & Services	Products & Services	Products & Services	Products & Services	Products & Services
	Pricing	Pricing			
	Distribution		Distribution	Distribution	
	Marketing plan		Marketing plan		Marketing plan
	Financial Plan	Financial Plan			
	Timeline and milestones		Timeline and milestones	Timeline and milestones	
	Other (please specify)				Branding
Do you think having a business plan prepared is a must for successful launch and further operations of the start-up company?	Yes				Yes
	Can be helpful, but not always	Can be helpful, but not always	Can be helpful, but not always	Can be helpful, but not always	
	No				
	Comments				
If you would now start a new start-up company, would you write a business plan for it?	Yes	Yes			Yes
	No		No		
	Comments			Depends on the product but most probably yes	



What is the name of your Start-up?	Open-Ended Response	DM Auto	713 Media	BTV	Expats living in palermo
Which country was your start-up/company based?	Open-Ended Response	Denmark	Lithuania	Latvia	Italy
How many years your Start-up/Company exists?	Less than 1 year				
	Start-up stopped operating in the first year				
	1 year - 2 years		1 year - 2 years		1 year - 2 years
	3 years - 5 years	3 years - 5 years		3 years - 5 years	
	More than 5 years				
Did you have a business plan written when starting your business?	Yes		Yes	Yes	
	No	No			No
If yes, please check-mark all business plan parts, that were included in your business plan	Executive summary		Executive summary		
	Business Concept & description		Business Concept & description		
	Industry Background		Industry Background		
	Competitive Analysis		Competitive Analysis		
	Market Analysis		Market Analysis		
	Company vision		Company vision		
	Company overview		Company overview		
	Management Summary		Management Summary		
	Operations Plan		Operations Plan		
	Market definition and market share projection				
	Products & Services		Products & Services		

	Pricing		Pricing		
	Distribution		Distribution		
	Marketing plan		Marketing plan		
	Financial Plan		Financial Plan		
	Timeline and milestones				
	Other (please specify)				
Please check-mark business plan parts, that in your opinion are the most important	Executive summary	Executive summary			
	Business Concept & description	Business Concept & description			Business Concept & description
	Industry Background				
	Competitive Analysis		Competitive Analysis		Competitive Analysis
	Market Analysis		Market Analysis		
	Company vision	Company vision	Company vision		
	Company overview				
	Management Summary	Management Summary			
	Operations Plan	Operations Plan			
	Market definition and market share projection				
	Products & Services	Products & Services			Products & Services
	Pricing	Pricing			Pricing
	Distribution				
	Marketing plan	Marketing plan	Marketing plan		Marketing plan
	Financial Plan	Financial Plan	Financial Plan		
	Timeline and milestones				
	Other (please specify)				
Do you think having a business plan prepared is a must for successful launch and further operations of the start-up company?	Yes				

	Can be helpful, but not always	Can be helpful, but not always	Can be helpful, but not always		Can be helpful, but not always
	No				
	Comments				
If you would now start a new start-up company, would you write a business plan for it?	Yes	Yes	Yes		Yes
	No				
	Comments				

What is the name of your Start-up?	Open-Ended Response	ConnectPay	complero	Spedlite	Creative Music
Which country was your start-up/company based?	Open-Ended Response	Lithuania	Germany	Lithuania	Russia
How many years your Start-up/Company exists?	Less than 1 year				
	Start-up stopped operating in the first year				
	1 year - 2 years			1 year - 2 years	
	3 years - 5 years	3 years - 5 years	3 years - 5 years		3 years - 5 years
	More than 5 years				
Did you have a business plan written when starting your business?	Yes	Yes	Yes		
	No			No	No
If yes, please check-mark all business plan parts, that were included in your business plan	Executive summary		Executive summary		
	Business Concept & description		Business Concept & description		
	Industry Background				
	Competitive Analysis		Competitive Analysis		

	Market Analysis		Market Analysis		
	Company vision		Company vision		
	Company overview				
	Management Summary				
	Operations Plan		Operations Plan		
	Market definition and market share projection		Market definition and market share projection		
	Products & Services		Products & Services		
	Pricing				
	Distribution				
	Marketing plan				
	Financial Plan		Financial Plan		
	Timeline and milestones		Timeline and milestones		
	Other (please specify)		Team with skills		
Please check-mark business plan parts, that in your opinion are the most important	Executive summary			Executive summary	Executive summary
	Business Concept & description			Business Concept & description	Business Concept & description
	Industry Background				
	Competitive Analysis			Competitive Analysis	Competitive Analysis
	Market Analysis			Market Analysis	Market Analysis
	Company vision				
	Company overview				
	Management Summary				
	Operations Plan				
	Market definition and market share projection				

	Products & Services				Products & Services
	Pricing				
	Distribution				Distribution
	Marketing plan				Marketing plan
	Financial Plan			Financial Plan	Financial Plan
	Timeline and milestones			Timeline and milestones	Timeline and milestones
	Other (please specify)				
Do you think having a business plan prepared is a must for successful launch and further operations of the start-up company?	Yes				Yes
	Can be helpful, but not always				
	No			No	
	Comments				
If you would now start a new start-up company, would you write a business plan for it?	Yes				Yes
	No			No	
	Comments				

What is the name of your Start-up?	Open-Ended Response	OTB Europe	Vetforcall	Periodinis	Vow Health
Which country was your start-up/company based?	Open-Ended Response	Portugal	Lithuania	Lithuania	Lithuania
How many years your Start-up/Company exists?	Less than 1 year				
	Start-up stopped operating in the first year				
	1 year - 2 years		1 year - 2 years	1 year - 2 years	1 year - 2 years
	3 years - 5 years	3 years - 5 years			

	More than 5 years				
Did you have a business plan written when starting your business?	Yes		Yes		
	No	No		No	No
If yes, please check-mark all business plan parts, that were included in your business plan	Executive summary				
	Business Concept & description		Business Concept & description		
	Industry Background				
	Competitive Analysis		Competitive Analysis		
	Market Analysis		Market Analysis		
	Company vision				
	Company overview				
	Management Summary				
	Operations Plan		Operations Plan		
	Market definition and market share projection		Market definition and market share projection		
	Products & Services				
	Pricing		Pricing		
	Distribution		Distribution		
	Marketing plan		Marketing plan		
	Financial Plan		Financial Plan		
	Timeline and milestones		Timeline and milestones		
	Other (please specify)				
Please check-mark business plan parts, that	Executive summary				

in your opinion are the most important					
	Business Concept & description		Business Concept & description	Business Concept & description	
	Industry Background			Industry Background	
	Competitive Analysis	Competitive Analysis		Competitive Analysis	Competitive Analysis
	Market Analysis	Market Analysis			Market Analysis
	Company vision	Company vision		Company vision	Company vision
	Company overview				
	Management Summary			Management Summary	
	Operations Plan				
	Market definition and market share projection		Market definition and market share projection		Market definition and market share projection
	Products & Services	Products & Services	Products & Services		
	Pricing	Pricing	Pricing		
	Distribution				
	Marketing plan		Marketing plan	Marketing plan	
	Financial Plan	Financial Plan		Financial Plan	Financial Plan
	Timeline and milestones	Timeline and milestones	Timeline and milestones	Timeline and milestones	
	Other (please specify)				
Do you think having a business plan prepared is a must for successful launch and further operations of the start-up company?					
	Yes				
	Can be helpful, but not always		Can be helpful, but not always	Can be helpful, but not always	Can be helpful, but not always

	No	No			
	Comments				We started without it, but we already knew that there is a big market for healthcare product. We didn't know what is our market, but you can always find the country which is the best for your product.
If you would now start a new start-up company, would you write a business plan for it?	Yes			Yes	
	No	No	No		No
	Comments				

What is the name of your Start-up?	Open-Ended Response	Adjet	Looppac	AgreeDeal	SEARADAR
Which country was your start-up/company based?	Open-Ended Response	Russia	Spain	Lithuania	Estonia
How many years your Start-up/Company exists?	Less than 1 year			Less than 1 year	
	Start-up stopped operating in the first year				
	1 year - 2 years	1 year - 2 years			
	3 years - 5 years		3 years - 5 years		3 years - 5 years
	More than 5 years				
Did you have a business plan written when starting your business?	Yes	Yes	Yes	Yes	
	No				No



If yes, please check-mark all business plan parts, that were included in your business plan	Executive summary				
	Business Concept & description	Business Concept & description	Business Concept & description		
	Industry Background				
	Competitive Analysis	Competitive Analysis	Competitive Analysis		
	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis		
	Company vision	Company vision	Company vision		
	Company overview				
	Management Summary				
	Operations Plan	Operations Plan			
	Market definition and market share projection				
	Products & Services	Products & Services	Products & Services		
	Pricing	Pricing	Pricing		
	Distribution	Distribution	Distribution		
	Marketing plan	Marketing plan	Marketing plan		
	Financial Plan	Financial Plan			
	Timeline and milestones				
	Other (please specify)		Not possible to do all parts, like finance plan, cause recycled yarn for food safety did not exist when we started		
Please check-mark business plan parts, that in your opinion are the most important	Executive summary				

	Business Concept & description	Business Concept & description	Business Concept & description		
	Industry Background				
	Competitive Analysis	Competitive Analysis	Competitive Analysis		
	Market Analysis		Market Analysis		Market Analysis
	Company vision		Company vision		
	Company overview				
	Management Summary				
	Operations Plan				
	Market definition and market share projection				
	Products & Services		Products & Services		Products & Services
	Pricing		Pricing		Pricing
	Distribution		Distribution		
	Marketing plan		Marketing plan		
	Financial Plan	Financial Plan			Financial Plan
	Timeline and milestones				Timeline and milestones
	Other (please specify)		Many parts were missing, as recycled yarn for food safety that we use did not exist at the time we started		
Do you think having a business plan prepared is a must for successful launch and further operations of the start-up company?	Yes		Yes		
	Can be helpful, but not always	Can be helpful, but not always			Can be helpful, but not always
	No				
	Comments				

If you would now start a new start-up company, would you write a business plan for it?	Yes	Yes	Yes		
	No				No
	Comments				

What is the name of your Start-up?	Open-Ended Response	Draudziam.lt	Wellco	GetSalary	Snowision
Which country was your start-up/company based?	Open-Ended Response	Lithuania	Lithuania	Latvia	Latvia / Austria
How many years your Start-up/Company exists?	Less than 1 year				
	Start-up stopped operating in the first year				
	1 year - 2 years	1 year - 2 years	1 year - 2 years	1 year - 2 years	
	3 years - 5 years				
	More than 5 years				More than 5 years
Did you have a business plan written when starting your business?	Yes	Yes			Yes
	No		No	No	
If yes, please check-mark all business plan parts, that were included in your business plan	Executive summary				Executive summary
	Business Concept & description	Business Concept & description			Business Concept & description
	Industry Background	Industry Background			Industry Background
	Competitive Analysis	Competitive Analysis			Competitive Analysis
	Market Analysis	Market Analysis			Market Analysis

	Company vision				Company vision
	Company overview				
	Management Summary				
	Operations Plan				
	Market definition and market share projection	Market definition and market share projection			Market definition and market share projection
	Products & Services	Products & Services			Products & Services
	Pricing	Pricing			Pricing
	Distribution				
	Marketing plan	Marketing plan			
	Financial Plan	Financial Plan			Financial Plan
	Timeline and milestones	Timeline and milestones			Timeline and milestones
	Other (please specify)				
Please check-mark business plan parts, that in your opinion are the most important	Executive summary				
	Business Concept & description				Business Concept & description
	Industry Background		Industry Background		Industry Background
	Competitive Analysis	Competitive Analysis		Competitive Analysis	Competitive Analysis
	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis
	Company vision	Company vision	Company vision	Company vision	Company vision
	Company overview		Company overview		
	Management Summary				
	Operations Plan				
	Market definition and market share projection			Market definition and market share projection	

	Products & Services	Products & Services	Products & Services	Products & Services	
	Pricing	Pricing		Pricing	
	Distribution		Distribution	Distribution	
	Marketing plan		Marketing plan	Marketing plan	
	Financial Plan		Financial Plan	Financial Plan	
	Timeline and milestones		Timeline and milestones	Timeline and milestones	
	Other (please specify)				
Do you think having a business plan prepared is a must for successful launch and further operations of the start-up company?	Yes	Yes			
	Can be helpful, but not always			Can be helpful, but not always	Can be helpful, but not always
	No		No		
	Comments		IMO it has to be an operational plan, updated often		
If you would now start a new start-up company, would you write a business plan for it?	Yes	Yes		Yes	
	No		No		No
	Comments				

What is the name of your Start-up?	Open-Ended Response	UAB MA Consulting	UAB "Abacum accuro"	Klix	Football academy Ateitis
Which country was your start-up/company based?	Open-Ended Response	Lithuania	Lithuania	Latvia	Lithuania
How many years your Start-up/Company exists?	Less than 1 year				
	Start-up stopped				

	operating in the first year				
	1 year - 2 years		1 year - 2 years	1 year - 2 years	1 year - 2 years
	3 years - 5 years				
	More than 5 years	More than 5 years			
Did you have a business plan written when starting your business?	Yes		Yes	Yes	Yes
	No	No			
If yes, please check-mark all business plan parts, that were included in your business plan	Executive summary			Executive summary	Executive summary
	Business Concept & description		Business Concept & description	Business Concept & description	Business Concept & description
	Industry Background			Industry Background	Industry Background
	Competitive Analysis			Competitive Analysis	Competitive Analysis
	Market Analysis		Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis
	Company vision		Company vision	Company vision	Company vision
	Company overview			Company overview	
	Management Summary				Management Summary
	Operations Plan		Operations Plan		
	Market definition and market share projection			Market definition and market share projection	
	Products & Services		Products & Services	Products & Services	Products & Services
	Pricing		Pricing	Pricing	Pricing
	Distribution			Distribution	
	Marketing plan		Marketing plan	Marketing plan	
	Financial Plan		Financial Plan	Financial Plan	
	Timeline and milestones			Timeline and milestones	Timeline and milestones

	Other (please specify)				
Please check-mark business plan parts, that in your opinion are the most important	Executive summary	Executive summary	Executive summary		
	Business Concept & description	Business Concept & description	Business Concept & description	Business Concept & description	Business Concept & description
	Industry Background				Industry Background
	Competitive Analysis			Competitive Analysis	Competitive Analysis
	Market Analysis	Market Analysis		Market Analysis	Market Analysis
	Company vision	Company vision	Company vision	Company vision	Company vision
	Company overview				
	Management Summary				
	Operations Plan				Operations Plan
	Market definition and market share projection				
	Products & Services	Products & Services	Products & Services		Products & Services
	Pricing	Pricing	Pricing		Pricing
	Distribution			Distribution	
	Marketing plan			Marketing plan	
	Financial Plan	Financial Plan	Financial Plan	Financial Plan	Financial Plan
	Timeline and milestones	Timeline and milestones		Timeline and milestones	
	Other (please specify)				
Do you think having a business plan prepared is a must for successful launch and further operations of the start-up company?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
	Can be helpful, but not always				

	No				
	Comments				
If you would now start a new start-up company, would you write a business plan for it?	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
	No				
	Comments				

What is the name of your Start-up?	Open-Ended Response	UAB Exigam	PomoDone	Amberlo
Which country was your start-up/company based?	Open-Ended Response			
How many years your Start-up/Company exists?	Less than 1 year			
	Start-up stopped operating in the first year			
	1 year - 2 years			
	3 years - 5 years	3 years - 5 years	3 years - 5 years	3 years - 5 years
	More than 5 years			
Did you have a business plan written when starting your business?	Yes	Yes		
	No		No	No
If yes, please check-mark all business plan parts, that were included in your business plan	Executive summary			
	Business Concept & description	Business Concept & description		
	Industry Background	Industry Background		
	Competitive Analysis	Competitive Analysis		
	Market Analysis	Market Analysis		



	Company vision	Company vision		
	Company overview	Company overview		
	Management Summary			
	Operations Plan			
	Market definition and market share projection	Market definition and market share projection		
	Products & Services	Products & Services		
	Pricing	Pricing		
	Distribution	Distribution		
	Marketing plan	Marketing plan		
	Financial Plan			
	Timeline and milestones	Timeline and milestones		
	Other (please specify)			
Please check-mark business plan parts, that in your opinion are the most important	Executive summary		Executive summary	Executive summary
	Business Concept & description	Business Concept & description	Business Concept & description	Business Concept & description
	Industry Background			Industry Background
	Competitive Analysis	Competitive Analysis	Competitive Analysis	Competitive Analysis
	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis	Market Analysis
	Company vision	Company vision		Company vision
	Company overview			Company overview
	Management Summary			Management Summary
	Operations Plan		Operations Plan	Operations Plan
	Market definition and market share projection	Market definition and market share projection	Market definition and market share projection	Market definition and market share projection
	Products & Services		Products & Services	Products & Services

	Pricing		Pricing	Pricing
	Distribution			Distribution
	Marketing plan	Marketing plan	Marketing plan	Marketing plan
	Financial Plan	Financial Plan		Financial Plan
	Timeline and milestones			Timeline and milestones
	Other (please specify)			As part of business concept: what problem startup solves and how it is solved
Do you think having a business plan prepared is a must for successful launch and further operations of the start-up company?	Yes	Yes		Yes
	Can be helpful, but not always		Can be helpful, but not always	
	No			
	Comments	There is luck and there is strategic work. How can you build a house if you don't know how to handle a hammer or got the money to pay for the carpenter?		It will help to save a lot of time and money. Also any VC investments would not be possible without the business plan
If you would now start a new start-up company, would you write a business plan for it?	Yes	Yes		Yes
	No		No	
	Comments			