

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Miglė RADŽVILAITĖ

Verslo vystymo programa

MAGISTRO DARBAS

**VERSLO PROCESŲ BRANDOS LYGIO VERTINIMAS
(LIETUVOS STARTUOLIŲ ATVEJIS)**

**EVALUATION OF BUSINESS PROCESS MATURITY LEVELS
(LITHUANIAN STARTUPS CASE)**

Leidžiama ginti _____ (parašas)

Magistrantė _____ (parašas)

Katedros vedėjas prof. D.Diskienė

Darbo vadovas _____ (parašas)

Darbo vadovė: doc. dr. A.Fominienė

Darbo įteikimo data: _____

Registracijos Nr. _____

Vilnius, 2020

TURINYS

ĮVADAS	3
Santrumpų ir terminų paaiškinimai	5
1. VERSLO PROCESŲ BRANDOS LYGIO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI	6
1.1. Verslo proceso samprata ir jo tipai	6
1.3. Verslo procesų valdymas	10
1.4. Verslo procesų brandos lygio vertinimo modeliai	14
2. STARTUOLIŲ VERSLO PROCESŲ TEORINIAI ASPEKTAI	18
2.1. Startuolių samprata ir pagrindinės charakteristikos	18
2.2. Startuolių sėkmės faktoriai ir pagrindinės problemos	21
2.3. Startuolių verslo procesų brandos lygių modelis	23
3. STARTUOLIŲ VERSLO PROCESŲ BRANDOS TYRIMAS	28
3.1. Tyrimo metodologija	28
3.2. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatų analizė	33
3.2.1. Tyrimo dalyvių charakteristika	33
3.2.2. Startuolių vystymosi etapai ir bruožai	37
3.2.3. Startuolių komandos formavimo analizė	41
3.2.4. Startuolių produkto kūrimo analizė	44
3.2.4 Startuolių klientų analizė	48
3.2.5 Startuolių finansų valdymo analizė	50
3.2.6 Startuolių problemos ir sėkmės faktoriai	55
3.3. Verslo procesų brandos lygių modelio papildymas	62
4. IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	65
LITERATŪROS SĄRAŠAS	67
SUMMARY	71
PRIEDAI	72

IVADAS

Šiuolaikinis verslas sparčiai žengia technologijų atsinaujinimo ir inovacijų keliu. Visuomenėje nuolatos girdimos įsitvirtinusių verslo organizacijų sėkmės istorijos, politikų raginimai kurti ir plėtoti verslą. Tai skatina ieškoti naujų ir pažangesnių technologinių sprendimų, steigiamos naujos inovatyvios įmonės – startuoliai.

Lietuvos startuolių ekosistema pastaraisiais metais sparčiai plečiasi, o tarptautiniuose leidiniuose apie verslą Lietuva minima kaip viena iš penkių geriausių šalių kurtis startuoliams visoje Europoje. Startuoliai atlieką pagrindinį vaidmenį inovacijų diegimo procese susijusiame su technologijų pažanga, idėjų naujumu ir rinkos galimybių augimu - startuoliai turi didelį augimo ir plėtimosi į gretimas rinkas potencialą. Tačiau augant konkurencijai daugelyje sričių išlieka tik efektyviausiai dirbančios įmonės, kurios didelį dėmesį skiria verslo procesų valdymui ir optimizavimui - ne išimtis ir startuoliai. Didėjant startuolių skaičiui išgyventi darosi vis sudėtingiau, reikalinga ne tik inovatyvi idėja ir talentinga komanda, bet ir efektyvus įmonės verslo procesų brandos valdymas ir optimizavimas. Verslo procesų valdymas tai sisteminis vadybos metodas ir vienas pagrindinių veiksnių, galinčių nulemti sėkmingą įmonės vystymąsi. Verslo procesų valdymas apima įvairias sritis - nuo žmoniškųjų išteklių ir pinigų valdymo iki marketingo ar gamybos sričių. Siekiant įvertinti verslo procesų valdymą naudojami įvairūs verslo procesų brandos modeliai.

Augant sėkmingų startuolių skaičiui taip pat dažniau pasitaiko ir startuolių klaidų bei žlugimų. Startuolių tematika bendrai yra nauja teorinio mokslo sritis, kuri dar tik pradeda analizuoti ir tyrinėti Salamzadeh (2015). Startuolių veiklą dažniausiai tyrėjai nagrinėja koncentruodamiesi į startuolio gyvavimo ciklo ir skirtingų verslo valdymo metodikų naudojimą (Salamzadeh, 2015; Kaftan M.J., 2014; Maurya A., 2016), startuolių ekosistemos kūrimo ypatumus įvairiose šalyse (Hiltunen M. 2017), taip pat analizuojami startuoliai ir įvairios investavimo programos, kurias inicijuoja stambios įmonės, gilinamasi į įvairias startuolių finansavimo priemones (Robin P.G., 2014, Blomberg A., 2012; Weiblen T., Chesbrough H.W., 2016), tiriamas komandos formavimo ir sėkmės faktorius startuoliuose (Groenewegen G &Langen Frank, 2012, Kaiser, Ulirch&Muller, 2013, Ahrend J.M. 2013). Taip pat programinės įrangos startuolių ekosistemos brandos lygių modelį lyginant skirtingus miestus pagal įvairius demografinius ir šalies išsivystymo rodiklius sudarinėjo ir analizavo D. Cukier ir F. Kon (2018).

Nagrinėti šaltiniai rodo, kad dažniausiai pasitaikančios startuolių žlugimo priežastys yra finansų trūkumas ir komandos vidinės problemos, tačiau ne ką mažiau startuolių išyra dėl nesugebėjimo tinkamai diegti ir valdyti verslo procesų startuolyje, o verslo procesų brandos vertinimo startuoliuose analizės mokslinėje literatūroje nėra daug. Čia susiduriama su

problema, koks verslo procesų brandos modelis pagerintų startuolių veiklą ir padėtų išvengti dažniausiai pasitaikančių klaidų.

Įvairūs atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad įmonės turinčios supratimą ir skiriančios dėmesį verslo procesų valdymui gali pasiekti geresnius rezultatus ateityje (M. Alzoubi, 2015). Remiantis minėtais moksliniais tyrimais šiame darbe siekiama įvertinti Lietuvoje veikiančių startuolių verslo procesų brandos lygį, atliekant kokybinį ir kiekybinį tyrimą su Lietuvoje veikiančiais startuoliais. Kadangi startuolių veiklos vystymasis kol kas neturi aiškių taisyklių ar visuotinai priimtinių metodikų, siekiama sudaryti verslo procesų brandos lygių vertinimo modelį pagal tyrimo metu gautus rezultatus, taip pat gilinamasi į startuolių infrastruktūrą, startuolių formavimosi ypatumus bei analizuojami startuoliuose vykstantys verslo procesai.

Darbo tikslas – išanalizavus mokslinę literatūrą suformuoti verslo procesų brandos lygių modelį tinkamą Lietuvos startuoliams ir remianti autorinio tyrimo rezultatais nustatyti Lietuvoje veikiančių startuolių verslo procesų brandos lygius.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę verslo procesų brandos ir brandos vertinimo, tematika išskirti pagrindinius verslo procesų brandos vertinimo modelius.
2. Išnagrinėjus startuolių kūrimosi ir vystymosi ypatumus išskirti pagrindines startuolių charakteristikas.
3. Remiantis išanalizuota moksline literatūra sudaryti ir pagrįsti startuolių brandos lygių vertinimo modelį.
4. Identifikuoti ir apibrėžti Lietuvos startuoliuose taikomus verslo procesų brandos modelius atliekant kokybinį ir kiekybinį tyrimą.
5. Apibendrinus tyrimų rezultatus pateikti startuolių verslo procesų brandos modelį, kuris padėtų įvertinti Lietuvos startuolių išsivystymo lygį.

Santrumpų ir terminų paaiškinimai

BPMM (*angl. Business Process Maturity Model*) - verslo procesų modeliavimo modelis.

Crowdfunding - tai finansų pritraukimo iš didelio žmonių kiekio būdas, kurio pagrindinis tikslas surinkus lėšas realizuoti produktą, sukurti testinę produkto versiją, pritraukti investicijų į verslą.

CMMI (*angl. Capability Maturity Model Integrated*) - integruotas galimybių brandos modelis, kurio tikslas pagerinti įmonės brandą.

HUB – bendradarbystės centrai, didelė erdvė vienijanti konkrečios srities atstovus, kurie renkasi čia dirbti.

Kickstarter/Indiegogo - globali, viena didžiausių sutelktinio finansavimo internetu platformų, įsteigta Jungtinėse Valstijose.

IPO (*angl. Initial Public Offering*) – viešas akcijų siūlymas, dažniausiai vyksta tuomet, kai startuolis siekia išplatinti savo akcijas biržoje (investuotojai siekia atgauti didesnę sumą nei investavo).

MVP (*angl. minimum viable product*) aiškiai apibrėžtas rezultatas arba veikiantis produktas/paslauga, kuri galima sukurti per trumpą laiką investuojant mažiausiai resursų.

PEMM (*angl. Process and Enterprise Maturity Model*) - M. Hammer verslo procesų ir modeliavimo modelis.

PML (*angl. Process Maturity Ladder*) - P. Harmon verslo procesų brandos ir modeliavimo modelis.

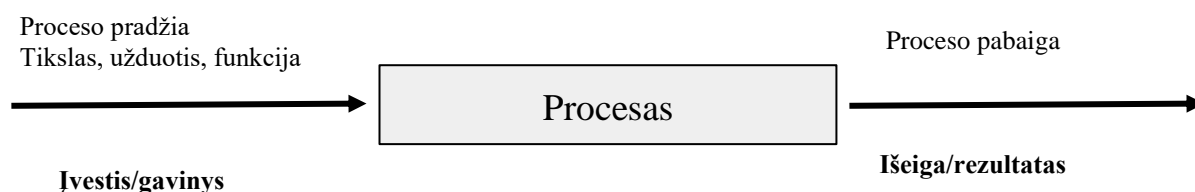
Startuolis - jauna (iki 2 metų) įmonė, dirbanti su inovatyvia produkto/paslaugos idėja ir turinti didelį potencialą staigiam augimui.

1. VERSLO PROCESŲ BRANDOS LYGIO VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Verslo proceso samprata ir jo tipai

Šiuolaikinės organizacijos, siekdamos įgyti konkurencinį pranašumą, didelį dėmesį skiria įmonėje vykstančių procesų vystymui ir kontrolei. Tarptautinių žodžių žodynas proceso sąvoka aiškina kaip eigą, vyksmą ar vystymąsi. Procesas, tai veiklų ir veiksmų visuma susijusi tarpusavyje, kuriuos naudojant bandoma įgyvendinti iš anksčiau numatytą rezultatą, paslaugą ar produktą (PMBOK, 2004).

Procesus įvairūs autoriai aiškina panašiai, procesai apima viską, ką mes darome. Anot T.H. Davenport (1993) procesus galima apibūdinti kaip tikslią, struktūrizuotą veiklos aibę, kuri skirta sukurti konkretiems produktams ir paslaugoms tam tikroms rinkoms ar klientams. V.Viliūnas (2011) proceso sąvoka aiškina, kaip konkrečią vykdomą veiklą, kurios pagrindiniu tikslu laikomas tikslas suformuoti išeią (1pav.).



1 pav. **Proceso samprata**

Šaltinis V. Viliūnas, 2011

Svarbu, kad kiekvienas verslo procesas turėtų apibrėžtą įvesties/gavinio informaciją ir išeią (1pav.). J. Mikulis (2007) pritardamas kitiems autoriams teigia, kad procesas yra veiksmų visuma susijusi tarpusavyje, kuri gavinius pakeičia rezultatais. J. Mikulis (2007) procesą išskirsto į penkias sudedamąsias dalis:

1. Gavinys - tai, ką gaunate, ko reikia procesui.
2. Procesas - veiksmas, veiksmų visuma, paverčianti gavinius į rezultatus.
3. Rezultatas - proceso padarinys, ką pasiekėte procesu.
4. Vidaus tiekėjas - asmuo arba asmenų grupė, teikianti informaciją, žaliavas arba produkciją.
5. Vidaus klientas - asmuo arba asmenų grupė, gaunanti informaciją, žaliavas arba produkciją.

Šiuolaikinėje literatūroje egzistuoja įvairūs verslo procesų apibrėžimai. V. Davidavičienės (2012) teigimu verslo procesas yra veiklos rūšių seka, skirta kurti vertei įgyvendinant verslo tikslus. Burlton *ir kt.* (2012) pritardamas Davidavičienės idėjai verslo sąvoka apibūdina kaip grupę organizacijų, kuri turi tikslą tiekti paslaugas ar informaciją. Verslo segmente vyrauja požiūris, kad verslo procesų kontroliavimas aktualus tik didelėms įmonėms, o smulkiam bei vidutiniam verslui neturi reikšmės.

Hammer ir Champy (1993) orientuojasi į verslo procesų metu kuriamą vertę ir verslo procesus nagrinėja per produktų kūrimo prizmę bei verslo procesus vertina kaip veiksmų rinkinį, kuris sudarytas iš kelių skirtingų rūšių komponentų siekiant sukurti produktą, kuris 6 metus kurtų tam tikrą vertę vartotojui. Apibendrinant verslo procesus paslaugų ir gamybiniame sektoriuje Weske (2007) teigia, kad „Verslo procesas – tai veiksmų visuma, kuri yra atliekama organizacinės ir techninės aplinkos koordinacijoje. Kartu šie veiksmai realizuoja verslo tikslą.“. Maciel (2018) nuomone verslo procesų valdymas garantuoja konkurencinį pranašumą įmonei, užtikrinant produktų ir paslaugų kokybę.

1 lentelė. Skirtingų autorių išskiriamos savybės būdingos verslo procesams

Autorius/verslo procesų savybė	Hamme ir Champy, (1993)	V. Davidavičienė, (2012)	Burlton <i>ir kt.</i> (2012)	Weske, (2007)	Viliūnas, (2011)	Maciel, (2018)
Verslo procesai kuria vertę	+	+		+		
Sukuria paslaugą/produktą			+	+		
Orientuojasi į klientą				+	+	
Konkurencinis pranašumas						+

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Hammer ir Champy (1993), V. Davidavičienė (2012), Burlton *ir kt.* (2012), M. Weske (2007), V. Viliūnas (2011)

Apibendrinant skirtingų autorių verslo procesų suvokimą galima teigti, kad verslo procesai yra svarbus rodiklis sėkmingai įmonės veiklai, o organizacijoms, siekiančioms išlikti dabartinėje rinkoje, būtina nuolat stebėti bei kontroliuoti vykstančius procesus. Dažniausiai literatūroje minimos verslo procesų savybės išskirtos lentelėje (žr. 1 lentelė). Matome, kad

dažniausiai literatūroje minimos verslo procesų savybės yra vertės ir paslaugų/produktų sukūrimas, orientaciją į klientą.

Siekiant gerinti įmonės veiklą ir efektyviai spręsti kylančias problemas reikia išanalizuoti įmonėje vykstančius procesus ir juos klasifikuoti. Pagal V.Viliūną (2011) verslo procesai gali būti išskaidyti į tris lygius:

1. Procesais, kuriais sukuriamas organizacijos galutinis produktas ar paslauga išoriniam klientui yra laikomi pagrindiniais.
2. Procesai, kuriais sukuriamas rezultatas skirtas vidaus klientui (organizacijos vidinėms reikmėms) yra laikomi pagalbinais.
3. Procesai, kurie užtikrina pagrindinių ir pagalbinių procesų vykdymą.

Panašiai į tris lygius verslo procesus klasifikuoja ir P.K. Singh (2012), kuris teigia, kad „verslo procesai apibrėžia, kaip įmonė veikia ir kuo išsiskiria jos sąveika su klientais, darbuotojais, partneriais ir sistemomis <...> procesai prasideda nuo kliento poreikių ir baigiasi kliento poreikių išpildymu, P.K. Singh (2012), išskirtos trys verslo procesų grupės:

1. Valdymo procesai, kurie valdo visos sistemos veikimą.
2. Veiklos procesai, kurie sudaro pagrindinę organizacijos veiklą.
3. Palaikantys procesai, kurie paremia pagrindinius veiklos procesus.

Abu autoriai procesą išskirsto į tris dalis, V.Viliūno (2011) klasifikavimas orientuojasi į organizacijos klientų gerovę, P.K. Singh (2012) į įmonėje vykdomų procesų klasifikaciją. Skirtingose organizacijose verslo procesai apibrėžiami skirtingai. Tai priklauso nuo užimamos pramonės šakos, kultūros, organizacijų masto ir kitų veiksnių. T.H. Davenport (1993) verslo procesus skirsto pagal įmonės organizacinę struktūrą ir veiklos sritį, P.K. Singh (2012) išskiria 10 verslo procesų, kurie jo nuomone nulemia tinkamą organizacijos funkcionavimą:

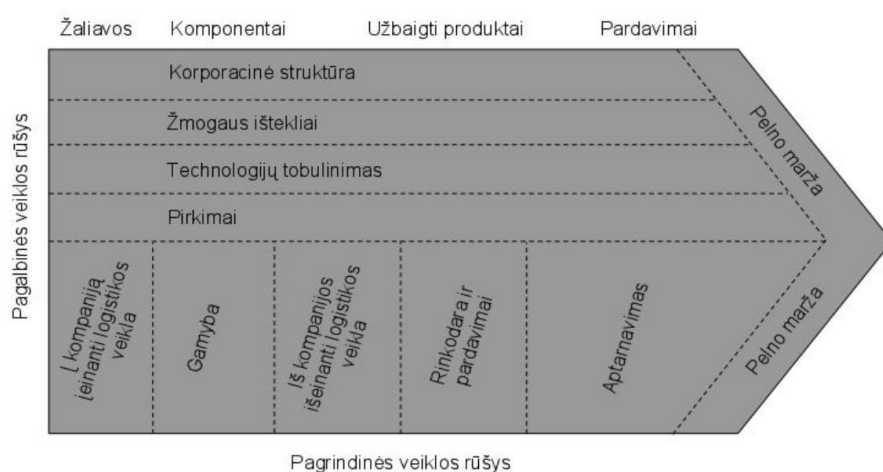
1. Rinkodara;
2. Darbuotojų tobulėjimas ir pasitenkinimas;
3. Kokybės, procesų gerinimo ir pokyčių valdymas;
4. Finansų analizės, ataskaitų teikimo ir kapitalo valdymas;
5. Vadovybės atsakomybė;
6. Klientų įgijimas (pardavimai);
7. Produktų plėtra;
8. Prekių/ paslaugų pristatymas;
9. Buhalterinės apskaitos valdymas;
10. Technologijų valdymas.

Išanalizuoti proceso sudedamąsias dalis ir pasiskirstymą pagal įtaką organizacijoje taip pat svarbu kaip ir suprasti kaip galima pagerinti procesų eigą. V. Adomėnas (2011) kalbėdamas apie procesų gerinimą teigia, jog proceso šeimininkai ir vadovybė nuolatos turi ieškoti galimybių ir siekti padidinti savo organizacijos procesų efektyvumą ir ne laukti, kol atsiradusi problema parodys tobulinimo galimybes. Organizacijoje turi būti įgyvendinami veiklos gerinimo ir valdymo procesai.

V. Adomėnas (2011) išskiria šiuos procesų gerinimo pagrindinius veiksmus:

1. Gerinimo priežasčių identifikavimas;
2. Esamos situacijos analizė;
3. Nustatytų problemų analizė;
4. Galimų sprendimų identifikavimas;
5. Poveikio įvertinimas;
6. Naujo sprendimo įgyvendinimas ir įforminimas;
7. Naujo proceso rezultatyvumo ir efektyvumo įvertinimas.

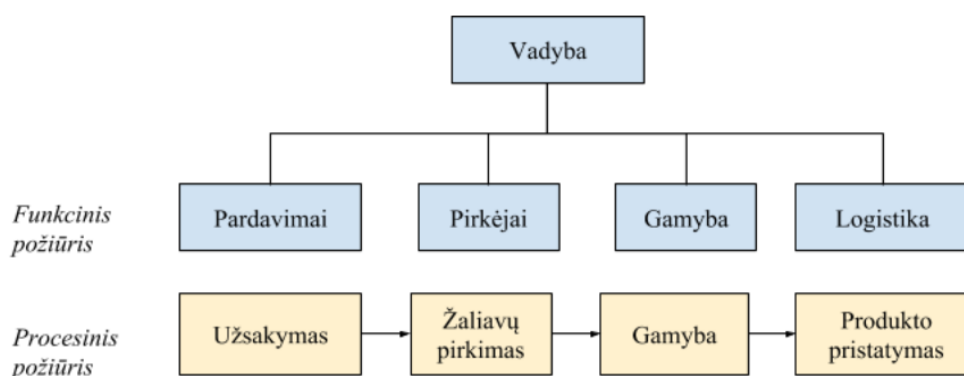
Panašiai kaip T.H. Davenport (1993) ir P.K. Singh (2012), procesinio požiūrio pradininkas M. Porter (1985) procesus išskirstė pagal jų įtaką organizacijos vertės grandinei (2pav.). M. Porter (1985) veiklos grandinėje išskiria pagrindines ir pagalbines veiklos rūšis. Pagrindinėms veiklos rūšims priskiriama logistikos veikla, gamyba, išeinanti logistika, rinkodara ir pardavimai, aptarnavimas; pagalbines veiklos rūšims – korporacinė struktūra, žmogaus išteklių, technologijų tobulinimas, pirkimai.



2 pav. M. Porter (1985) išskirti pagrindiniai procesai

Šaltinis M.Porter, 1985

M. Porter buvo pirmasis, kuris inicijavo procesinio požiūrio taikymą ir siekė, kad organizacijos pasiektų didesnių rezultatų pergrupuojant įmonėje vykstančias veiklas. Organizacijos, siekiančios didesnio konkurencinio pranašumo, yra priverstos iš funkcinio procesų valdymo transformuotis į procesinį požiūrį. Funkcinio ir procesinio požiūrio naudojami principai atvaizduoti 3 paveikslėlyje (žr. 3 pav.). Nors funkcinis valdymas yra dažniau naudojamas vadybos metodas, įmonės padaliniai siekiant įgyvendinti planinius rodiklius valdomi pagal atliekamas funkcijas - finansai, pardavimai, personalas ir kt., tačiau įmonės tikslas nėra tik gerai veikianti atskira funkcija. Įmonės padaliniai turi veikti bendrai, kaip susijusį veiksmų seka, siekianti organizacijos tikslų. Todėl, dažniausiai organizacijose siekiančiose pažangių rezultatų ir klientų poreikio patenkinimo, taikomas procesinis valdymas, kuris koncentruojasi į veiklas, užtikrinančias įmonės efektyvumą ir kuriančias rezultata (Jeston, 2008).



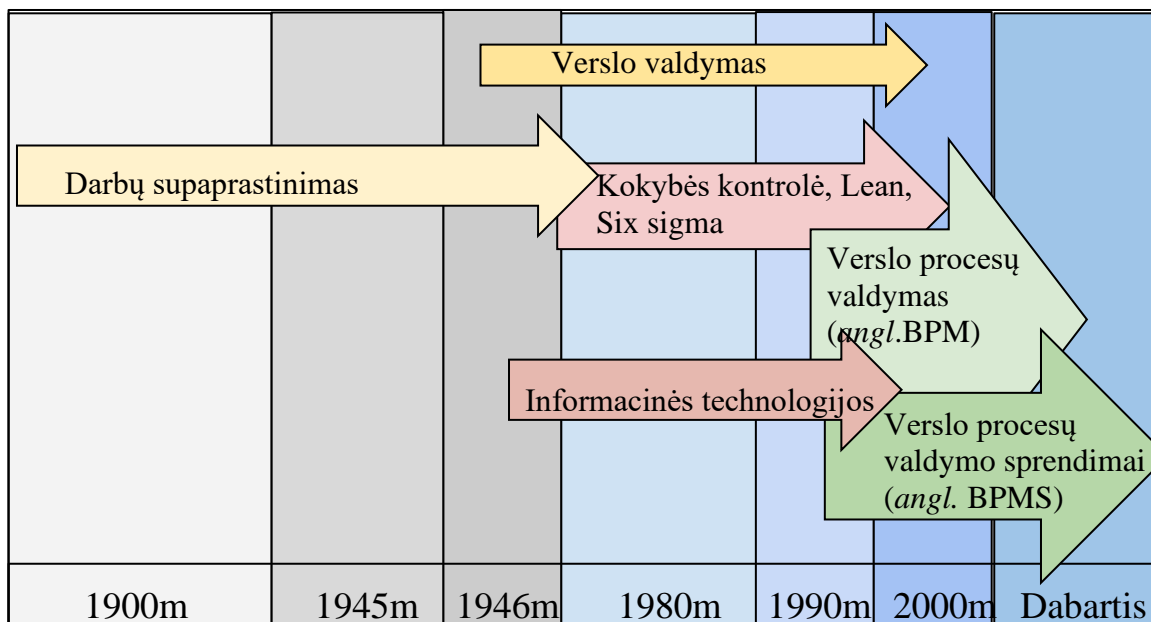
3pav. Funkcinio ir procesinio požiūrio skirtumai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Jeston, 2008

Apibendrinant galima teigti, kad procesas yra tam tikra žingsnių seka, kuri prasideda nuo įvykio, pertvarko informaciją, medžiagas ar išsipareigojimus ir pateikia rezultatus. Verslo procesai tai sudėtingas mechanizmas įmonės viduje, kurį tinkamai valdant įmonė gali pasiekti pranašumą prieš konkurentus ir užtikrinti sklandų įmonės vystymąsi.

1.3. Verslo procesų valdymas

Verslo procesų valdymo istorija anot P. Harmon (2009) prasidėjo jau 1900 metais, kai buvo pradėtos skirti pastangos ir dėmesys darbų modernizavimui. Ilgainiui buvo pradėtas sistemų, leidžiančių valdyti verslo procesus, kūrimas ir verslo procesų valdymas pripažintas kaip atskira disciplina (Šilingas, 2013), (4pav.).



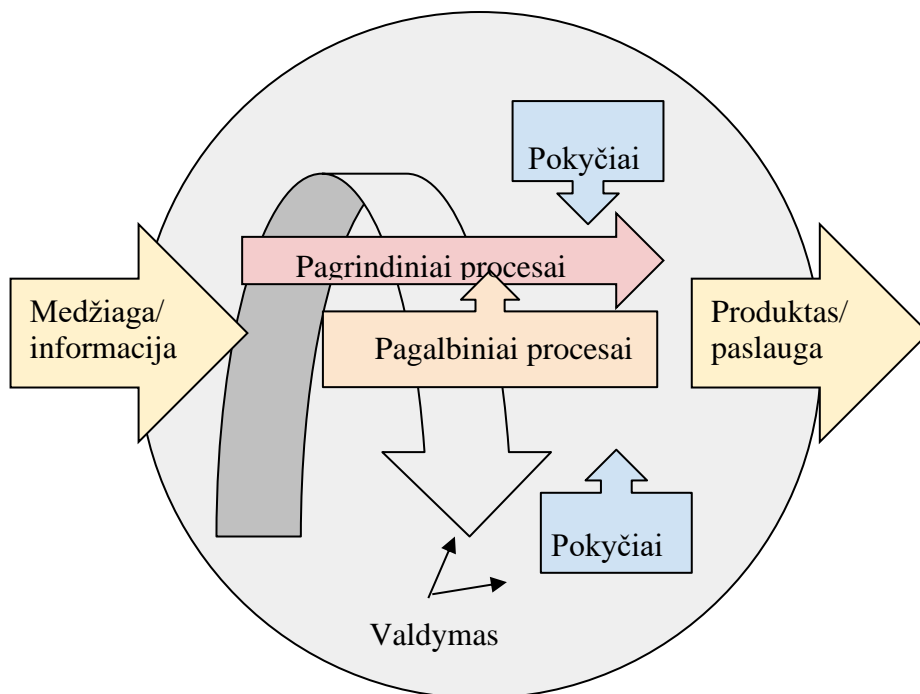
4 pav. Verslo procesų valdymo raidos schema

Šaltinis P. Harmon, 2009

Verslo procesų valdymas tampa vis aktualesne tema didelėms organizacijoms, siekiančioms optimalaus įmonės veiklos efektyvumo. Nors visuomenėje vyrauja požiūris, kad verslo procesų valdymas aktualus tik didelėms įmonėms, o smulkiam bei vidutiniam verslui verslo procesų valdymas nėra reikalingas, mokslinėje literatūroje Hirzel (2008) ir Palmberg (2009) tvirtina, kad verslo procesų valdymas yra reikalingas ir pačioms mažiausioms organizacijoms. Verslo procesų valdymas - tai sistemingas organizacijos verslo procesų gerinimas ir valdymas D. Lodienė (2008). I. De Toro ir T. McCabe (1997) teigia, kad „verslo procesų vadyba – tai požiūris, kuris pristato pakankamai išsamų gerinimo būdų komplektą ir gali padėti organizacijoms išvengti klaidų“. Palmberg'o (2009) analizė parodė du ryškiai skirtingus požiūrius: pirma - procesų valdymas skirtas vieno proceso tobulinimui, t.y. koncentruotas požiūris analizuojant ir tobulinant procesą; antra - procesų valdymas skirtas visos sistemos valdymui (procesų valdymas, kaip visos organizacijos valdymo dalis), o tai lemia labiau integruotą būdą valdyti visus verslo aspektus ir nustatyti organizacijos efektyvumą

Nagrinėjant verslo procesų valdymo sąvoką, galima pastebėti kad mokslinėje literatūroje V. Viliūnas (2011), D.Lodienė (2008), G.Pallas (1987), Badwen'as ir Zuber-Skerritt'is (2002), Hinterhuber, (1995), Hirzel, (2008) išskiria daug skirtingų terminų: verslo procesų vadyba, procesų valdymas. Tačiau D. Lodienės (2008) teigimu procesų valdymas ir verslo procesų valdymas galėtų reikšti tą patį, nes procesų valdymas dažniausiai suvokiamas kaip verslo procesų valdymas. Taip pat D. Lodienė (2008) pabrėžia, jog apibrendrinant visus pateiktus apibrėžimus ir sąvokas matyti, jog „verslo procesų vadyba apima procesų planavimą,

valdymą ir kontrolę”. Tam pritaria ir G. Pallas (1987) teigdamas, kad verslo procesas yra loginė veiksmų grandinė, kuri susijusi su žmonių, energijos, medžiagų ir įrangos atliekamų veiklų modeliavimu tam, kad būtų pasiektas apibrėžtas rezultatas. V.Viliūnas (2011) apibrėžia verslo procesų modelį, kuris apima viską - pagrindinius, pagalbinius procesus, organizacijos valdymą ir strateginius tikslus (5pav.). Verslo procesų valdymą galima apibūdinti kaip sistemingą įmonės verslo procesų gerinimą ir tobulinimą.



5 pav. **Procesų valdymo modelis**

Šaltinis V. Viliūnas, 2011

Remiantis verslo procesų valdymu vadovai turi galimybę stebėti ir analizuoti kiekvieną procesą vykdomą įmonės viduje, įvertinti jo tiesioginį poveikį organizacijai ir spręsti kylančius nesklandumus. Vienas svarbiausių verslo procesų valdymo tikslų – padidinti pajamas ir sumažinti įmonės sąnaudas, optimizuoti veiklą, M. Weske (2007) pritardamas pabrėžia, jog verslo procesai atskleidžia įmonės tikslus bei strategiją.

Skirtingi literatūros šaltiniai apibrėžia skirtingus verslo procesų valdymo tikslus (žr. 2 lentelė). Badwen’as ir Zuber-Skerritt’is (2002) orientuojasi į organizacijos darbuotojų mokymąsi ir jo kokybę. Hirzel (2008) ir Hinterhuber (1995) dėmesį skiria klientų pasitenkinimui ir santykių su klientais gerinimui. Tačiau dažniausiai autoriai siekia tobulinti organizacijose vykstančius procesus (Melan, 1989), (Pritchard ir Armistead, 1999), (Sandhu ir Gunasekaran, 2004) – tai leidžia įgyti konkurencinį pranašumą įmonės strategijos atžvilgiu ir gerinti teikiamų produktų bei paslaugų kokybę (Melan, 1989), (McAdam ir McCormack, 2001), (Sandhu ir Gunasekaran, 2004) – siekiama atsižvelgti į vartotojų poreikius.

2 lentelė. **Procesų valdymo tikslai**

Procesų valdymo tikslas	Autoriai
Didina vidinių ir išorinių organizacijos klientų pasitenkinimą	Hinterhuber, 1995; Hirzel, 2008
Kontroliuoti ir tobulinti organizacijos procesus	Melan, 1989; Pritchard ir Armistead, 1999; Sandhu ir Gunasekaran, 2004
Tobulinti kolektyvinio mokymosi kokybę	Badwen'as ir Zuber-Skerritt'is, 2002
Tobulinti produktų ir paslaugų kokybę	Melan, 1989; McAdam ir McCormack, 2001; Sandhu ir Gunasekaran, 2004
Pašalinti barjerus tarp funkcinio ir procesinių požiūrių organizacijų, susieti į vieną.	Llewellyn ir Armistead, 2000
Nustatyti užsakomųjų paslaugų ir technologijų panaudojimo galimybes versle	Lindsay <i>ir kt.</i> , 2003; Lock Lee, 2005
Suderinti verslo procesus su strateginiais įmonės tikslais ir klientų poreikiais	Lee ir Dale, 1998, Riglinger <i>e ir kt.</i> , 2011
Tobulinti organizacijos efektyvumą ir pagerinti verslo rezultatus	Elzinga <i>ir kt.</i> , 1995; Armistead <i>ir kt.</i> , 1999

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Hinterhuber, 1995; Hirzel, 2008; Melan, 1989; Pritchard and Armistead, 1999; Sandhu and Gunasekaran, 2004; Badwen'as ir Zuber-Skerritt'is, 2002; Melan, 1989; McAdam and McCormack, 2001; Sandhu and Gunasekaran, 2004; Llewellyn and Armistead, 2000; Lindsay ir kt., 2003; Lock Lee, 2005; Lee ir Dale, 1998; Elzinga ir kt., 1995; Armistead ir kt., 1999

1.4. Verslo procesų brandos lygio vertinimo modeliai

Verslo procesų brandos modeliai yra naudingas įrankis vertinant verslo procesų ir verslo procesų valdymą, kadangi dažnai įmonės neturi supratimo kaip ir kokie procesai vyksta įmonėje. Pasitelkiant brandos modelius galima įvertinti dabartinius verslo procesų arba verslo procesų valdymo brandos lygius (Mettler *ir kt.*, 2009; Roglinger *ir kt.*, 2011). Brandos modeliai taip pat gali būti naudojami lyginamajai analizei (de Bruin *ir kt.*, 2005; Mettler *ir kt.*, 2009; Roglinger *ir kt.*, 2012), o verslo procesų modelių naudojimas įmonėse sparčiai populiarėja (Aguilar - Saven, 2004). Įmonės siekdamos aukštesnių rezultatų viliasi, kad verslo procesų brandos modelių sudarymas padės pagerinti veiklos rezultatus, leis darbuotojams geriau įsigilinti į organizacijoje vykdomus procesus ir identifikuos įmonėje egzistuojančias problemas (Aguilar – Saven, 2004).

Svarbi verslo modelių savybė - ribotas pateikiamos informacijos kiekis. Tai reiškia, kad verslo modelyje pateikiama informacija turi būti detali ir tiksli. Literatūroje aprašomi įvairūs verslo procesų brandos modelių lygiai, tačiau nėra sukurto vieno standartinio brandos modelio tinkančio visų tipų verslams. Atsižvelgiant į darbo tematiką ir atlikus mokslinės literatūros analizę pasirinkti trys dažniausiai literatūroje analizuojami verslo procesų modeliai:

- BPMM (angl. *Business Process Maturity Model*) (OMG, 2008; Harmon, 2009).
- PEMM (angl. *Process and Enterprise Maturity Model*) (Hammer, 2007).
- PML (angl. *Process Maturity Ladder*) (P. Harmon, 2004).

BPMM modelis sukurtas B. Curtis ir J. Alden (kai kuriuose šaltiniuose antras autorius pateikiamas Ch. Weber) - tai vienas išsamiausių procesų brandos valdymo modelių. BPMM modelyje egzistuoja 5 brandos lygiai, kurie nusako proceso grupes ir tikslus, kuriuos reikia įgyvendinti norint pasiekti atitinkamą brandos lygį. BPMM modelis sukurtas remiantis CMMI modelių (Harmon, 2009; OMG, 2008). Penki BPMM modelio brandos lygiai:

- Pradinis (angl. *Initial*) - žemiausias lygis, nusakantis jog verslo procesai egzistuoja, įmonėje nėra aiškių procesų;
- Valdomas (angl. *Managed*) - vadovas pradeda identifikuoti veiklos procesus.
- Standartizuotas (angl. *Standardized*) - Įmonėje pradama standartizuoti darbo procesus taikant įvairias verslo poreikius tenkinančias metodikas;
- Nuspėjamas (angl. *Predictable*) -įmonė viduje vykstantys procesai pradeda atitikti reikalaujamus standartus, siekiama procesų efektyvumo todėl naudojamos procesų valdymo metodikos leidžia kontroliuoti procesą visoje jo eigoje, tarpinėse būsenose;
- Novatoriškas (angl. *Innovative*) - naudojamos novatoriškos priemonės, kurios padeda pasiekti įmonės tikslus, nuolat tobulinama įmonės veikla, taikomos įvairios

metodologijos siekiant apsisaugoti nuo galimai atsirandančių spragų organizacijos procesuose.

Pagrindinis dėmesys BPMM modelio taikyme skiriamas veikimo kultūros tobulinimui, valdymo kompetencijoms, ir skirtingai nuo kitų modelių konkrečiai gilinamasi į verslo procesų valdymo metu kylančias problemas. Curtis ir Alden taip pat pažymėjo, kad pagrindiniai BPMM principai yra šie:

- Jeigu organizacija nėra pakankamai subrendusi verslo procesų valdymas nėra įmanomas;
- Procesų pokyčiai bus efektyviausiai pasiekti taikant BPMM modelį nuosekliai kiekviename organizacijos žingsnyje;
- Kiekvienas brandos lygis yra pagrindas tobulinimams ateityje.

PEMM modelis - M. Hammer verslo proceso ir organizacijos brandos modelis, kuris nepriklausomai nuo organizacijos veiklos gali būti taikomas visiems procesams. PEMM modelyje apibrėžiamos dvi skirtingos sritys - procesų bruožai, ir organizacijos aplinka (Hammer, 2007).

Proceso bruožai:

- Dizainas - apibrėžia proceso įvykdymo specifikacijas;
- Vykdytojai - apibrėžia proceso darbuotojų įgūdžius;
- Savininkai - apibrėžia proceso vadovų atsakomybes;
- Infrastruktūra - apibrėžia IT ir kitas infrastruktūras, kurios palaiko proceso įgyvendinimą;
- Metrika - apibrėžia procesų našumą, matavimo vienetus.

Organizacijos aplinka:

- Lyderystė - apibrėžia aukščiausio lygio vadovų taikomas procesų valdomas metodikas;
- Kultūra - apibrėžia vertybių sistema, kurios reikalingos tam tikriems procesams įgyvendinti, pavyzdžiui klientų aptarnavimui ir komandiniam darbui;
- Įvertinimas - apibrėžia procesų kūrimą ir įgyvendinimą;
- Valdymas - apibrėžia gebėjimą valdyti sudėtingus projektus.

Pagal Hammer (2007) egzistuoja penki kriterijai lemiantys gerą proceso valdymą:

- Tinkamai parengtas proceso projektas;
- Aukšta proceso dalyvių kompetencija;
- Vadovas, užtikrinantis proceso rezultatų tinkamumą;
- Paruoštos organizacijos infrastruktūros proceso palaikymui;
- Proceso rezultatų metrikos.

PML modelis - P. Harmon verslo proceso brandos modelis. Proceso branda skaidoma į penkis lygmenis (P. Harmon, 2004):

- Pradinis - šiame lygmenyje įmonės viduje vykstantis procesai dar nėra aiškiai apibrėžti, įmonės sėkmė priklauso nuo individualių darbuotojų pastangų;
- Kartotinis - šiame lygmenyje apibrėžiami ir identifikuojami įmonėje vykstantys procesai. Pagrindiniai projekto valdymo procesai apibrėžiami įmonės viduje padeda stebėti įmonės sąnaudas, darbų eiga, darbų pasiskirstymą ir funkcionalumą. Šiame procese įmonė pasirenka kokią metodologiją valdyti įmonės procesams ir koku modeliavimo įrankius naudos;
- Apibrėžtas - kai įmonė identifikuoja jos viduje vykstančius procesus, tuomet pasiekia apibrėžtumo lygmenį, kuriame įmonė pradeda aiškintis kaip procesai yra susiję tarpusavyje ir komunikuoja tarp savęs. Procesai pradedami standartizuoti ir vertinti pagal įmonėje naudojamą valdymo metodologiją;
- Valdoma - šiame lygmenyje įmonė pagrindinį dėmesį skiria integruotų, tarpusavyje komunikuojančių procesų valdymui, tai reiškia procesai yra analizuojami ir kontroliuojami;
- Optimizuota - įmonės procesai yra pilnai valdomi ir išanalizuoti. Diegiama „Six Sigma“ programa įmonėje.

3 lentelė. PML, PEMM, BPMM modelių savybės

Modeliai/savybės	Plėtra	Naudojimas	Analizės būdas	Matmuo	Skirtumai lyginant su kitais modeliais
Process Maturity Ladder (PML) (Harmon, 2004)	Taikomas praktikoje	Gali įsidiesti pati organizacija / reikalinga specialistų pagalba	Apklausa ir interviu	5 brandos lygiai	Neturi aiškaus plano kaip pereinama iš vieno brandos lygio į kitą
Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) (Hammer, 2007)	Taikomas praktikoje ir akademinėje srityje	Gali įsidiesti pati organizacija	Kiekybinis tyrimas (trijų taškų skalė)	5 procesų bruožai, 4 organizacijos savybės	Modelis skirtas labiau individualiam įsivertinimui nei verslo procesams bendrai
Business Process Maturity Model (BPMM-OMG) (Weber ir kt., 2008)	Taikomas praktikoje	Diegia specialistai	Interviu, kiekybiniai duomenys, procesų artefakto analizė	5 brandos lygiai	Procesai turi aiškų įvesties ir išvesties mechanizmą

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis J. Mens, 2016; Roglinger ir kt., 2011.

Apibendrinant galima teigti, kad BPMM modelis labiausiai skiriasi nuo kitų, nes daugiausiai dėmesio teikia verslo procesų valdymui, paslaugų tobulinimui, o ne projektų valdymui. Taip pat BPMM modelio diegimas yra sudėtingiausias – jo diegimui organizacijoje reikalingi kvalifikuoti specialistai, analizės neapsiriboja tik interviu. PML modelis, panašiai kaip BPMM modelis, orientuojasi į procesų valdymą ir daug dėmesio skiria procesų tarpusavio komunikacijai, tačiau pagrindinis tikslas PML modelio atveju „Six Sigma“ ar kitų pasirinktų sistemų diegimas. PML modelio pagrindinės analizės būdas apklausa arba interviu, organizacija gali pati įsidiesti PML modelį. PEMM modelis išsiskiria iš visų, nes gali būti taikomas visiems procesams ir giliasi ne tik į procesų valdymą ir jų bruožus, bet ir į organizacijos kuriamą aplinką, analizė remiasi tik kiekybiniu tyrimu, organizacija pati gali įsidiesti PEMM modelį.

2. STARTUOLIŲ VERSLO PROCESŲ TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Startuolių samprata ir pagrindinės charakteristikos

Visuomenėje dažnai nagrinėjama startuolio sąvoka daugumai asocijuojasi su didelėmis investicijomis, inovatyviomis technologijomis ir sėkmės faktoriumi. „Startuolis – tai technologinė įmonė, kurianti aukštos pridėtinės vertės produktą ar paslaugą, realizuojanti inovaciją rinkoje”, (Moon, 2014). Startuoliu vadinama nauja įmonė ar organizacija ankstyvuju kūrimosi etapu (Salamzadeh, 2015). R. Decker (2014) startuolį vertina kaip įmonę, kuri neturi aiškaus verslo modelio, bet geba kurti inovatyvias technologijas reikalingas rinkai. Nors Cusamano (2013) mano priešingai ir moksliniame straipsnyje apie sėkmingus startuolius teigia, jog „startuoliai yra ekonominio atsinaujinimo ir pokyčių pasaulyje variklis”. Avnimelech ir Teubal (2006) apibūdina startuolį kaip naują aukštųjų technologijų įmonę, kurios pagrindinė veikla yra išrutulioti pagrindinę įmonės idėją iki pradinio pardavimo etapo. V. Zemlickienė (2011) teigia, kad startuolio tikslas komercializuoti tam tikrus išradimus ir plėsti įmonę. Tačiau svarbu pabrėžti, kad nors dažnai startuolis apibrėžiamas kaip jauna ir maža įmonė Weiblem ir Chesbrough (2015) nuomone, startuoliais laikomos tik drastišką augimą pasiekiančios įmonės. Remiantis lentelėje pateiktais bruožais (žr. 4 lentelė), galima teigti, kad įmonė siekianti startuolio statuso turi priklausyti aukštos pridėtinės vertės sektoriui, pavyzdžiui aukštųjų technologijų, IT, finansinių technologijų ar biotechnologijų sektoriui (Robles, 2015; Moon, 2014). Startuolis turi orientuotis į naują produktą ar paslaugą, kuri turi spartų augimo potencialą, o jų steigimas turi sąsajų su ekonominiu augimu (Audretsch 2003; Kaftan 2014). Autoriai skirtingai vertina startuolių sistemą, tačiau dauguma startuolius vertina kaip sparčiai augančias ir didelį potencialą turinčias įmones, kurių verslo modeliai orientuojasi į technologiją. Šiame darbe startuoliu bus laikoma įmonė, kuri kuria inovacijas arba dirba aukštųjų technologijų srityje bei turi greito augimo potencialą globalioje rinkoje.

4 lentelė. **Startuolių bruožai**

Startuolių bruožai	Autorius
Naujos inovacijos rinkoje	R. Decker, 2014
Orientacija ne tik į regionines, bet ir globalias rinkas	Robles, 2015
Specifinis išorinio finansavimo poreikis: rizikos investicija	Homburg ir kt., 2014; Laurinavičius, 2014; Stucki, 2013; Venckuvienė, Snieska, 2010

Spartus augimas rinkoje	Kaftan, 2014
Potencialo vystymas naudojant technologijas	Robles, 2015; Moon, 2014; Lipuma, Park, 2013
Naujų verslo šakų vystymasis ekonomikoje	M. Anderson S. Koster, 2009

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis R. Decker, 20014; Robles, 2015; Homburg ir kt., 2014; Laurinavičius, 2014; Stucki, 2013; Venckuvienė, Snieška, 2010; Kaftan, 2014; Robles, 2015; Moon, 2014; Lipuma, Park, 2013; M. Anderson S. Koster, 2009.

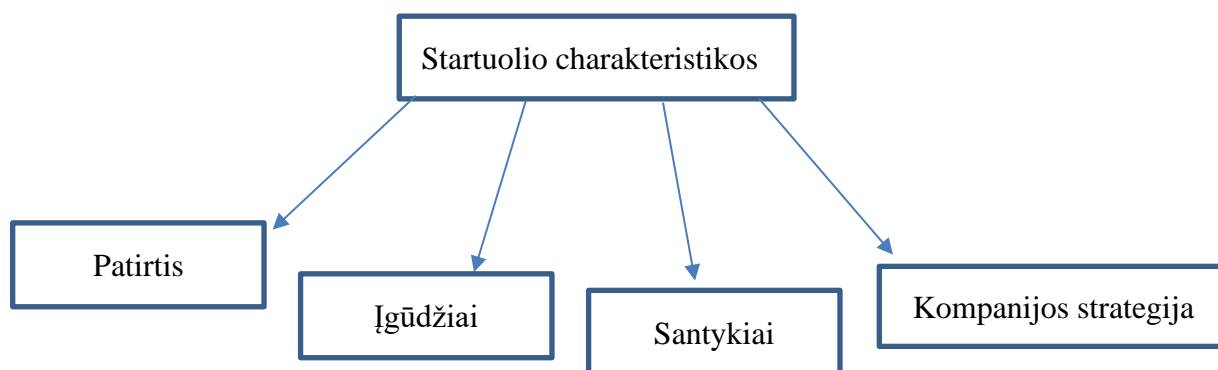
Pastaraisiais metais startuolių bendruomenė sparčiai didėja (Groenewegen, de Langen, 2012). Didelės įmonės pradėjo kurti „vidinių startuolių“ padalinius įmonės viduje, kurie veikia nepriklausomai nuo patronuojančios organizacijos ir orientuojasi į inovacijų kūrimą bei išskirtinumą (Ratten ir Ratten, 2007; Ramadani ir Gerguri, 2011; Ahrend, 2013). Startuolių kūrimuisi taip pat didelę reikšmę turi tobulėjanti akademinė aplinka. Dažnai technologiniai startuoliai prasideda nuo universitetinių žinių taikymo specifinėse srityse, o kokybiška universitetų infrastruktūra, specifiniai išteklių ir kuriamos inovatyvios programos skatinančios verslumą technologiniuose universitetuose (Lietuvoje – KTU *Startup Space* programa) padeda žengti lemiamą žingsnį naujos įmonės steigime (Audretsch ir Feldman, 2003).

Startuolių erai išibėgėjant atsiranda ir vis daugiau problemų su kuriomis susiduria norintys pradėti savo verslą. Vienas pagrindinių entuziastų iššūkių - startuolio finansavimas. Dažniausi startuolių finansavimo šaltiniai: rizikos kapitalo fondai ir angelų investicijos. Savaimė suprantama, kuo startuolio idėja perspektyvesnė, ar net turinti galimybę gauti patentą, tuo labiau tikėtina, kad bus gauta finansinė parama (Waguespack ir Fleming, 2009). Kartais pasitaiko savarankiškai arba draugų ir šeimos pagalba finansuojamų startuolių, tačiau labai svarbu suprasti prisiimamą riziką ir užtikrinti įmonės likvidumą (Hall ir Woodward, 2008). Todėl dažniau startuoliai kreipiasi į tokias organizacijas kaip inkubatoriai, akseleratoriai, kurie dirba su angelų investicijomis, rizikos kapitalu. Startuolių skaičiui sparčiai augant ne tik pasaulyje, bet ir Lietuvoje, nuo 2010m šalyje pradėta įgyvendinti JEREMIE Europos sąjungos iniciatyva, kurios pagrindu kūrėsi rizikos kapitalo rinka: „LitCapital“, „Verslo angelų fondas I“, „Practica Capital“. Šie fondai padeda inovatyvioms ir išskirtinėms idėjoms realizuotis, augti ir tapti pelningu verslu. Taip pat, pastaruoju metu sparčiai populiarėja įvairios sutelktinio finansavimo (*angl. Crowd-Funding*) platformos pvz „Kickstarter“, „IndieGoGo“, kuriose individualūs investuotojai gali skirti pasirinktą sumą startuolio rėmimui. Rinkdamasis sutelktinio finansavimo šaltinį startuolis turi mažesnius įsipareigojimus nei rizikos kapitalo

atveju, daugiau laisvės priimant sprendimus, išsaugo visas įmonės akcijas, tačiau startuolio augimo potencialas tampa labai ribotas.

Startuolių kūrimasis didina užimtumo lygį, kuria naujas darbo vietas. Tačiau, kad kurtųsi inovatyvios įmonės reikia ne tik palankių ekonominių sąlygų šalyje, bet ir motyvuotų darbuotojų. Įvairiuose šaltiniuose autoriai išskiria startuolių darbuotojų motyvacijos lygį. W.R. Kerr ir R.Nanda (2014) akcentuoja jog darbuotojai turi turėti didelę motyvaciją darbui ir tikėti įmonės sėkme, nes dažnai įmonės kūrimo pradžioje dėl nedidelių įmonės finansinių pajėgumų darbuotojui tenka dirbti už mažesnę atlyginimą nei įprastoje darbo rinkoje. Čia susiduriama su žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkiu startuoliuose - daugumos startuolių pradžioje dirba tik patys įmonės steigėjai. Įmonei augant ir plečiantis startuolis turi samdyti papildomus darbuotojus. Pasak W.R. Kerr ir R.Nanda (2014) tik 5% startuolių pirmaisiais metais turi daugiau nei 20 darbuotojų, tačiau dar mažesnis procentas įmonių, kurios sugeba tinkamai suvaldyti net ir tokį mažą darbuotojų skaičių. Mažos įmonės neturi tinkamos organizacinės struktūros, darbuotojų pareigos nėra griežtai apibrėžtos ir dauguma startuolių tikisi lanksčių ir sugebančių įgyvendinti visiškai skirtingas užduotis darbuotojų. Negana to, taupant finansinius išteklius startuolis dažnai samdo mažai patirties turinčius žmones tikėdamasis, kad užsiaugins perspektyvius darbuotojus. Tačiau, kai įmonė pasiekia lūžio tašką, kuomet baigiasi prototipų kūrimas ir prasideda masinė gamyba vienas svarbiausių startuolių veiksmų tampa orientacija ne tik į produktą, bet ir į įmonės darbuotojus. Sėkmingai įmonės veiklai reikalinga griežta įmonės organizacinė struktūra, aiškus darbų pasiskirstymas ir kvalifikuoti darbuotojai. Nann *ir kt.*, (2010) teigia, kad tie startuoliai, kurių steigėjai daugiau bendrauja su darbuotojais dažniau yra sėkmingesni.

Analizuojant startuoliams būdingus bruožus ir remiantis moksline literatūra galima išskirti keturias pagrindines startuolių chakratekstikas – tai įgūdžiai, patirtis, santykiai ir kompanijos strategija (J.A.C. Baum *ir kt.*, 2000) (6 pav). Kiekvienas šių elementų kurią papildomą vertę ir padeda vystyti startuoliui.



6 Pav. **Startuolių charakteristikos**

Šaltinis J.A.C. Baum, *ir kt.*, 2000

Patirtis vadybinėje, industrinėje ar valdymo srityje turi didelę įtaką startuolio sėkmingam vystymuisi, teigiamai veikia įmonėje priimamus sprendimus (Nielsen, 2015; Davidsson *ir kt.*, 2011). Įgūdžių turėjimas padeda startuolių steigėjams greitai prisitaikyti prie atsirandančių naujovių ir prisideda prie įmonės augimo. Įgūdžiai marketingo, pardavimų srityse leidžia efektyviau kurti produkto/paslaugos komunikacijos planą, o finansų ir apskaitos, žmogiškųjų išteklių, inžineriniai įgūdžiai vieni svarbiausių kuriant įmonę. Produkto unikalumas ir inovatyvumas - tai vienas pagrindinių kompanijos strategijos pranašumų kartu su aiškiu verslo planu ir išsikeltais tikslais (Baum, 2001). Taip pat išvystyti santykiai su klientais, tiekėjais, prisijungimas prie verslo asociacijų, glaudūs ryšiai su partneriais garantuoja sėkmingą verslo vystymą geriausiomis sąlygomis.

2.2. Startuolių sėkmės faktoriai ir pagrindinės problemos

Pagal Decker *ir kt.*, (2014) iš 100 startuolių pirmus metus išgyvena tik 10. Startuolius dažniausiai steigia jauni, didelės darbo patirties neturintys žmonės, todėl siekdami, kad įmonės patektų į 10% sėkmingųjų kūrėjai turi suprasti kokie faktoriai lemia sėkmingą įmonės vystymąsi. Startuoliui sukurti svarbu originali idėja, tačiau nemažiau svarbu ir jos poreikis vartotojams. Dažnas kūrėjas taip užsidega savo idėja, jog pamiršta, kad įmonė turi sukurti vertę vartotojui, kuris pirks jo paslaugas ar prekę. Didelė dalis startuolių nerasdami savo galutinio vartotojo nesugeba išgyventi, baigiasi finansiniai ištekliai (Groenewegen *ir de Langen*, 2012), todėl vienas svarbiausių literatūroje išskiriamų sėkmės faktorių - būtina orientacija į galutinį vartotoją, nes galutinis vartotojas įmonei atneša pajamas. Griežta orientacija į vartotoją padeda įmonei nepamiršti savo tikslų ir orientuotis į realius rinkos poreikius.

Kaip vienas iš sėkmės faktorių yra būtinas nuolatinis startuolių steigėjų mokymasis, konsultacijos, praktiniai patarimai įvairiose organizacijose susijusiuose su verslu siekiant įgyti pradinių žinių verslo kūrime (Kaiser, 2013). Jaunų įmonių kūrėjai, siekdami geriausių rezultatų, turėtų nepamiršti bendrauti su verslo srities profesionalais, konsultuotis su kitų startuolių steigėjais, domėtis ką panašios įmonės darė vienoje ar kitoje situacijoje taip siekiant sumažinti galimų klaidų riziką.

Taip pat nei vienas verslas neįmanomas be aiškaus plano. Naudojantis šiuolaikinėmis technologijomis startuoliai gali daug neinvestuojant pirmuosius savo verslo planus sudaryti įvairių internetinių platformų pagalba, sekti užduočių įgyvendinimą ir matuoti savo darbo našumą net mobiliajame telefone. Tačiau įmonei augant turi būti aiškūs verslo modeliai, kuriais vadovaujantis įmonė galėtų sekti savo našumą (Brink, 2005).

Apibendrinant 5 lentelėje pateiktus sėkmės faktorius galime juos suskirstyti į dvi grupes: organizaciniai ir verslumo. Verslo planas, konkurentų analizės, produkto

charakteristikų analizė - tai faktoriai, kuriuos galėtume priskirti organizaciniai sričiai, o inovatyvi technologija, įvairūs vadybiniai/marketinginiai ir kt. sprendimai, finansų paskirstymas - verslumo faktoriai. Taigi sėkmingam startuoliui neužtenka inovatyvios idėjos ir verslumo įgūdžių, taip pat reikia griežtos organizacinės struktūros, aiškių verslo procesų, veiklos patirties ir orientacijos į vartotoją – tai dažniausiai minimi startuolių sėkmės faktoriai.

5 lentelė. **Startuolių sėkmės faktoriai**

Startuolių sėkmės faktorius	Autoriai
Išsamus verslo planas	Brem, 2008; Raunch, 2000; Brink, 2005
Išanalizuoti konkurentai ir agresyvi įėjimo į rinką strategija konkurentų atžvilgiu	Brem, 2008; Raunch, 2000
Steigėjų patirtis/ patirtis verslo srityje/patirtis vadybos srityje/platus socialinis tinklas/loginis mąstymas, pagalba iš kompetetingų mentorių	de Mel <i>ir kt.</i> , 2009; Song <i>ir kt.</i> , 2008
Orientacija į galutinį vartotoją	Groenewegen ir de Langen, 2012
Išskirtinė technologija/inovacija	Trauffler ir Tschirky, 2007; Shane 2000
Teisingas finansų valdymas startuolyje/tinkamai paskirstytos investicijos	Kaiser&Muller, 2013
Palanki politinė/ekonominė aplinka	Kaiser&Muller, 2013; Brem, 2008.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Brem, 2008; Raunch, 2000; Brink, 2005; de Mel ir kt., 2009; Song ir kt., 2008; Groenewegen ir de Langen, 2012; Trauffler&Tschirky, 2007; Shane 2000; Kaiser&Muller, 2013

Tačiau nereiktų pamiršti, kad startuolis tai jauna įmonė, todėl prie sėkmės faktorių mokslininkų įžvalgose pateikiamos ir dažniausiai pasitaikančios klaidos – nėra veiklos planavimo, nėra verslo plano, startuolis nepasiruošęs augimui, pasiekus tam tikrą etapą nustojama tobulėti ir domėtis rinka. Veiklos pradžioje veiklos planavimas startuoliuose nėra sudėtingas procesas, todėl dažniausiai tam neskiriam daug dėmesio, tačiau įmonei augant,

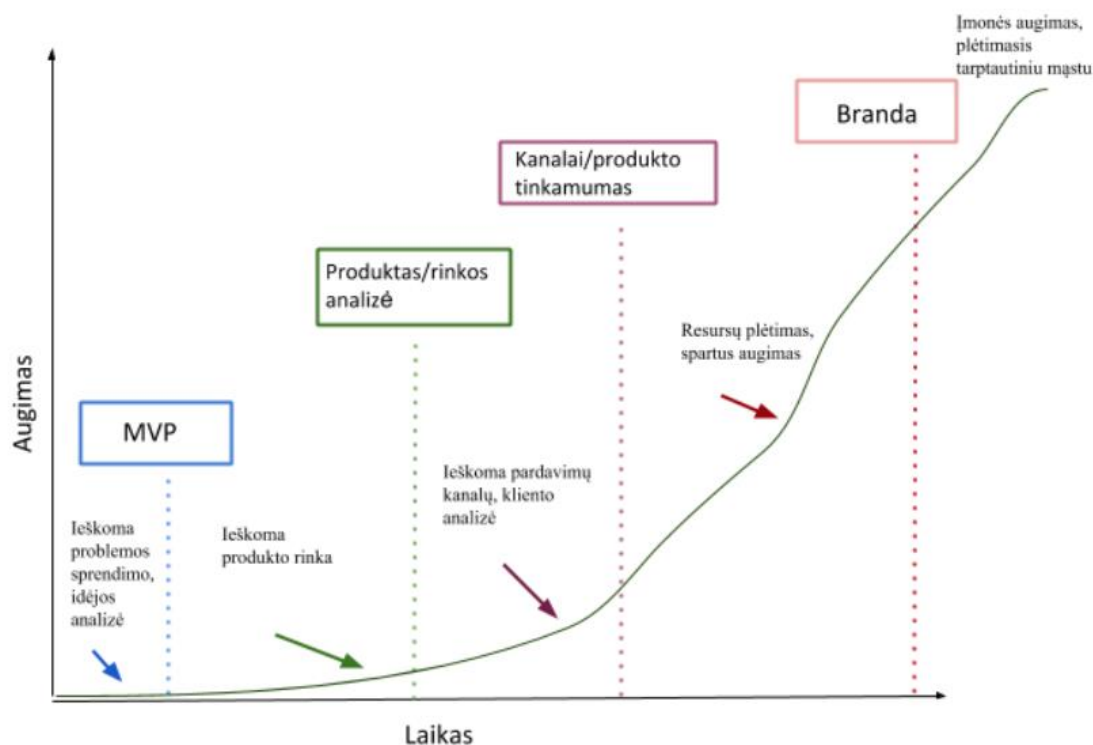
samdant darbuotojus, plečiantis klientų ratui planavimas bei verslo plano yra privalomas siekiant išvengti vėlavimų, biudžeto viršijimo, bankroto ar klientų nepasitenkinimų. Neturint verslo plano ir nesugebant valdyti viduje vykstančius procesų prasidėjus įmonės augimui startuolis nebesugeba tvarkytis su ateinančiais pinigų srautais, darbuotojų samdoma daugiau nei reikia, nėra formuojama stabili komanda, atsiranda darbuotojų kaita, teigia Groenewegen ir de Langen (2012). Nors startuolių sprendžiamos problemos ir įgyvendinamos idėjos yra labai skirtingos visus juos veiklos pradžioje vienija panašios problemos, kurių pasekmės gali būti itin skaudžios. Todėl siekiant išvengti galimų klaidų galima siekti sukurti verslo procesų brandos modelį, kuris optimizuotų startuolių veiklą

2.3. Startuolių verslo procesų brandos lygių modelis

Literatūroje dažnai minima sąvoka startuolių gyvavimo ciklas/startuolių vystymosi etapai/brandos modelis, kuris skaidomas į keletą etapų. Startuolių gyvavimo ciklas vaizduoja įmonės kūrimosi etapus, bet įprastai nesigilina kaip startuolis pereina iš vieno etapo į kitą, kokie procesai vyksta besikuriančioje organizacijoje (7 pav.). Mokslinėje literatūroje startuolių vystymosi etapai išskiriami skirtingi, Salamzadeh (2015), Robin (2014), Maurya (2012). Salamzadeh (2015) savo darbe išskyrė tris startuolių gyvavimo ciklo etapus: plėtra – šis etapas pagal autorių apima produkto pristatymą visuomenei, komandos formavimą, klientų analizę; investicijų etapas – prototipų kūrimas, dalyvavimas įvairiuose akseleratoriuose, autoriaus nuomone šis etapas daugeliui startuolių yra vienas didelis nesusipratimas, didelė dalis startuolių būtent šiame lygmenyje žlunga nes negauna investicijų, išsiskirsto komanda; galutinis etapas – įmonė įeina į rinką, prasideda pardavimai, įmonė plečiasi. Salamzadeh (2015) pristatytame startuolių gyvavimo cikle mažai dėmesio skiriama jaunų organizacijų komandos formavimui, tikslinio kliento ir rinkos analizei. Robin (2014) analizuodamas sutelktinio finansavimo (*angl. Crowdfunding*) galimybes Vokietijoje išskyrė keturis startuolių vystymosi etapus: organizacijos etapas – verslo modelio ir kompanijos verslo procesų kūrimo etapas; produkto etapas – kuriamas produkto/paslaugos prototipas, atliekamas pagrindinių funkcijų testavimas; rinkos analizės etapas – klientų analizė, produkto marketingo plano ir paklausos kūrimas, atliekama rinkų diversifikacija ir kainodara; finansavimo etapas – startuolio plėtros ir augimo laikas, dalis startuolių pasiekia IPO etapą. Pagal Maurya (2016), startuolių vystymosi etapai vyksta taip: problemos/sprendimo etapas; produkto ir rinkos analizė; plėtra. Pirmojo etapo tikslas nustatyti problemą, kuri aktuali šiuolaikiniai visuomenei ir kurios sprendimas neegzistuoja arba nėra išvystytas. Antrojo etapo metu sprendžiama išsikelta problema ir analizuojama rinka. Išanalizavus rinką, sukūrus patrauklų produktą sėkmė beveik garantuota, teigia Maurya (2016), todėl paskutinis etapas skiriamas tarptautiniam augimui ir verslo modelio

vystymui. Remiantis literatūroje išskirtais skirtingų autorių startuolių vystymosi etapais galima teigti, kad dažniausiai dar neturint konkretaus verslo plano yra sukūriamas produktas/paslauga, pradedamas verslas ir tik tuomet kuriama plėtros strategija, gilinamasi į verslo procesų eigą.

7pav. Startuolių gyvavimo ciklas



Šaltinis: M. Brown, 2017

Remiantis literatūroje egzistuojančiais startuolių gyvavimo ciklais, BPMM, PEMM ir PML modelių lygmenimis bei startuolių infrastruktūros analize galime papildyti ir pakeisti Salamzadeh (2015), Maurya (2016), Robin (2014) modelius trūkstamais etapais ir išskirti kiekvienam etapui reikalingus pasiekti tikslus. Sudarytas brandos modelis susideda iš penkių vertinimo objektų (7 pav):

- Pirmas vertinimo objektas (komanda)

Salamzadeh (2015) pirmame savo startuolių gyvavimo ciklo etape paminėjo komandos formavimo svarbą, P. Harmon (2004) PML modelio pirmame etape pabrėžia, kad tolimesnių etapų sėkmė priklauso nuo individualių darbuotojų idėjų pastangų, Kerr and Nanda (2009) pritaria, kad komandos suformavimas yra tvirtas pagrindas sekantiems etapams, Todėl galime teigti, kad startuolio kuriančio inovatyvius produktus tvirtas verslo procesų brandos modelis turi prasidėti nuo komandos formavimo. Pirmo etapu metu startuolio steigėjai pasidalina atsakomybėmis, nuosavybės ir sprendimų priėmimo teisėmis, išsiginčija vaidmenimis įmonėje. Remiantis PEMM modelio organizacinės aplinkos savybėmis (valdymas ir lyderystė) galime teigti, kad labai svarbu, jog komanda turėtų gera lyderį, kuris nebijotų prisiimti atsakomybės ir

viską žinotų apie komandoje vykstančius procesus. Pirmo etapu metu įmonė taip pat suformuluoja savo misiją, viziją ir tikslą, turi aiškia kryptį ir tikslus.

- Antras vertinimo objektas (produkto/paslaugos išgryninimo etapas)

Mokslinėje literatūroje dalis autorių Trauffler ir Tschirky (2007) ir Shane (2000) kaip viena iš sėkmės faktorių išskiria startuolių produkto/paslaugos inovatyvumą ir originalumą todėl startuoliui labai svarbu pradiniuose etapuose atrasti savo nišą ir išskirtinumą. Robin (2014) savo startuolių gyvavimo cikle taip pat išskiria produkto etapą, kurio metu daug dėmesio turi būti skirta testavimui, o Salamzadeh (2015) nuomone produkto etapo metu didelė dalis startuolių žlunga nes ne iki galo ištestuoja produktą, pritrūksta investicijų. Produkto/paslaugos išgryninimo etapu plėtojant pirminę idėją ir analizuojant vartotojų elgseną atsiranda daug neaiškumų, kyla naujų idėjų tobulinimui. Kuriamo produkto ar paslaugos savybės įvertinamos iš naujo, atsižvelgiant į kiekvienos idėjos potencialą ir konkurencinę padėtį rinkoje, siekiama išskirtinumo ir naujoviškumo. Šio etapo tikslas yra ištestuotas ir veikiantis produkto/paslaugos prototipas.

- Trečias vertinimo objektas (klientų analizė)

Turint stiprią komandą ir perspektyvų produktą/paslaugą reikia suprasti savo galutinį klientą - teigia Groenewegen ir de Langen (2012), pabrėždamas tai kaip viena esminių sėkmės faktorių. Šiame etape nustatomi klientų poreikiai, sprendžiamos problemos su kuriomis susiduria potencialūs klientai, startuolis aiškinasi kokios vertės tikisi klientas iš produktų ar paslaugų. Šio etapo metu papildomai numatomi kiti veiksniai - platinimo kanalai, partneriai, kainos. Robin (2014) ir Maurya (2016) pritaria, kad rinkos analizės etape svarbi kainodara, produkto marketingo, rinkų diversifikacija. Kadangi rinkoje nuolat vyksta pokyčiai, startuolių vadovams svarbu nuolat stebėti visus pasikeitimus, operatyviai vertinti pokyčius, konsultuotis su srities profesionalais (Mel *ir kt.*, 2009; Song *ir kt.*, 2008).

- Ketvirtas vertinimo objektas (finansai)

Įmonė turi pirmuosius pardavimus, siekiama efektyviau valdyti produkto gamybos/paslaugų teikimo procesus, įmonė palaipsniui auga, būtinas tikslingas finansinių išteklių valdymas (Kaiser ir Muller, 2013). Analizuojami įmonės viduje vykstantys procesai. Remiantis analizuotais verslo procesų brandos modeliais galima teigti, kad BPMM atveju įmonė pasiekia ketvirtą (nuspėjamas) PML modelio atveju trečią/ketvirtą brandos etapus (apibrėžtas/valdomas), tai reiškia įmonėje vykstantys procesai standartizuojami, pradedamos naudoti procesų valdymo metodikos, didelis dėmesys skiriamas procesų tarpusavio integracijai (taikomas funkcinis požiūris).

- Penktas vertinimo objektas (plėtros/inovacijų etapas)

Įmonė uždirba stabilias pajamas, siekia įgyti ilgalaikių klientų, sukurti didesnę vertę. Startuolis dirba pagal išgrynintą ir tvarų verslo modelį, palaipsniui įmonė praranda startuolio statusą. Panašiai paskutinį etapą įvardija Salamzadeh (2015), Robin (2014), Maurya (2016) teigdami, kad šio etapo metu įmonė įeina į rinką, prasideda pardavimai ir įmonė plečiasi.

6 lentelė **Startuolių verslo procesų brandos lygių etapai**

Lygiai/ Vertinimo objektai	Komanda	Produktas	Klientas	Finansai	Inovacijos
Pradinis lygis	<5 žmonės Nėra aiškių rolių Ieškoma mentorių	Prototipas/idėja	Neaiškus klientų segmentas Konkurencinės aplinkos apžvalga	Savarankiškas finansavimas	Inovacijos nėra prioritetas
Valdomi procesai	Komanda plečiasi Darbų pasiskirstymas Mentorių pagalba	Testavimas, pirmos versijos	Tikslinis klientų segmentas Tikslinė rinka, pirmieji klientai Pirmas įspūdis	Draugų, šeimos paramas Dotacijos Savarankiškas finansavimas	Inovacijų taikymas neturint aiškių įrankių/metodikų
Apibrėžti procesai	Aiškus lyderis Aiškus komandos tikslai ir užduotys Vadybinės komandos sukūrimas	Turi potencialą plėstis Konkurencinis pranašumas (savybėmis/kaina) Patentai, Licenzijos Įstatymų reguliacijos	Klientui aiškiai pateikiama produkto/paslaugos teikiama nauda Aiškus tiesioginiai ir netiesioginiai konkurentai	Crowdfunding Verslo angelai Rizikos kapitalo investicijos	Inovacijų taikymas įvairiose įmonės
Kiekybiškai valdomi	Motyvacinė sistema Vidiniai ir išoriniai darbuotojų mokymai Apibrėžtos darbo valandos	Proveržis rinkoje, didelis susidomėjimas investuotoju	Aiški sukuriame vertę Stebimi klientų elgesio pokyčiai	Rizikos kapitalo investicijos	Platus inovacijų taikymas visose įmonės sektoriuose

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Nauvalis 2013, PMI 2013, Salamzadeh 2015

Daugelio brandos modelių pagrindu laikomas „Carnegie Mellon” universiteto 1980 m. pabaigoje sukurtas pajėgumų brandos modelis (CMM). Brandos modeliai apima platų spektrą organizacijose vykstančių procesų, dalis brandos modelių įdiegiama siekiant įvertinti veiklos valdymo efektyvumą (PMI, 2013), inovacijų valdymą (Nauvalis, 2013). Startuolių brandos modelių literatūroje rasime nedaug, dažniau išskiriami gyvavimo ciklai (Salamzadeh, 2015). Remiantis jau publikuotomis įžvalgomis apie startuolių infrastruktūrą išskirti 5 įmonės vertinimo objektai – komanda, produktas, klientas, finansai, inovacijos ir 4 brandos vertinimo lygiai.

1 lygis. Pradinis lygis – šiame lygmenyje niekas neapibrėžta. Komanda nedidelė ar sudaryta iš kelių žmonių, kurie savo lėšomis kuria prototipą arba vysto turimą idėją, naudodami savo turimas žinias tyrinėja potencialius konkurentus, tačiau neturi aiškios kliento vizijos.

2 lygis. Valdomi procesai - vienas svarbiausių sėkmingo verslo aspektų yra aiškios lyderystės ir sprendimų priėmimo struktūros (BSCI, 2010). Startuoliui augant svarbu turėti lyderį, kuris suformuotų bendrą viziją ir suteiktų darbuotojų tikėjimą idėja (ypatingai svarbu pirmame, antrame etape). Antrame etape procesai pradami valdyti, komanda plečiasi, atsiranda pirmieji klientai, keičiasi paskirstymo kanalai, kontroliuojamos kainos, kuriamas prototipas, aiškiai apibrėžiamas siektinas funkcionalumas. Siekiama išskirti tikslinį klientą, išsiaiškinti jo poreikius ir kodėl jis turėtų naudotis kuriamu produktu.

3 lygis. Apibrėžti procesai - rodukto/paslaugos savybės išgrynintos, išskiriamas konkurencinis pranašumas, sudaromas aiškus verslo planas, kuris leidžia stebėti įmonės daromą pažangą, užtikrina procesų vykdymą. Siekiama gauti išorines investicijas, nes pradinių, kūrimosi momentu naudotų, finansinių šaltinių nebeužtenka ir pasiektas lėšų limitas.

4 lygis. Kiekybiškai valdomi - startuolis sulaukia didelio investuotojų susidomėjimo, didelis dėmesys skiriamas inovacijoms siekiant gauti naujausią informaciją ir priimti tinkamus strateginius sprendimus darbuotojų motyvacijai, įmonės kultūrai. Šį lygį pasiekia 10% startuolių, vykdoma plėtra į kitas rinkas, įmonė nuolat plečiasi ir auga.

Svarbu paminėti, kad verslo procesų brandos lygiai skirtingose startuolių organizacijose gali išsidėstyti skirtingai, nes tik prasidedant veiklai įmonė lanksčiau reaguoja į verslo aplinką lyginant su didelėmis įmonėmis. Startuoliai, kurie gimsta didelėse įmonėse kaip atskiras produktas dažniausiai peršoka pirmuosius brandos lygius, o studentų ar verslo naujokų kuriamiems startuoliams pirmieji brandos etapai tampa dideliu iššūkiu dėl žinių ir išteklių trūkumo, todėl griežtai reglamentuoti visų startuolių verslo procesų eigos negalima, reikia atsižvelgti į įmonės plėtros tempus ir vystymąsi. Tačiau siekiant spartaus ir sėkmingo įmonės vystymosi visi aukščiau išvardinti verslo procesų brandos etapai yra svarbūs ir reikalingi.

3. STARTUOLIŲ VERSLO PROCESŲ BRANDOS TYRIMAS

Anksčiau atlikti moksliniai tyrimai (Weiblen, 2015; Salamzadeh, 2015) didelį dėmesį skyrė startuolių formavimosi priežastims ir gyvavimosi ciklo tyrimui. Tech (2014) tyrė Vokietijoje veikiančių inžinerinių startuolių finansavimo galimybes, Kaiser (2013) nagrinėjo startuolius veikiančius ekonominius rodiklius. Šiame darbe tiriama kokie Lietuvoje veikiančių startuolių verslo procesų brandos lygiai ir kaip jie keičiasi skirtingo tipo startuoliuose.

3.1. Tyrimo metodologija

Analizuojant mokslinę literatūrą nustatyta, kad verslo procesų brandos modelių etapai yra ypatingai aktualūs startuoliams, siekiantiems sėkmingo įmonės vystymosi. Šio tyrimo metu siekiama nustatyti Lietuvos startuoliuose taikomų verslo procesų brandos lygį. Atliekamas giluminis interviu su įvairių startuolių kūrėjais ir startuolių konsultantais/investuotojais. Analizuojant gautus duomenis papildomas teorinis verslo procesų brandos modelis ir atliekama anketinė apklausa siekiant išsiaiškinti įvairiems brandos lygiams priklausančių startuolių skaičių.

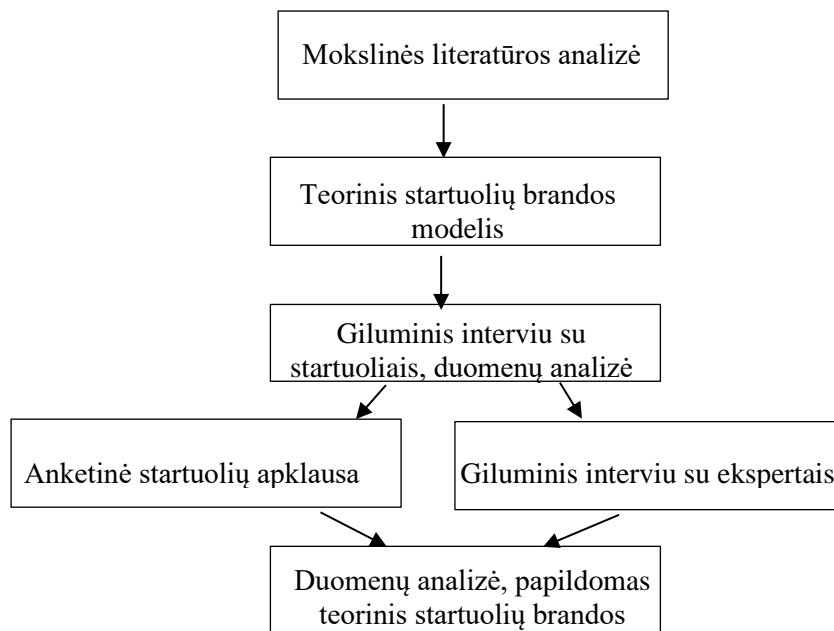
Tikslas: Atlikus kokybinius ir kiekybinių tyrimus nustatyti Lietuvos startuolių vystymosi ypatumus ir jų verslo procesų brandos lygių elementus

Uždaviniai:

1. Nustatyti kokios pagrindinės problemos kyla startuoliams ir kokie galimi startuolių sėkmės faktoriai
2. Nustatyti kokie pagrindiniai veiksniai lemia komandos vystymąsi startuolyje
3. Nustatyti kokie pagrindiniai veiksniai ir kokios verslo procesų valdymo metodikos naudojamos vystant produktus startuoliuose
4. Ištirti ar startuoliai didelį dėmesį skiria savo klientams
5. Ištirti kokios pagrindinės startuolių finansavimo priemonės Lietuvoje.

Tyrimo eiga:

Tam, kad būtų galima atsakyti į keliamus probleminius klausimus tyrimo eiga skaidoma į etapus (8pav):



8pav. Tyrimo eigos schema

Šaltinis: sudaryta autorės

1. Atliekama mokslinės literatūros analizė.
2. Remiantis moksline literatūra sudaromas teorinis startuolių brandos lygių modelis.
3. Pasirenkami duomenų analizės ir tyrimo atlikimo metodai. Tyrimo pradžioje atliekamas nestruktūrizuotas giluminis interviu sudarant klausimus iš anksto, bet griežtai neformalizuojant pokalbio ir siekiant palikti lankstumo tyrime, pokalbis vedamas remiantis respondentų išsakytomis idėjomis siekiant pagrįsti/papildyti sudarytą verslo procesų brandos modelį. Informantai giluminiam interviu atrenkami remiantis šiais kriterijais: turi juridinį statusą, veikia ilgiau negu pusę metų, turi startuolio statusą, yra startuolio vadovai arba savininkai. Tyrimo eigoje galima užduoti neįtrauktus į tyrimo planą klausimus taip siekiant praturtinti tyrimą.
4. Remiantis papildytų verslo procesų brandos modeliu atliekamas kiekybinis tyrimas - anketinė startuolių apklausa. Startuoliai pasirenkami iš *Startuoliai.lt* duomenų bazės. Anketinė apklausa siunčiama startuoliams, kurie pagal *Startuoliai.lt* duomenis veiklą vykdo Lietuvoje ir turi įsteigę juridinį vienetą.

5. Tuo pačiu metu, remiantis papildytą verslo procesų brandos modeliu, atliekamas kokybinis tyrimas su ekspertais – specialistai dirbantys su startuoliais (įvairių rizikos kapitalo fondų, inkubatorių vadovai, akcininkai, įkūrėjai).
6. Atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimą apdorojami gauti duomenys, įvertinamos sąsajos su teoriniais modeliais. Remiantis teoriniu ir praktiniu požiūriu sudaromas galutinis startuolių verslo procesų brandos modelis. Parengiamos magistrinio darbo išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo tipas – kokybinis ir kiekybinis

Tyrimo metodas – giluminis nestruktūrizuotas interviu ir anketinė apklausa

1 tyrimo dalis, kokybinis tyrimas

Kokybinis tyrimas – tai sistemingas įvykio ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje bandant suprasti tiriamus reiškinius, pasižymintis lankstumu ir visapusiška duomenų analize (R. Žukauskaitė, 2008). Šio tyrimo metu atliekamas pusiau struktūrizuotas interviu, kurio eiga gali kisti priklausomai nuo pašnekovo atsakymų bei įsitraukimo į tyrimą. Kokybinio tyrimo klausimai pateikti priede Nr. 1. Kokybinis tyrimas pradžioje buvo atliktas su startuoliais, vėliau su ekspertais (specialistai dirbantys su startuoliais).

Tyrimo instrumentas - nestruktūrizuotas giluminis interviu. Šis metodas pasirinktas pirmiau nei kiekybinis tyrimas siekiant įsigilinti į situaciją, suprasti tiriamus reiškinius bei išanalizavus interviu metu surinktą informaciją papildyti teorinį, mokslinės literatūros pagrindu sudarytą verslo procesų brandos modelį. Giluminio interviu metu nereikalinga griežta struktūra (Kardelis, 2007). Nestruktūrizuoto pokalbio metu startuolių įkūrėjams/bendrasavininkams pateikiama 17 konkrečių klausimų (žr. 7 lentelė), bet pokalbis vyksta intuityviai, atsižvelgiant į respondento išsakytas mintis. Interviu anketa sudaryta remiantis mokslinės literatūros analizės metu sudarytu brandos vertinimo modeliu (6 lentelė). Interviu metu siekiama įsigilinti į įmonės vidinę struktūrą ir dabartinę situaciją rinkoje, kylančius sunkumus ir verslo procesų brandą. Interviu vykdomas 2019 metų balandžio-liepos mėn, interviu atliekami susitinkus su respondentais tiesiogiai. Interviu trukmė nuo 40 min. iki 1 val. Atlikus giluminius interviu, siekiant įvertinti startuolių verslo procesų brandos lygiams svarbius vertinimo kriterijus, atlikta kokybinio turinio analizė. Šiuo metodu analizuojami duomenys yra sisteminami ir yra ieškoma bendrų įžvalgų, respondentų atsakymai nagrinėjami sistemiškai ir objektyviai (Kudinovienė, 2008). Kiekvienam klausimui sudaromos manifestinės kategorijos išskiriančios atitinkamus teiginius. Respondentų atsakymai grupuojami į kategorijas, išskiriami raktiniai atsakymai, daromi apibendrinimai. Su ekspertais interviu atlikti 2019 metų rugsėjo-spalio mėnesį, rezultatai papildė startuolių atstovų išsakytas mintis ir verslo procesų brandos lygių modelį.

Atrenkant tyrimo imtį privalu pasirūpinti, kad respondentai tinkamai atspindėtų tiriamo atvejo realią situaciją. Šiame tyrime dalyvauja respondentams keliamus kriterijus atitinkantys startuoliai, apklausiami jų įkūrėjai ar vadovai. Šie kriterijai sudaromi atsižvelgiant į apibrėžtas startuolio savybes (skirtingas veiklas vykdantys startuoliai) bei vietovę, tam, kad būtų galima suorganizuoti susitikimą. Taip pat atsižvelgta į organizacijos gyvavimo trukmę ir juridinį asmenį tam, kad tyrime nedalyvautų mažai patirties turintys startuoliai ar tie, kurie veiklą vykdo pasyviai.

7 Lentelė Kokybinio tyrimo klausimai ir jų pagrindimas

Nr.	Klausimas	Klausimo pagrindimas	Autoriai
1.	Kokios jūsų pareigos?	Klausimu siekiama nustatyti informanto poziciją, kokią reikšmę jis turi startuolyje, kaip glaudžiai jis susijęs su startuolio infrastruktūra	Weiblen, 2015
2.	Kiek metų startuoliui?	Klausimu siekiama nustatyti/pasitikslinti startuolio amžių, ištirti kaip greitai startuolis vystosi.	Weiblen, 2015; Stucki, 2013
3.	Koks jūsų įmonės darbuotojų skaičius:	Klausimu siekiama nustatyti startuolio darbuotojų skaičių ir startuolio dydį.	Salamzadeh, 2015
4.	Kokius išskirtumėte pagrindinius startuolių bruožus?	Klausimu siekiama nustatyti informanto nuomonę apie startuolius iš kitų įmonių išskiriančius bruožus, informantas nurodo savo požiūrį kas startuolius išskiria iš kitų įmonių.	Groenewegen, 2012; Stucki 2013
5.	Kokius išskirtumėte pagrindinius startuolių sėkmės faktorius?	Klausimu siekiama nustatyti informanto požiūrį kas reikalinga sėkmingam startuoliui, informantas nurodo į ką didelį dėmesį skiria jo startuolis.	Lee, 1998; Groenewegen, 2012
6.	Kuriuos startuolių vystymo etapus išskirtumėte kaip svarbiausius?	Klausimu siekiama nustatyti, kuriuos startuolio vystymosi etapus startuolis perėjo.	Salamzadeh, 2015
7.	Kokius svarbiausius veiksnius išskirtumėte formuojant komandą?	Klausimu siekiama nustatyti į kokius aspektus kreipia dėmesį startuolis priimant darbuotojus. Komandos narių formavimasis parodo į kurias sritis ir kokios kompetencijos aktualios startuolio formavimosi metu.	Kaiser, 2013, Salamzadeh, 2015
8.	Kokius svarbiausius veiksnius išskirtumėte produkto kūrimo etape?	Klausimu siekiama nustatyti, kurie paslaugos ar produkto kūrimo etapai startuolyje yra svarbiausi. Pagrindžiamas verslo procesų brandos modelyje išskirtas produktų vertinimo objektas	Gerguri, 2013
9.	Kokius pagalbinus įrankius/metodikas naudojate produkto vystyme?	Klausimu siekiama nustatyti, kokius pagalbinus įrankius naudoja startuolis.	Elzinga, 1995; Weiblen 2015
10.	Kaip palaikote atgalinį ryšį su savo produkto/paslaugos naudotojais?	Klausimu siekiama nustatyti, kuriame startuolio vystymosi etape skiriamas dėmesys ryšiui su klientu	Stucki, 2013
11.	Kokius svarbiausius veiksnius išskirtumėte	Klausimu siekiama nustatyti į ką daugiausia kreipiamas dėmesys norint gauti finansavimą.	Homburg, 2014

	siekiant startuolui gauti finansavimą?	Siekama papildyti verslo procesų brandos modelio lentelę.	
12.	Kokie kliento poreikiai Jums yra svarbiausi?	Klausimu siekiama išsiaiškinti į kokius klientų poreikius orientuojais startuoliai kurdami savo produktus, ko tikisi klientai iš naujų produktų rinkoje.	Maurya, 2016
13.	Kokiais finansavimo šaltiniais naudojotės?	Klausimu siekiama nustatyti, kokius finansavimo šaltinius naudoja startuolis, kaip skiriasi investuotojų dydis skirting tipo startuoliuose.	Ahrend, 2013
14.	Ar dalyvavote akseleratorių programose/ naudojotės verslo inkubatorių, technologinių parkų paslaugomis?	Klausimu siekiama nustatyti kokiais pagalbinais įrankiais/priemonėmis naudojasi startuolis.	Kaftan, 2014
15.	Kokius verslo procesų modelius taikote savo startuolyje? Gal nenaudojate jokių verslo proceso modelių?	Klausimu siekiama išsiaiškinti ar startuoliai savo įmonėje taiko verslo procesų valdymo modelius, kaip valdo vykstančius procesus.	Groenewegen, 2012
16.	Su kokiais sunkumais susidūrėte kuriant startuolį?	Klausimu siekiama nustatyti, kokie pagrindiniai sunkumai iškilo vystant startuolį. Siekiama papildyti verslo procesų brandos modelio lentelę	Ahrend, 2013
17.	Kokių priemonių startuolių infrastruktūroje Jūsų nuomone trūksta Lietuvoje?	Klausimu siekiama nustatyti kaip startuolių nuomone galima pagerinti startuolių infrastruktūrą Lietuvoje	Kaiser, 2013

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo imtis – kokybinio tyrimo imtis neturi griežtų reikalavimų. Svarbu, kad atrenkami respondentai atitiktų tikslinę imtį. Startuoliai tyrimui atrinkti atsižvelgiant į startuolių gyvavimo trukmę, veiklos sritį, veiklos vykdymą. Iš viso išsiųsti 24 pakvietimai įvairių startuolių kūrėjams/bendrasavininkams dalyvauti tyrime, 7 startuoliai sutiko dalyvauti interviu. Ekspertams išsiųsti 11 pakvietimų, sudalyvauti tyrime sutiko 5.

Tyrimo etika - prieš atliekant giluminį struktūrizuotą interviu respondentams pristatytas tyrimo tikslas, forma, klausimai respondentams pateikiami 2-3dienos prieš interviu. Respondentai interviu metu nebuvo verčiami ar priverstinai reikalaujami dalyvauti tyrime ir atsakyti į visus klausimus. Interviu metu respondentai galėjo pasitikslinti klausimą arba siekiant tikslingiau perduoti informaciją išsiplėsti už klausimo ribų.

2 tyrimo dalis, kiekybinis tyrimas

Kiekybinio tyrimo paskirtis – pažvelgti į probleminius klausimus plačiau, statistiškai pagrįsti objekto požymius ir priežastinius ryšius (R. Žukauskienė, 2008). Gauti duomenys apdorojami statistiškai, vertinant juos pagal išsikeltus kriterijus ir sąsajas. Kiekybinio tyrimo pasirinkimą lėmė duomenų apdorojimo greitis, nedideli kaštai ir palankios galimybės pateikti anketą respondentams.

Tyrimo instrumentas - anketinė apklausa/klausimynas. Kiekybinio tyrimo anketos klausimai susiję su kokybinio tyrimu, kiekybinio tyrimo anketa ir pagrindimas pateikta priede Nr 2.

Tyrimo imtis – siekiant gauti patikimus rezultatus reikalinga apskaičiuoti tyrimo imtį (Tidikis, 2003, p. 485). Kadangi populiacijos dydis (bendras startuolių skaičius) yra žinomas, siekiant apskaičiuoti reikalingą imties dydį naudojama imties tūrio formulė (Kardelis, 2005; Tidikis, 2003): $n = 1/((\Delta)^2 + 1/N)$ (1)

$n = 1/((0,05)^2 + 1/223) = 144$ respondentai kur:

n – imties dydis (reikalingas apklausti informantų skaičius),

Δ – leidžiamas imties paklaidos dydis, 5%,

N – generalinė visuma, šiuo atveju tai Lietuvoje įsteigti ir veikiantys startuoliai, kurie registruoti *Startup Lithuania* duomenų bazėje (pagal 2019 metų II pusmečio duomenis).

3.2. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

3.2.1. Tyrimo dalyvių charakteristika

Kokybiniame tyrime dalyvavo 7 startuolių atstovai, 5 ekspertai dirbantys įvairiose organizacijose, kuriose dirbama su startuoliais (8 ir 9 lentelės). Kiekybiniame tyrime iš viso dalyvavo 46 startuoliai, išsiųsti 85 asmeniniai pakvietimai dalyvauti apklausoje, taip pat išsiųsti pakvietimai pasidalinti apklausa 7-ioms su startuoliais dirbančioms organizacijoms. Kadangi grįžo tik 46 užpildytos anketos, kiekybinio tyrimo rezultatai yra patikimi su 13% paklaida. Gautų duomenų analizei pasirinkta struktūruoto turinio analizė, tai standartinis metodas socialiniuose moksluose naudojamas komunikavimo supratimui (Žukauskienė, 2008).

8 lentelė Startuolių dalyvavusių kokybiniame tyrime bendra informacija

Informantas	Informanto pareigos	Startuolio pavadinimas	Startuolio amžius	Startuolio komandos dydis	Startuolio veiklos pobūdis
A	Įkūrėjas, gamybos vadovas	WoodenWe	3m	11	Gamyba ir elektroninė prekyba, B2C

B	Generalin ė direktorė	MoQ	1m	26	Elektroninių pinigų įstaiga, kuri turi veiklos licenziją išduotą Lietuvos banko. Trijų mobilaus ryšio operatorių startuolis, B2B, B2C
C	Verslo plėtos vadovas	Pixevia	4.5	10	Realiu laiku vaizdo medžiagoje atpažindami užfiksuotus objektus galime analizuoti automobilių srautus, jų greitį, dydį ir koordinates, tą patį padaryti ir su kitais judančiais ar nejudančiais objektais, B2B
D	Įkūrėjas, CEO	Virtual Racing	1m	6	Virtualios realybės stimulatoriai, B2B verslo sritis
E	CEO	Caviton	2m	4	Išmanių namų sistema, B2B ir B2C
F	CEO	Breath Count	4m	4	„Breathcount“ technologija siūlo sprendimą astmos priepuolių prevencijai. Tai į delną telpantis plaučių funkcijos matuoklis, kuris iš vieno įkvėpimo sugeba patikrinti žmogaus plaučių būklę, duomenys bevieliu ryšiu persiunčia į naudojamą išmanųjį įrenginį.
G	COO	Elgerta	26m/ 1m	25	Elektros komponentų tiekimas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Pirmaisiais klausimais siekiama nustatyti startuolių vykdomos veiklos pobūdį, laikotarpį, komandos dydį, informantų pareigas (8 lentelė). Apklausti septyni startuoliai: WoodenWe vykdo specialia technologija pagrįstą medinių dėklų gamybą Apple produkcijai; Pixevia kuria AI (dirbtiniu intelektu) paremta sistema, kuri leidžia atpažinti objektus; MoQ tai trijų didžiausių Lietuvos operatorių startuolis, leidžiantis atlikti mokėjimus mobiliąja programėle; VirtualRacing kuria virtualios realybės stimuliatorių sistema; Caviton atlieka išmanių namų sistemos integraciją. Apklausti startuoliai labiau orientuojasi į B2B (*business to business*) segmentą, arba į abu vienu metu - B2B ir B2C (*business to customer*). Breatcount dirba su medicinine technologija (inžinerinis sprendimas), Elgerta – elektros komponentų tiekimas visame pasaulyje. Interviu pradžioje informantu buvo paklausta kokioje stadijoje šiuo metu jų startuolis, kokius pagrindinius klausimus sprendžia ir kaip jiems sekasi iš to siekiant susidaryti įspūdį apie įmonės dabartinę situaciją.

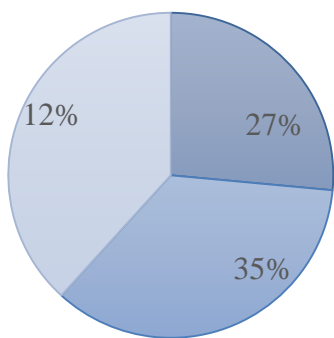
Siekiant papildyti tyrimą taip pat atliktas kokybinis tyrimas su penkiais atstovais iš įvairių įmonių, dirbančių su startuoliais. 2 informantai dirba tik su ankstyvos stadijos startuoliais, 2 su pažengusiais startuoliais, o *Startup Lithuania* atstovė dirba su įvairių stadijų startuoliais.

9 lentelė Ekspertų dalyvavusių kokybiniame tyrime bendra informacija

Informantas	Informanto pareigos	Eksperto atstovaujama įstaiga	Dominantys startuoliai
H	Programos vadovė, fondo asocijuota partnerė	<i>Startup Wise Guys</i> , ankstyvos stadijos verslo akseleratorius	Pažengę startuoliai (turintys pirmas pajamas, klientų ratą, prototipą)
I	CEO	KTU <i>Startup Space</i>	Ankstyvos stadijos startuoliai
Y	Vadovė	<i>Startup Lithuania</i> - nacionalinis startuolių ekosistemos fasilitatorius	Dirba su skirtingų stadijų startuoliais, daugiausia su ankstyvos stadijos
J	Partneris	Rizikos kapitalo fondas, <i>Open Circle Capital</i>	Pažengę startuoliai, IT, Hardware sritis
K	Techub	VU, startuolių Hub'o kūrėjas	Ankstyvos stadijos startuoliai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

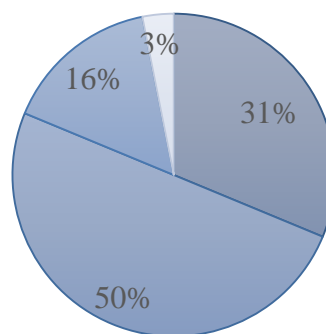
Kiekybinio tyrimo metu anketą užpildė 46 startuolių atstovai (įkūrėjai arba startuolių darbuotojai), 50% moterų ir 50% vyrų. 74,45% apklaustųjų buvo iki 30 metų amžiaus, likę 25,55% 31-57 amžiaus grupėje. Respondentai taip pat suskirstyti pagal startuolio amžių, sritį, startuolio įkūrėjų skaičių ir startuolio vystymosi stadiją (9-12 pav.).



■ 0-1m ■ 2-4m ■ >4m

9pav. Startuolių amžius

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

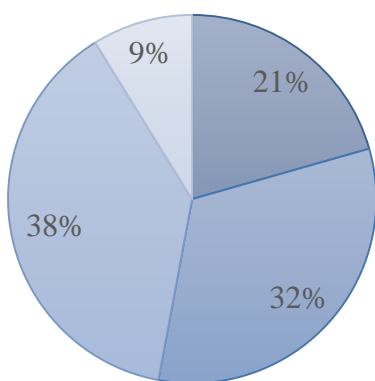


■ Aukštųjų technologijų/inžinerinis
 ■ IT
 ■ Finansinių technologijų
 ■ Kita

10pav. Startuolių sritys

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

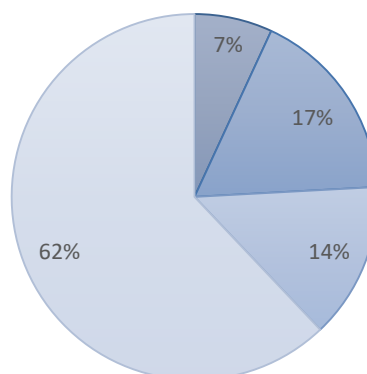
50% tyrime dalyvavusių startuolių susiję su IT sritimi, 31% aukštųjų technologijų, 16% finansinių technologijų, 3% turizmo.



■ 1 ■ 2 ■ 3-4 ■ >5

11pav. Startuolių įkūrėjų skaičius

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis



■ Idėja
 ■ Turime prototipą
 ■ Gavome finansavimą, dalyvaujame akceleratoriuose
 ■ Vykdomė pardavimus

12pav. Startuolių vystymosi stadijos

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

I, Y, J respondentų nuomone didžiausia tikimybė išvystyti sėkmingą startuolį yra tuomet, kai įkūrėjų yra vienas arba du. Tyrime dalyvavę startuoliai dažniausiai turi 1-2 arba 3-4 įkūrėjus, tačiau net 9% startuolių kūrimo stadijoje turėjo daugiau nei 5 įkūrėjus. Didžioji dalis tyrime

dalyvavusių startuolių šiuo metu jau yra pardavimų vykdymo stadijoje, 7% tik vysto idėją, 17% turi prototipą, 14% ieško finansavimo šaltinių.

3.2.2. Startuolių vystymosi etapai ir bruožai

Tyrimo rezultatai analizuojami pagal skirtingus tyrimų tipus (kiekybinį ir kokybinį) taip pat tarp skirtingus respondentus (startuoliai ir ekspertai) bei skirstomi pagal sudaryto verslo procesų brandos modelio lygių vertinimo objektus. Startuolių atsakymai kiekybiniame ir kokybiniame tyrime analizuojami pagal jų amžių, veiklos sritį.

Startuolių sėkmė priklauso nuo jame vykstančių veiklos etapų. 10 lentelėje matomi pagrindiniai atsakymai pasiskirstę tarp respondent. Galima daryti išvadą, kad komandos formavimas, rinkos analizė, klientai ir pardavimų vystymas yra svarbiausi startuolių raidos etapai. Tiesa, kokybiniame tyrime dalyvavę startuoliai pardavimams skyrė mažesnę dėmesį. Gilesnė analizė apie svarbiausius startuolių vystymo etapus 10 lentelėje ir 13-15 paveiksle.

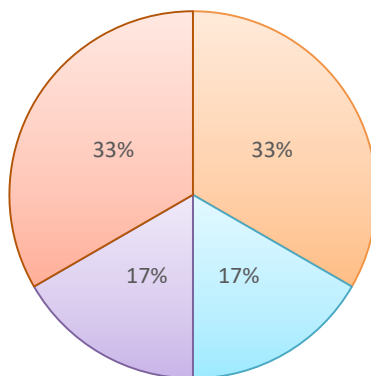
10 lentelė Svarbiausi startuolių vystymosi etapai

Kategorija	Subkategorija	Kartai	Pagrindimas
Svarbiausi startuolių vystymosi etapai	Komandos formavimas	3 A, G, D	„svarbu gera komanda, o šiuo metu bandome optimizuoti komandos sudėtį“ (Respondentas A) „tinkamai pasirinkti bendraminčiai“ (Respondentas G) „pačioje pradžioje orientacija turi būti komandai, jeigu jos nebus niekas nevyks“ (Respondentas D) „žmonės svarbiausi visuose etapuose“ (Respondentas I)
	Rinka (<i>product market fit</i>)	2 C, E	„svarbu <i>product market fit</i> ir išorinis finansavimas“ (Respondentas C) „išokti į rinką laiku, nepavėluoti“ (Respondentas E)
	Klientas	3 B, C, F	„pasileidus produktą svarbiausia taps pasiekti tinkamą klientą“ (Respondentas B) „didelį dėmesį skiriame išsiaiškinti kaip mūsų produktui seksis dirbti su galutiniu klientu“ (Respondentas C) „mūsų produkto tikslas išgelbėti žmonių gyvybes, todėl skiriame didelį dėmesį klientų poreikiams“ (Respondentas F)
	Pardavimai	2 G	„įsivertinimas kapitalo ir kaip ilgai produktas gali gyvuoti“ (Respondentas G)

	Ankstyvoji stadija (komanda, pardavimai, analizė)	H,Y, J,J	„negalėčiau išskirti nei vieno etapo, nes visi jie yra svarbūs. Svarbi tiek startuolio vystymo pradžia, tiek “product-market fit” atradimas, tiek plėtra ir augimas. Visos šios stadijos turi savo iššūkius ir reikalauja skirtingų žinių bei kompetencijų.“(Respondentas H) „ankstyva stadija iki sėkmingo verslo modelio radimo“(Respondentas Y) „pirminiai žingsniai, komandos formavimas, produkto sukūrimas, pirmosios pajamos,, pakelti pajamas iki tam tikro bazinio lygio“ (Respondentas J) „idėja, geros idėjos vykdymas, sugebėjimas parduoti idėją“ (Respondentas J)
--	---	-------------	--

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

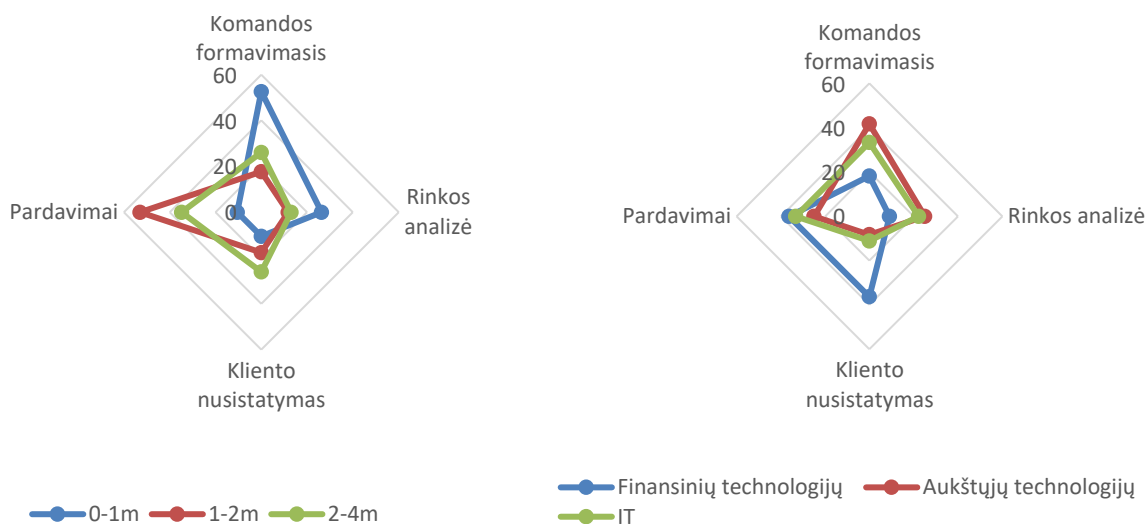
Klausime apie svarbiausius startuolių vystymosi etapus respondentų išskirtos subkategorijos dalinai sutapo su verslo procesų brandos modelio pagrindiniais kriterijais. Kaip svarbiausius startuolių vystymo etapus informantai išskyrė komandos formavimą, rinkos analizę, klientų pritraukimą ir pardavimus. Ekspertai neskirstė subkategorijų, o vieningai teigė, jog ankstyvojoje stadijoje visi komponentai - komandos formavimas, pardavimai, analizė yra vienodai svarbūs.



Legend: Komandos formavimas (orange), Rinkos analizė (light blue), Kliento nusistatymas (purple), Pardavimai (light orange)

13 pav. Svarbiausi startuolių vystymosi etapai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis



14-15 pav Svarbiausi startuolių vystymosi etapai pagal startuolių amžių ir sritį

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Kiekybiniame tyrime startuoliai vienodai įvertino komandos formavimo ir pardavimų bei rinkos analizės ir kliento nustatymo svarbą, tačiau lyginant skirtingo amžiaus startuolių atsakymus pastebėta, kad jauni startuoliai didelį dėmesį skiria komandai, 1-2m išsiskiria suinteresuotumu pardavimams, o vyresni startuoliai visus teiginius vertina vienodai. Analizuojant rezultatus pagal sektorių pastebėta, kad finansinio sektoriaus įmonės daugiau dėmesio skiria klientams nei aukštųjų technologijų ar IT sferos įmonės, taip pat ir giluminio interviu metu B respondentas, dirbantis finansiniame sektoriuje, išskyrė pardavimus ir tinkamo kliento suradimą. Komandos formavimo subkategoriją galima būtų suprasti ne tik tiesiogiai kaip komandos narių rinkimą ir komandos formavimą, tačiau ir kaip įkūrėjų pasikeitimą/transformaciją. Įmonei augant įkūrėjų kompetencija turi augti: reikalingos žinios prototipo kūrimui, MVP, naujų komandos narių paieškai. Taip pat komandos įkūrėjams/ui labai svarbu laiku suprasti ir pripažinti, kad jam neužtenka turimų žinių startuolio valdymui ir ieškoti pagalbos tarp mentorių ar žmonių galinčių suvaldyti jo įmonę. Kitu atveju tai gali tapti viena iš startuolio žlugimo priežasčių (Salamzadeh, 2015). Tyrimo metu išskirti svarbiausi startuolių vystymosi etapai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė Apibendrinti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metu išskirti svarbiausi startuolių vystymosi etapai

Respondentai /atsakymai	Startuoliai (kokybinis tyrimas)	Ekspertai	Startuoliai (kiekybinis tyrimas)
Komandos formavimas	+	+	+
Rinkos analizė	+	+	+
Klientas	+	+	+
Pardavimai		+	+

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Siekiant teoriškai pagrįsti mokslinėje literatūroje nurodomus startuolių bruožus (naujos inovacijos rinkoje, spartus augimas ir kt. (R.Decker, 2014; Kaftan, 2014) startuolių atstovų buvo paklausta, kokius pagrindinius startuolių bruožus jie išskirtų.

12 lentelė **Pagrindiniai startuolių bruožai**

Kategorija	Subkategorija	Dažnumas	Pagrindimas
Pagrindiniai startuolių bruožai	Inovacijos	7 B,C,E,F, H, Y,K	„naujas inovatyvus verslas su dideliu potencialu plėstis” (Respondentas B, H) „svarbu naujoviška idėja” (Respondentas E) „startuolis turėtų dirbti aukštųjų technologijų srityje, AI, IoT sritis” (Respondentas C) „veikla, kuri turi potencialą plėstis ir augti ir dažniausiai tai pradedama nuo nulio, - eksponentinis augimas” (Respondentas F) „įmonė veikianti pridėtinio plėtros potencialo srityje, galinti lengvai plėstis į kitas valstybes” (Respondentas K)
	Nestandartinis sprendimas, verslo modelis	6 A,C,D,G,I J	„siekiant pelningo verslo turi turėti „Crazy” idėja” (Respondentas A) „svarbu idėja, kuri unikali ir nuolatos testuojama” (Respondentas D) „turi būti toks pirmas, o jeigu nesi turi turi pateikti, kad ir seną idėją naujai taip, lyg atrodytų, kad to dar nebuvo” (Respondentas C) „svarbu tikėti tuo ką darai ir atkakliai dirbti” (Respondentas G) „įgalinanti technologija, specifinė industrija ir verslo modelio originalumas” (Respondentas J) „sugebėjimas ne iš karto pateikti kompleksinį sprendimą, o atrasti nišą ir problemą” (Respondentas I)
	Didelis plėtros potencialas	1, Y	„startuoliai išsiskiria inovatyvumu, dideliu plėtros potencialu ir aukštesne rizika nei tradicinių verslų vystyme” (Respondentas Y)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Tyrimo metu nustatyta, kad respondentai išskiria dvi pagrindines subkategorijas: **inovacijas** - respondentai teigia, kad startuolį iš kitų įmonių išskiria naujoviška idėja, aukštųjų technologijų veiklos sritis, taip pat startuolis turi didelį potencialą plėstis bei augti greitai tempu; **nestandartiniai sprendimai** - startuolis tai įmonė, kuri dirba su originaliais, rinkoje dar

neregėtais sprendimais ir produktais. Atsakymuose galima pastebėti sutapimą, kad mažesni startuoliai labiau pabrėžė nestandartinio sprendimo svarbą, o inovacijų bruožą išskyrė visi startuoliai dirbantys IT sektoriuje arba dirbtinio intelekto srityje. Respondentų subkategorijose išskirti atsakymai taip pat dažnai randami mokslinėje literatūroje aprašant startuolių bruožus (12 lentelė) - R. Decker,)2014) išskiria rinkos naujovių svarbą, Kaftan (2014) startuolių spartų augimą

3.2.3. Startuolių komandos formavimo analizė

Siekiant, kad startuolis nežlugtų dėl nekompetetingos komandos respondentai turėjo išskirti jų nuomone svarbiausius komandos formavimo veiksnius. Kokybinis ir kiekybinis tyrimas parodė, kad motyvacija, kompetencijos ir darbo patirtis yra svarbiausi faktoriai, kuriais vadovaujasi startuoliai formuodami savo komandą. Formuojant komandą kokybinio tyrimo metu apklausti startuoliai išskyrė pagrindinius tris veiksnius: pasiryžimas dirbti startuolių ekosistemoje, asmeniniai žmogaus įgūdžiai ir savybės, suinteresuotumas įmonės idėja. 13 lentelėje pateikti kokybinio tyrimo rezultatai rodo, kad startuoliai ir ekspertai labiausiai pabrėžė žmonių įgūdžius ir kompetencijas.

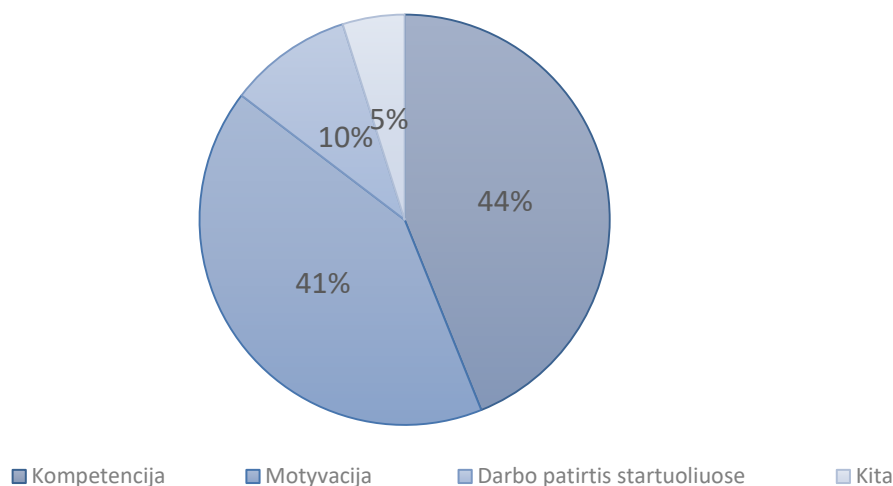
13 lentelė **Pagrindiniai komandos formavimo veiksniai**

Kategorija	Subkategorija	Kartai	Pagrindimas
Pagrindiniai i komandos formavimo veiksniai	Ryžtas dirbti <i>Startup</i> ekosistemoje	4 C, B, D, I	„žmogus turi suprasti, kad startuolyje darbas vyksta nuo finansavimo iki finansavimo” (Respondentas C) „žmogus turi turėti kažkiek avantiūros, ir neturėti “higieninio” poreikio saugumo jausmui” (Respondentas B) „su mąstymu, o kas bus jeigu negausiu algos žmonėms startuolyje ne vieta” (Respondentas D) „ne visiems patrauklu bėgti maratoną - kaip ir darbas startuolyje ne visiems yra patrauklus, reikia suprasti skirtumus nuo darbo didelėje ar vastybinėje įmonėje” (Respondentas I)
	Žmonių įgūdžiai, lyderis	10 A, C, D, E, F, G, H, Y, J, K	„kadangi startuolis nedidelė įmonė svarbu charakterių suderinamumas, siekiant išvengti nereikalingų konfliktų” (Respondentas A) „žmonės turi suprasti, kad startuolyje nėra aiškių rolių, todėl domėjimasis ne tik savo sritimi labai svarbu” (Respondentas C) „pačioje pradžioje mums gyvybiškai reikėjo žmogaus, kuris galėtų produkto inžineriją sudėlioti” (Respondentas D) „labai smagu, kai žmogaus rolės išauga, ir jis gali plačiai žiūrėti į startuolio idėją” (Respondentas E)

			<p>„renkantis komandą visuomet galvojau ar manes neužknis tas žmogus, jeigu užstrigtume oro uoste ilgam laikui, t.y. svarbiausia lengva komunikacija” (Respondentas F)</p> <p>„svarbiausia turi sutapti komandos vertybės ir požiūris” (Respondentas G)</p> <p>„geras balansas tarp įkūrėjų ekspertizės, gilos žinios startuolio pasirinktoje industrijoje, gera komandinė dvasia ir patirtis dirbant kartu” (Respondentas H)</p> <p>„svarbu kad komandos nariai papildytų vienas kitą žiniomis ir patirtimi” (Respondentas Y, J)</p> <p>„svarbu turėti lyderį, kuris būtų vizionierius, techniškai žmogus, turėtų stiprius lyderystės bruožus ir įgalintų komanda siekti tikslų“ (Respondentas K)</p>
	Suinteresuotumas idėja	2 D, F	<p>„komanda stipresnė ir greičiau dirba kai supranta apie ką kalbame” (Respondentas D)</p> <p>„komandą turi vienyti bendras tikslas” (Respondentas F)</p>

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Formuojant komandą startuolių įkūrėjai siekia, kad nariai suprastų kokie plusai, minusai ir skirtumai lyginant su didele korporacija jų laukia. Startuolis neturi finansinio stabilumo, todėl prieš pradėdami dirbti startuolyje žmonės turi suprasti galimą riziką dėl vėluojančių atlyginimų, nebijoti kitokio darbo pobūdžio. Kadangi startuolyje idėjos yra pagrindinis jo variklis, o kuriamas produktas nuolat tobulinamas, respondentai pabrėžė, kad labai svarbu, jog žmonės būtų plataus mąstymo ir kūrybingi, gebėtų dirbti komandoje, entuziastingai priimtų iššūkius ir jų nebijotų, taip pat laisvai bendrautų bei mokėtų iškomunikuoti savo idėjas. Keturi ekspertai interviu metu pabrėžė komandos lyderio bei visos komandos narių įgūdžių svarbą formuojant startuolio komandą.



16 pav. Svarbiausi veiksniai formuojant komandą

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Kiekybio tyrimo rezultatai rodo (16 pav.), kad didžiausią dėmesį startuolių atstovų nuomone reikia skirti žmogaus patirčiai dirbant su startuoliais ir jo kompetencijai. 5% apklaustųjų paminėjo kitą atsakymo variantą – discipliną. Kiekybinio tyrimo rezultatai taip pat rodo, kad vyresni startuoliai didesnę dėmesį skiria žmonių darbo patirčiai startuoliuose, jaunesni (iki 4 metų amžiaus) žmonių kompetencijoms ir įgūdžiams. Atsakymai sutapo su daugelio kokybinio tyrimo startuolių bei ekspertų nuomone, kurie pabrėžė būtinas lyderio savybes komandos vadovui ir sugebėjimą lengvai komunikuoti su komandos nariais. Kokybiniame ir kiekybiame tyrime respondentai nepriklausomai nuo startuolio srities, amžiaus ar išsivystymo stadijos kaip vieną pagrindinių komandos formavimo veiksnių išskiria narių žinias ir kompetencijas konkrečioje startuolio vystymosi srityje. Pagrindiniai komandos formavimo veiksniai ir jų pasirinkimas pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė Apibendrinti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metu išskirti svarbiausi komandos formavimo veiksniai

Respondantai /atsakymai	Startuoliai (kokybinis tyrimas)	Ekspertai	Startuoliai (kiekybinis tyrimas)
Ryžtas dirbti startuolyje/ motyvacija	+	+	+
Darbuotojų įgūdžiai/ kompetencija	+	+	+
Idėjos palaikymas	+		
Darbo patirtis		+	+

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

3.2.4. Startuolių produkto kūrimo analizė

Suformavus komandą svarbu tinkamai vykdyti produkto vystymą. Pagrindiniais produkto kūrimo etapais startuoliai laiko analizę, funkcijų išgryninimą, prototipavimą bei konkurentų analizę. Analizė startuoliui leidžia suprasti kas vyksta rinkoje ir kokį potencialą turi kuriamas produktas/paslauga, kaip elgiasi konkurentai, sudeliojamas verslo planas. Joks produktas neišsivaizduojamas be aiškių funkcijų apibrėžimo ir prototipinių versijų testavimo su potencialiais klientais. Net trys ekspertai kalbėdami apie produkto kūrimo pagrindinius veiksmus pabrėžė startuolių neįvardintą kategoriją - grįžtamasis ryšys ir priešlaikiniai pardavimai klientams. Startuoliai kiekybinio ir kokybinio tyrimo metu išskyrė testavimo ir rinkos analizės punktus. Kiekybinio tyrimo dalyviai pabrėžė išskirtinumo svarbą.

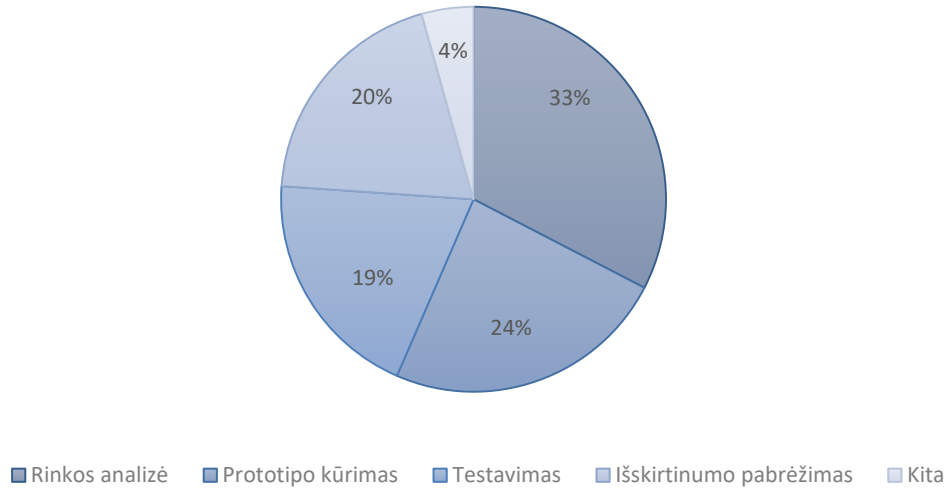
15 lentelė **Pagrindiniai produkto kūrimo etapai**

Kategorija	Subkategorija	Kartai	Pagrindimas
Pagrindiniai produkto kūrimo etapai	Rinkos analizė	4 B, D, G, Y	„pirmiausia reikia išsiaiškinti ar produktas iš vis reikalingas rinkai ar tai gali būti startuolis” (Respondentas B) „svarbiausia tikslas - kodėl darome būtent tokį produktą, ne kitokį” (Respondentas D) „rinkos analizė, kuri leidžia tikslingiau parinkti ir pritaikyti produktą, viskas tuomet prasideda nuo vertinimo” (Respondentas G) „svarbu išsiaiškinti rinkos poreikius, bet „neužsižaisti “produkto/paslaugos kūrimo – maksimaliai tikrintis su rinka (potencialiais klientais) ir vystyti, tobulinti palaipsniui” (Respondentas Y)
	Funkcijų išsigryninimas	2 E, D	„išsiskaidymas konkrečių produkto funkcijų, rinkos apžvalga” (Respondentas E) „testuojant išgryninamas funkcionalumas” (Respondentas D)
	Produkto prototipas, testavimas	2 C, F	„tik turint veikiančią prototipą hardware įmonei atsiveria galimybės gauti finansavimą ir judėti toliau” (Respondentas C) „testavimas rinkos, inžinerinis testavimas, produkto perkūrimas, testavimas su pirkėjais” (Respondentas F)
	Konkurentų analizė	1 A	„labai svarbu pasidaryti gilią rinkos analizę, kad suprastum kokia situacija pasaulyje ir kas tavo pagrindiniai konkurentai” (Respondentas A)

	Grįžtamasis ryšys iš klientų	3 H, J, I	„kurdamas produktą, startuolis turėtų prašyti potencialių klientų grįžtamojo ryšio, vykdyti apklausas ir bandyti validuoti savo prielaidas, tam, kad sukurtų reikalingą ir perkamą produktą” (Respondentas H) „būtinai priešlaikiniai pardavimai, crowdfunding/shadow sells, susitarimai su klientais” (Respondentas J) „realūs pardavimai ir realių klientų atsiliepimai apie kuriama paslauga” (Respondentas I)
	Žmonės	1, K	„degančios kūrėjų akys svarbiausia ankstyvos stadijos hub’ui” (Respondentas K)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Kiekybiniame tyrime (17pav) dalyvavusių startuolių manymu svarbiausia yra rinkos analizė - 33% ir prototipo kūrimas 24%. 4% respondentų galimus atsakymus papildė savo įžvalgomis. Jų nuomone svarbu validavimas ir laiko nešvaistymas abejotinos perspektyvos produktams. Analizuojant kiekybinio tyrimo rezultatus pagal startuolio amžių, pastebėta, kad vyresni startuoliai dažniausiai išskiria rinkos analizės svarbą bei produkto išskirtinumą. 2-4m startuoliai visus galimus variantus vertina po lygiai, o jauniausi startuoliai pirmoje vietoje išskiria prototipo kūrimą. C ir F startuoliai interviu metu taip pat pažymėjo prototipo kūrimo svarbą, nors jie priskiriami prie vyresnių startuolių kategorijos, tačiau abu dirba su aukštųjų technologijų sektoriumi, kuriame produktų prototipavimas yra vienas pagrindinių žingsnių įmonės vystyme. Aukštųjų technologijų įmonės kiekybiniame tyrime ryškiai neišskyrė nei vieno punkto, tačiau IT sektoriaus ir esančios pardavimų vykdymo stadijoje įmonės pabrėžė rinkos analizės ir prototipo kūrimo svarbą, o mažiausiai kartų paminėjo testavimą, nors testavimas IT produktų kūrime stereotipiškai yra viena reikalingiausių funkcijų šiuolaikinėje rinkoje. Remiantis kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad startuolių atstovai abiejuose tyrimuose labiausiai pabrėžia rinkos analizės svarbą, o ekspertai grįžtamąjį ryšį iš klientų ir produkto pardavimus. Galima teigti, kad startuoliams kuriant produktą/paslaugą didesnę dėmesį reikėtų skirti ne tik rinkos analizei teoriniu aspektu, bet ir praktiškai pabandyti parduoti išankstines savo kuriamo produkto versijas.



17 pav Svarbiausi veiksniai produkto kūrimo etape

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Pagrindiniai kokybinio tyrimo respondentų išskirti kūrimo veiksniai pateikti 16 lentelėje. Svarbiausia startuolių rinkos analizė, prototipo tobulinimas, ekspertai į produkto kūrimą labiau žiūri iš praktinės pusės, todėl jų nuomone, svarbus grįžtamasis ryšys ir ryžtingi startuolių kūrėjai.

16 lentelė Apibendrinti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metu išskirti svarbiausi produkto kūrimo veiksniai

Respondentai /atsakymai	Startuoliai (kokybinis tyrimas)	Ekspertai	Startuoliai (kiekybinis tyrimas)
Rinkos analizė	+	+	+
Funkcijų išgryninimas	+		
Testavimas	+		+
Grįžtamasis ryšys		+	
Žmonės (motyvacija)		+	
Išskirtinumo pabrėžimas			+

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

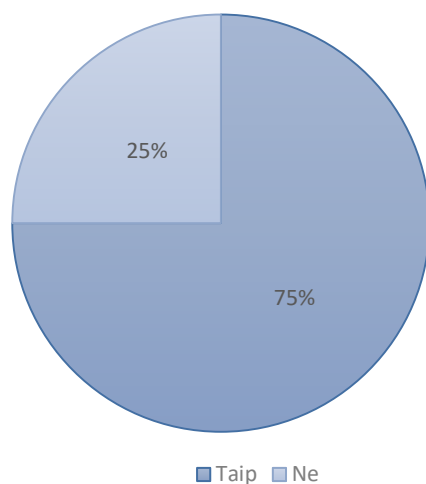
Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais (Kaftan, 2014) startuoliai taikydami verslo modelius galėtų pagerinti savo verslo valdymą ir optimizuoti vykdomus procesus.

17 lentelė Verslo procesų modelių taikymas

Kategorija	Subkategorija	Kartai	Pagrindimas
Kokius taikote verslo procesų valdymo modelius savo veikloje	Netaikome	6 A, B, C, D, E, F	„dirbame pagal save, netaikome jokių modelių“ (Respondentas A) „naudojame tik darbų sekimo sistemas, jokių teorinių modelių nenaudojame“ (Respondentas C) „neturime“ (Respondentas E, D, F) „naudojame tik tarpusavio komunikacijos ir užduočių tvarkymo sistemas“(Respondentas B)
	Priklauso nuo akcininkų	1, B	„visą veiklos eigą mums diktuoja pagrindiniai įmonės akcininkai“(Respondentas B)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Apklausti startuoliai savo kasdieniniame darbe netaiko jokių verslo procesų valdymo modelių, išskyrus įvairias užduočių valdymo ir sekimo sistemas. Startuolyje, kurio pagrindinis finansavimo šaltinis yra akcininkai visi pagrindiniai įmonės valdymo veiksmai priklauso nuo akcininkų.



18 pav Verslo procesų valdymo metodikų taikymas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Kiekybinio tyrimo metu 75% respondentų atsakė, ka irgi netaiko jokių verslo procesų modelių, likę 25% naudoja *Lean* ar kt. procesų valdymo metodikas, kurios skirtos užduočių vykdymo ir darbuotojų pažangos sekimui. Gauti rezultatai rodo, kad jaunos įmonės, savo veikloje netaiko jokių verslo procesų valdymo modelių.

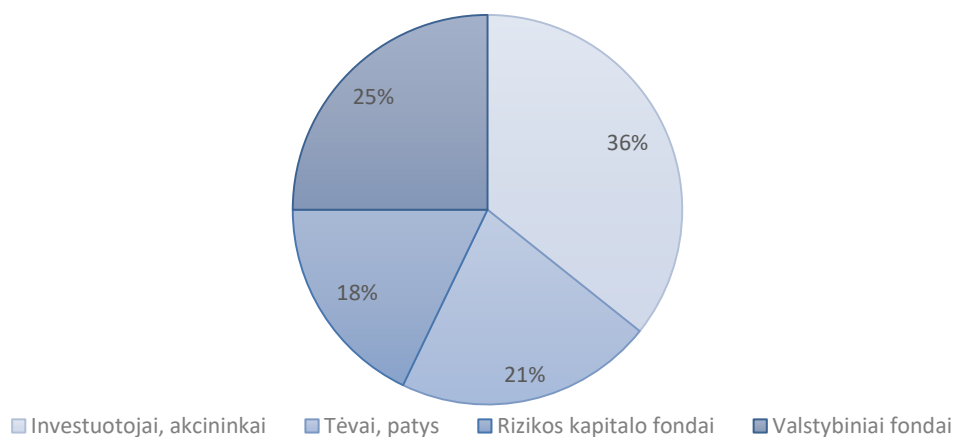
3.2.4 Startuolių klientų analizė

Trečia kategorija verslo procesų brandos lygių modelyje – klientai. Svarbiausius kliento poreikius informantai kokybiniame tyrime išskirstė į dvi subkategorijas: išskirtinumą ir saugumą bei patogumą. Startuoliai stengiasi patenkinti išskirtinius kliento poreikius kuriant naujus, rinkoje dar nematytus produktus ar paslaugas. Taip pat, sprendžia problemas su kuriomis susiduriame kiekvieną dieną ir siekia jas palengvinti – patogus atsiskaitymai, išmanių namų valdymas, fizinis savo būklės stebėjimas realiu laiku.

18 lentelė **Svarbiausi kliento poreikiai**

Kategorija	Subkategorija	Kartai	Pagrindimas
Svarbiausi kliento poreikiai	Išskirtinumas	4 A, C, G, D	„žmonės nori nestandartinių dalykų ir negaili tam pinigų” (Respondentas A/C) „senam klientui pasiūlome naujoves, naujam suteikiame tai ką galime geriausio” (Respondentas G) „mūsų klientai siekia išskirtinumo” (Respondentas D)
	Saugumas, patogumas	3 B, E, F	„mes sprendžiame saugių ir patogių atsiskaitymų klausimus, mums tai labai svarbu” (Respondentas B) „saugūs namai patogiai ir sutaupyti pinigai visus domina, tai mes ir stengiamės padaryti” (Respondentas E) mums svarbiausia kliento kontrolės jausmas, saugumas (medicininis), klientas gali kontroliuoti savo fizinę būklę” (Respondentas F)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis



19 pav **Svarbiausi klientų poreikiai**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Kiekybinio tyrimo metu 41% respondentų teigė, kad jų nuomone svarbiausia išskirtinumas, 37% išskyrė saugumą, 17% patikimumą ir 5% teigė, kad jiems svarbus produkto dizainas. Lyginant rezultatus tarp skirtingų sričių startuolių ir skirtingo amžiaus startuolių rezultatai išlieka tie patys, didžioji dalis respondentų siekia patenkinti klientų išskirtinumo, saugumo ir patogumo poreikius.

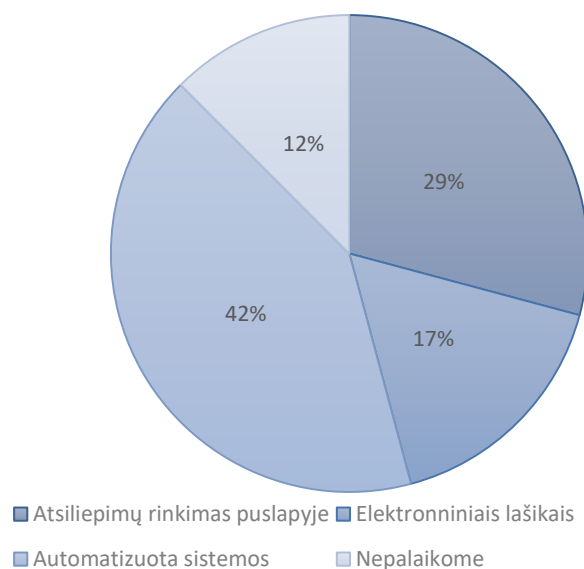
Siekiant pritraukti klientus arba išlaikyti esamus, labai svarbu atgalinio ryšio palaikymas. Klausimu apie atgalinio ryšio su klientais palaikymą aiškintasi kaip startuoliai gerina produkto/paslaugos kokybę, ar atsižvelgia į klientų nuomonę.

19 lentelė **Atgalinis ryšys su vartotojais**

Kategorija	Subkategorija	Kartai	Pagrindimas
Atgalinis ryšys su vartotojais	Atsiliepimai	4 A, C, D, G	„renkame atsiliepimus pardavimo sistemoje, stebime kokius modelius žmogus renkasi, analizuojame duomenis” (Respondentas A) „turime segmentą klientų kuriems siunčiame naujus produktus, bendraujame <i>skype</i> , stebime jų reakcijas į naujus produktus” (Respondentas C) „asmeniniai susitikimai su klientais, važiuojame pas klientus nestruktūrizuotam susitikimui” (Respondentas D) „skiriame laiko individualiems susitikimams su klientais” (Respondentas G)
	Automatizuotos sistemos	3 E, F, B	„turime automatizuota bendravimo sistemą ir esant poreikiui palaikome kontaktą” (Respondentas E) „medicininis produktas reiškias, kad vartotojai yra patys suinteresuoti nuolatos palaikyti ryšį ir sekti atnaujinimus” (Respondentas F) „naudojame IT technologijas” (Respondentas B)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Respondentai nurodė, kad renka atsiliepimus nuotoliniu būdu, vykdo individualius susitikimus, turi ratą vartotojų, kurie testuoja naujas produkto funkcijas, taip pat naudojami automatizuotomis sistemomis, kurios bendrauja su klientais, aiškinasi jų lūkesčius. Klientų atsiliepimai reguliariai peržiūrimi, sekama kokie pokyčiai įvykdyti ir ką dar reikia atlikti, taip skatinant nuolatinę tobulėjimą.



20 pav **Atgalinio ryšio su klientais palaikymas**

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Kiekybinio tyrimo metu 42% respondentų atsakė, kad atgalinį ryšį su vartotojais palaiko naudojant automatizuotas sistemas, 29% atsiliepimus renka puslapyje, 17% elektroniniais laiškais, 12% nepalaiko grįžtamojo ryšio su savo klientais. Rezultatai rodo, kad startuoliai pakankamai aktyviai stengiasi palaikyti ryšį su savo klientais, tikėdamiesi, kad tai padės tobulinti jų kuriamą produktą ir padidinti pajamas.

3.2.5 *Startuolių finansų valdymo analizė*

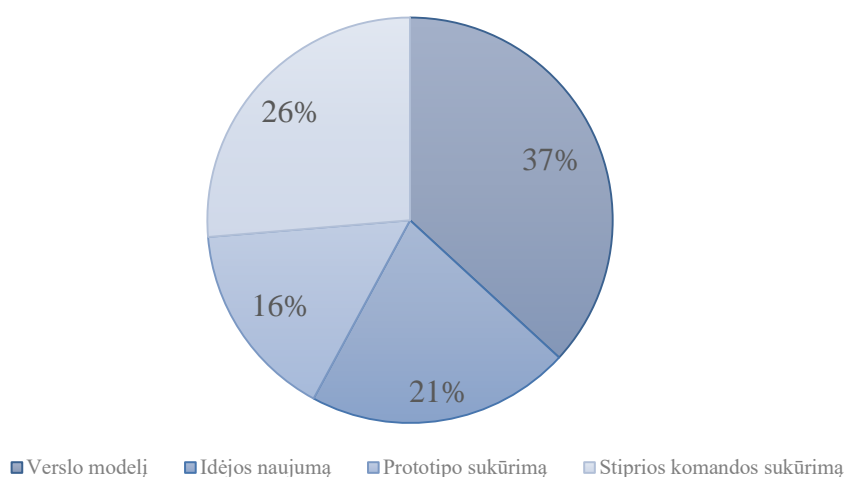
Vienas pagrindinių veiksnių rodantis startuolių vystymosi lygį - finansavimo pritraukimas. Pagrindinius veiksnius siekiant gauti finansavimą startuolių kūrėjai interviu metu suskirstė į tris subkategorijas: atsiperkamumas, komanda ir produktas. Startuoliams labai svarbu kurti reikalingą produktą rinkoje, tuomet jis turės pasisekimą ir investuotojai bus suinteresuoti jo sėkme. Investicijų gavimas bei jų dydis taip pat priklauso nuo komandos kompetencijų, dažnai investuotojai pagrindinį kriterijų startuoliuose įvardija komandą, jos sudėtį, nes perka jos kompetenciją ir žinias, ne tik kuriamą produktą. Tam pritaria ir ekspertai, pabrėždami komandos svarbą, tačiau įdomu ir tai, kad du skirtingų sričių ekspertais, dirbantys su anksytojo ir jau pažengusio lygio startuoliais išskyrė startuolio istorijos (*angl. story telling*) svarbą, tai reiškia, kad kuriant produktą ar siūlant inovatyvią technologiją, būtina apie save kalbėti ir reikia, kad apie tave sužinotų. Šiuolaikiniame pasaulyje istorijų pasakojimas yra rinkodaros strategijų, internetinių puslapių bei įvairių produktų pardavimo pamatas, todėl būtina vykdyti aktyvią komunikaciją įvairiais socialiniais tinklais.

20 lentelė Svarbiausi veiksniai siekiant gauti finansavimą

Kategorija	Subkategorija	Kartai	Pagrindimas
Svarbiausi veiksniai siekiant gauti finansavimą	Atsiperkamumas	3 B, D, K	„jeigu gali uždirbti pinigus sau ir kitiems siūlydamas savo paslaugą tai viskas ko reikia” (Respondentas D) „svarbu atgalinis ryšys iš rinkos, kad produktas reikalingas” (Respondentas B) „periodinės mėnesinės pajamos” (Respondentas K)
	Komanda,	7 C, F, G, Y, J, I, K	„svarbu komandos kompetencija ir rinkos supratimas” (Respondentas C) „gera komanda garantuoja ir finansavimo gavimą ir nulemia didelį procentą sėkmės” (Respondentas F) „pasitikėjimas savo komanda ir idėjos apsigynimas” (Respondentas G) „labai svarbu, kad startuolio kūrėjas tikėtų savo produktu ir mokėtų jį pristatyti. Investuotojai akcentuoja, kad dažniausiai investuoja į „founder” ar komandą” (Respondentas Y) „Stiprios komandos, ir geri verslai, nuolatinė sėkmės istorija, vizija, operacinis planas” (Respondentas J) „nuolatinė sėkmės istorija ypatingai ankstyvojoje stadijoje” (Respondentas I) „komandos stiprumas ir įdirbis” (Respondentas K)
	Produktas	5 C, E, F, G, H	„turėti tyrimus, kurie pagrindžia idėją ir mokėti parduoti, MVP” (Respondentas C) „turint gerą produkto idėją, nebūtinai išbaigta patyręs investuotojas pastebės potencialą” (Respondentas E) „produktas turi tenkinti rinkos poreikius” (Respondentas F) „produkto išskirtinumas” (Respondentas G) „Vienas iš svarbiausių dalykų yra parodyti investuotojui, jog startuolis yra pasiekęs „product-market fit”. Tai gali būti parodoma pajamų, esamų klientų skaičiumi ir startuolio augimu” (Respondentas H)
	Tinkamas finansavimo šaltinis	1, H	„labai svarbu pasirinkti tinkamą investuotoją – tokį, kuris investuoja į startuolį atitinkančią stadiją (pvz. pre-seed, seed, Series A) ir yra investavęs į startuolius iš panašios industrijos, turi joje patirties bei ryšių” (Respondentas H)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Tiriant kokie faktoriai startuolių nuomone yra svarbus siekiant gauti finansavimą nustatyta, kad anketinio tyrimo metu 37% startuolių mano, kad svarbiausia veiksnys yra verslo modelis, 26% komanda, 21% idėjos naujumas ir patrauklumas rinkai. Įdomu tai, kad tiek vyresni (>4m) tiek jauniausi startuoliai (0-1m) pirmoje vietoje siekiant gauti finansavimą išskyrė verslo modelio teiginį, o 2-4m startuoliai pabrėžė komandos ir prototipo svarbą. IT srityje startuoliai komandą taip pat vertina kaip svarbiausią faktorių siekiant gauti finansavimą, nors giluminio interviu metu IT startuoliai pabrėžė komandos ir atsiperkamumo rodiklius.



21 pav Svarbūs faktoriai siekiant gauti finansavimą

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Anketinės apklausos ir giluminio interviu metu startuoliai dirbantys aukštųjų technologijų srityje daugiausiai dėmesio skyrė verslo modelio ir komandos vystymui, gauti duomenys apibendrinti 20 lentelėje. Remiantis rezultatais galima teigti, kad startuoliai stipriai fokusuojasi į literatūroje dažnai minimą verslo modelio sąvoką, stengiasi atitikti rinkos poreikius, tačiau remiantis ekspertų įžvalgomis startuoliams reikėtų didesnę dėmesį skirti tinkamam finansavimo šaltiniui atrasti bei savo istorijos pasakojimui, komunikacijai.

21 lentelė Apibendrinti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metu išskirti svarbiausi veiksniai siekiant gauti finansavimą

Respondentai /atsakymai	Startuoliai (kokybinis tyrimas)	Ekspertai	Startuoliai (kiekybinis tyrimas)
Atsiperkamumas	+	+	
Komandas, sėkmės istorija	+	+	+
Verslo modelis	+	+	+

Tinkamas finansavimo šaltinis		+	
Idėjos naujumas			+

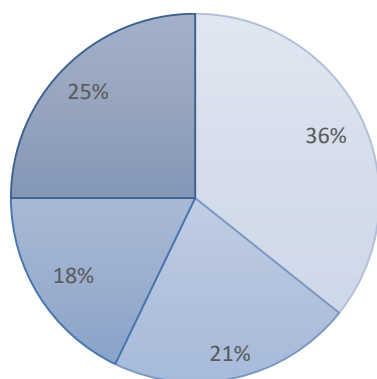
Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Tyrimo metu nustatyta, kad pagrindiniai finansavimo šaltiniai yra įvairūs valstybės rėmimo, angelų fondai, europos sąjungos projektai, dalis startuolių kuriasi padedami akcininkų. Dar jaunos įmonės finansinės paramos kreipiasi į gimines ar investuoja savo santaupas. Respondentų išvardinti pagrindiniai finansavimo šaltiniai sutampa su dažnai mokslinėje literatūroje minimais pagrindiniais startuolių finansavimo šaltiniais R. Decker (2014).

22 lentelė **Finansavimo šaltiniai respondentų startuoliuose**

Kategorija	Subkategorija	Kartai	Pagrindimas	
Finansavimo šaltiniai jūsų startuolyje	Investuotojai, akcininkai	2 D, B	„užteko nuvykti į konferenciją tenerifėje ir mumis iš karto susidomėjo, gavome injekciją” (Respondentas D) „pagrindiniai investuotojai įmonės akcininkai” (Respondentas B)	
	Tėvai, patys	1 A	„tėvai suteikė pirmą didelę investiciją” (Respondentas A)	
	Fondai	Valstybiniai	4 A, E, F, G	„naudojamės Mita ir Invega priemonėmis” (Respondentas A/E/F) „naudojames ES lėšomis” (Respondentas G)
		Rizikos kapitalo	1, C	„pačioje pradžioje dėjome savo pinigus, vėliau gavome angelų investicija, tuomet mumis perėjome prie rizikos kapitalo fondo” (Respondentas C)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis



Investuotojai, akcininkai Tėvai, patys Rizikos kapitalo fondai Valstybiniai fondai

22 pav Finansavimo šaltiniai startuoliuose

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

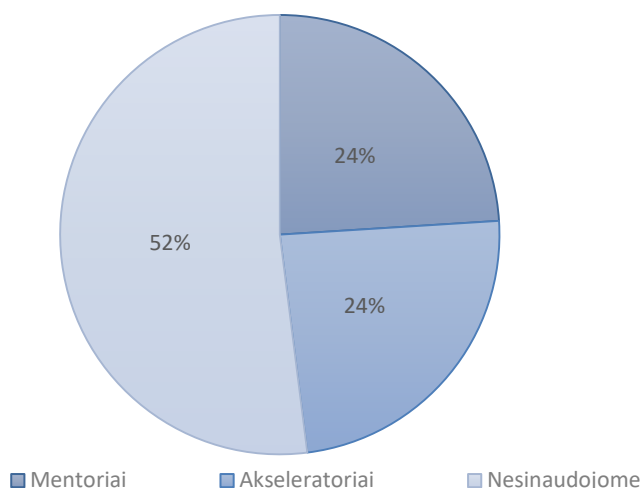
Kiekybinio tyrimo metu rezultatai pasiskirstė panašiai kaip kokybiniame tyrime, 36% respondentų finansavimą gavo iš investuotojų arba akcininkų, 25% valstybiniais fondais (Mita/Invega ir kt.), 18% naudojami rizikos kapitalo fondais, 21% pirmąsias investicijas gavo iš tėvų, įnešė savo pinigus. Tyrimo rezultatai rodo, kad didžioji dalis startuolių Lietuvoje finansavimą gauna iš europinių fondų arba privačių investuotojų. Kadangi jauni žmonės neturintys patirties verslo sektoriuje vystyti produktą, tobulinti komandą ir tuo pačiu metu ieškoti finansavimo gali būti sudėtinga užduotis, todėl rekomenduojama startuoliams naudotis išorinės pagalbos šaltiniais.

23 lentelė Startuolių išorinės pagalbos šaltiniai

Kategorija	Subkategorija	Dažnumas	Pagrindimas
Išorinė pagalba	Mentoriai	3 A, B, C	„turiu individualų mentorių“ (Respondentas A) „turim ne vieną mentorių skirtingom sritim“ (Respondentas C) „akcininkai“ (Respondentas B)
	Akseleratoriai, inkubatoriai	4 C, D, E, F	„labai smagu dirbti tarp žmonių, kuriuos vienija vienas tikslas“ (Respondentas D) „akseleratoriuose dalyvavom keturiose, ir dar planuojame du Londone rudenį“ (Respondentas C) „dalyvaujame akseleratoriuose ir planuojame Kickstarteri'o programą“ (Respondentas E) „naudojomės KTU startup space ir Space programa Nyderlanduose“ (Respondentas F)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Gauti tyrimo rezultatai apie išorinę pagalbą pasiskirstė į dvi grupes: naudojami mentorius pagalbą įvairioms sritims, turi individualų mentorių; naudojami akseleratorių ir inkubatorių pagalba, kuriuose vyksta įvairūs mokomieji renginiai, kolegos dalinasi patirtimi.



23 pav Startuolių naudojami išorinės pagalbos šaltiniai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

52% kiekybinio tyrimo dalyvių atsakė, kad naudojami mentorių pagalba, 24% dalyvauja akseleratoriuose, 24% nesinaudoja jokia išorine pagalba vystant įmonę. Apibendrinant galima teigti, kad akseleratorių ir mentorių vaidmuo startuolių vystymuisi turi didelę reikšmę, tačiau reiktų skatinti spartesnę ir platesnę inkubatorių atsiradimą bei akseleratorių vystymąsi Lietuvoje.

3.2.6 Startuolių problemos ir sėkmės faktoriai

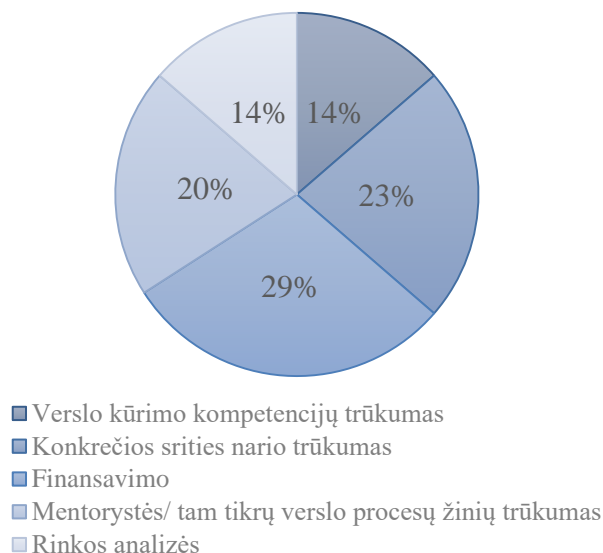
Kadangi ne visuomet išoriniai pagalbos šaltiniai gali padėti startuoliams ir ne visuomet startuoliai turi galimybę jai pasinaudoti, tyrimo metu taip pat domėtasi su kokiomis problemomis startuoliai susiduria dažniausiai ir ko jų nuomone trūksta Lietuvos startuolių infrastruktūrai. Išskirtinai kokybinio tyrimo metu respondentai ir startuoliai pabrėžė investicijų trūkumą, kuris lemia lėtą startuolio vystymąsi. Dėl lėšų trūkumo startuolis negali samdyti kompetingų darbuotojų arba jie gauna mažus atlyginimus, o tai dažnai lemia motyvacijos dirbti trūkumą. Viena iš finansavimo trūkumo priežasčių yra menka įkūrėjų kompetencija ir nesugebėjimas valdyti verslo. Tad viskas užsisuka ratu, iš kurio ištrūksta tik nedidelė dalis startuolių.

24 lentelė Pagrindinės problemos kylančios vystant startuolį

Kategorija	Subkategorija	Kartai	Pagrindimas
Pagrindinės problemos kylančios kuriant startuolį	Pinigų trūkumas	6 C, F, G, H, Y, I	„apsiskaičiavom visada reikėjo papildomai investuoti ir ieškoti finansų” (Respondentas C) „finansų visuomet trūksta” (Respondentas F) „finansavimo radimas” (Respondentas G) „stinga investicijų startuolio auginimui ir vystymui” (Respondentas H) „investicijų (pinigų) poreikis” (Respondentas Y) „finansavimas- susiduria su problemomis kurioms reikia pinigų” (Respondentas Y)
	Motyvacijos trūkumas	3 D, F, H	„nėra jokių garantijų skiri visą savo laiką ir nežinai kas iš to išeis galutiniam variante” (Respondentas D) „nėra ekosistemos startuoliams, kuri skatintų ir motyvuotų”(Respondentas F) „neįvertina, kaip sudėtinga, rizikinga ir emociškai sunku yra vystyti startuolį, dėl to prasideda nesutarimai komandoje arba žmonės nuleidžia rankas ir meta projektą” (Respondentas H)
	Kompetetingų darbuotojų trūkumas	5 C, E, G, Y, K	„mes tris mėnesius nerandame dviejų žmonių, kurie galėtų dirbti su AI” (Respondentas C) „kompetencijos stygius kaip vystyti startuolį, kaip eiti tolyn, kaip gauti užsienio investuotojus, kaip eiti į užsienio rinką “(Respondentas E) „komandos formavimas” (Respondentas G) „kompetencijų trūkumas ankstyvoje stadijoje, sunku rasti darbuotojus, dideli darbuotojų išlaikymo kaštai” (Respondentas Y) „Viršija žmonių skaičių nesugeba suformuoti tinkamos komandos, o startuoliui augant įkūrėjai nepripažįsta, jog yra nebetinkami vadovauti startuoliui, nebeturi tiek kompetencijų” (Respondentas K)
	Verslo valdymo įgūdžių trūkumas	3 F, H, I	„pradedant startuolį retas, kuris turi didelę patirtį, taip pat trūksta žmonių su verslo valdymo kompetencijomis, nėra žmonių, kurie priiminėtų sprendimus aukštame lygyje ir galėtų mums patarti” (Respondentas F) „neturi pakankamai pardavimų, rinkodaros žinių, kurios padėtų užauginti startuolio pajamas” (Respondentas H) „komandos suvaldymas, ne iki galo išvedimas produkto, ne ištestavimas produkto iki galo su tais kurie gali mokėti pinigus, kūrimas problemų ten kur jų nėra” (Respondentas I)

	Kuriami neįdomus produktai	2 H, J	„kuria niekam nereikalingą, neaktualų produktą, nes pirmiausia užsiima produkto vystymu, o tik paskui kalbasi su potencialiais vartotojais” (Respondentas H) „product market fit, gamina produktą nesikalbedami su klientais ir komanda, daug investuoja į technologija ir mažai į pardavimus” (Respondentas J)
--	----------------------------	-----------	--

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis



24 pav Dažniausiai startuolių susiduriamos problemos

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Iš respondentų pateiktų atsakymų apie pagrindines problemas su kuriomis susiduriama kuriant startuolį galima teigti, kad pinigų ir motyvacijos trūkumas, kompetetingų darbuotojų stygius bei verslo valdymo įgūdžių neturėjimas yra dažniausiai pasitaikančios situacijos jaunose įmonėse. Didelė dalis startuolių žlunga pirmaisiais savo gyvavimo metais, o finansinės kliūtys yra viena pagrindinių problemų lemiančių žlugimą (tam pritaria 23% kiekybinio tyrimo respondentų ir 7 kokybinio tyrimo respondentai). Naujos įmonės generuoja nedidelius pinigų srautus, o pradinės stadijos rizikos kapitalo fondų (*angl. seed capital*) finansavimas dažnu atveju yra nepakankamas. Todėl, nors daugumos startuolių prieiga prie kapitalo rinkų yra ribota, jie priversti ieškoti kitų finansavimo šaltinių, tokių kaip bankų teikiamos paskolos ar rizikos kapitalo fondai (*angl. venture capital*) (T. Stucki, 2013). Normalu, kad jauna įmonė neturėdama įgūdžių valdyti verslą netinkamai paskirsto biudžetus ir susiduria su pinigų trūkumu, o tai lemia motyvacijos darbui stygių. Neturinti aiškios vizijos įmonė nėra patraukli

turintiems patirtį, kompetetingiems darbuotojams – tai lyg užburtas ratas, su kuriuo susiduria startuoliai.

Apibendrintoje lentelėje matome, kad dažniausiai startuoliai susiduria su pinigų, motyvacijos, kompetingų darbuotojų ir verslo valdymo įgūdžių trūkumų. Kiekybinio tyrimo respondentai ir ekspertai sutaria, kad dažnai kuriami rinkai neįdomūs produktai – mažai dėmesio skiriama rinkos analizei.

25 lentelė Apibendrintos kiekybiniame ir kokybiniame tyrime dažniausiai startuolių išskirtos problemos

Respondentai /atsakymai	Startuoliai (kokybinis tyrimas)	Ekspertai	Startuoliai (kiekybinis tyrimas)
Pinigų trūkumas	+	+	+
Motyvacijos trūkumas	+	+	
Kompetingų darbuotojų trūkumas	+	+	+
Verslo valdymo įgūdžių trūkumas	+	+	+
Kuriami neįdomūs produktai		+	
Rinkos analizės trūkumas			+

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Startuolių išskirtos dažniausiai kylančias problemas, atsispindi tolimesniame tyrime analizuojant kokių priemonių startuolių nuomone trūksta Lietuvoje norint pasiekti spatesnį verslo infrastruktūros vystymąsi.

26 lentelė Priemonės, kurių trūksta Lietuvoje siekiant pagerinti startuolių vystymąsi

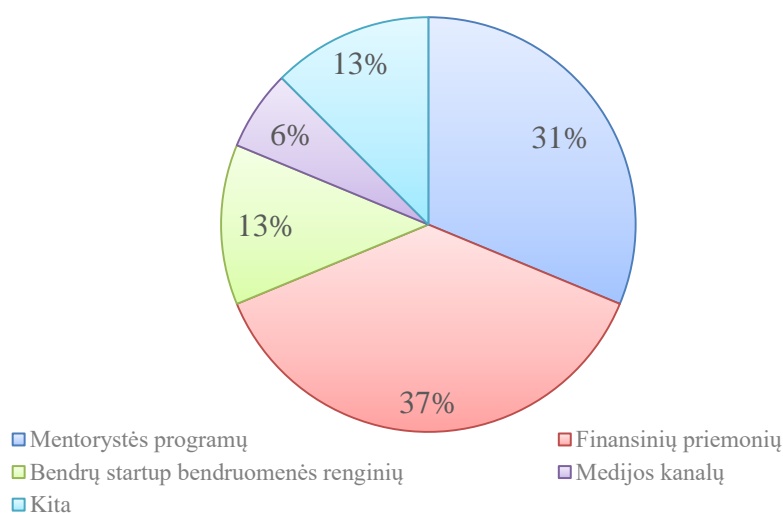
Kategorija	Subkategorija	Kartai	Pagrindimas
Priemonės, kurių trūksta Lietuvoje siekiant pagerinti startuolių vystymąsi	Pagalba ankstyvos stadijos startuoliams	4 C, E, H, K	„Šiuo metu trūksta paramos labai ankstyvos (idėjos stadija). Ankstyvos stadijos startuoliams trūksta paramos – žinių, smulkių investicijų, bendruomenės” (Respondentas H) „Ankstyvos stadijos startuolių mentorių ir hub’u”(Respondentas C, E) „Trūksta pagalbos startuoliams pradinėje stadijoje” (Respondentas K)
	Mentorių pažengusiems startuoliams,	3 B, J, H	„Vėlyvos stadijos startuoliams trūksta patarėjų”), didesnių investuotojų” (Respondentas H) „Visų stadijų startuoliams trūksta pagalbos iš patyrusių žmonių” (Respondentas J, B)
	Investuotojų	2 H, I	„Vėlyvos stadijos startuoliams trūksta didesnių investuotojų” (Respondentas H) „Trūksta priėjimo prie pinigų” (Respondentas I)

	Technologinių startuolių infrastruktūros	3 Y, D, G	„Galbūt trūksta daugiau pagalbos komercializuojant sudėtingesnius R&D, gyvybės mokslų sprendimus” (Respondentas Y) „Pagalbos hardware startuoliams” (Respondentas D, G)
	Industrinės medijos	1 J	„Industrinės medijos” (Respondentas J)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Respondentų nuomone, siekiant pagerinti startuolių infrastruktūrą Lietuvoje, reiktų daugiau dėmesio skirti ankstyvos stadijos startuolių ugdymui bei pažengusių startuolių mentoriams, tam pritaria 31% respondentų anketinėje apklausoje. 37% kiekybinio tyrimo respondentų bei du ekspertai išskyrė finansinių priemonių trūkumą siekiant pagerinti startuolių vystymąsi. Dalis startuolių ir ekspertų kokybiniame tyrime paminėjo pagalbos trūkumą vystant technologinius startuolius. Ekspertas J pokalbio metu paminėjo, kad Lietuvoje trūksta didelių įmonių, kurios užsiimtų startuolių ugdymu, investuotų į idėjų įgyvendinimą ir naujų produktų ieškojimą. Weiblen, Tobias ir Chesbrough (2015) savo darbe teigia, jog startuoliai dažnai nerimauja, dėl to, kad įmonės gali pavogti jų idėjas. Tačiau sąjunga, tarp startuolių, kurie turi idėjų, nebijo rizikuoti, turi potencialą augti, bet neturi pakankamai resursų, kuriuos jiems gali suteikti didelės korporacijos, gali būti neįkainojama startuoliams. Tokiu būdu jie gauna prieigą prie visų ilgą patirtį turinčių korporacijos išteklių.

Vadovaujantis ekspertų įžvalgomis bei moksline literatūra, galima teigti, kad didelių įmonių įsitraukimas į startuolių veiklą būtų abipusiai naudingas.



25 pav Priemonės, kurių trūksta Lietuvoje, siekiant pagerinti startuolių vystymąsi

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Informantų taip pat buvo teiraujama kokių pagrindinius startuolių sėkmės faktorius jie išskirtų. Atsakymai pasiskirstė į keturias subkategorijas - komanda, darbas, idėja ir finansavimas

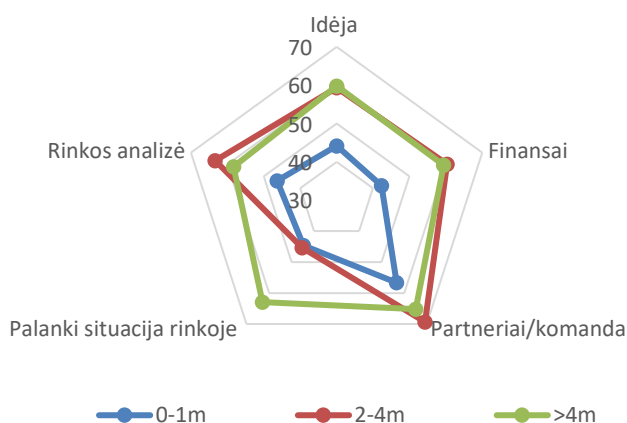
27 lentelė **Startuolių sėkmės faktoriai**

Kategorija	Subkategorija	Kartai	Pagrindimas
Startuolių sėkmės faktoriai	Komanda	9 A, C, B, D, E, H, I, Y, K	„svarbu gera komanda kuri pasiryžusi dirbti be jokių garantijų” (Respondentas A) „stipri komanda vienas esminių punktų” (Respondentas C) „neturint komandos ir geriausia idėja sužlugęs, svarbiausia rasti bendraminčius” (Respondentas B) „be komandos idėja niekur neišvažiuos” (Respondentas D) „svarbu komanda žino kur keliauti, patirtis nėra būtinybė” (Respondentas E) „ambicinga, daug žinių savo industrijoje turinti, patyrusi, subalansuota ir tvirta komanda” (Respondentas H) „komanda ir sugebėjimas ją valdyti” (Respondentas I, K)
	Daug darbo	2 C, D	„gera idėja svarbu bet svarbiau daug dirbti” (Respondentas D) „pasiryžimas dirbti ne tik 8h per dieną būtinas startuolyje” (Respondentas C)
	Idėja	2 A, D	„idėjos unikalumas lemia daug sėkmės” (Respondentas D) „idėja reikia pratestuoti ir svarbu greitai pripažinti klaidas ir nebijoti išmesti tai kas nepasisekė ir keisti kryptį” (Respondentas A)
	Finansavimas	1 B	„idėjos vystymui svarbu finansavimas, ir svarbu mąstymas ne kaip didelei įmonei, o kaip startuoliui” (Respondentas B)
	Rinkos poreikių atitikimas	4 E, F, Y, J	„startuolyje svarbu laikas – pataikyti kada reikia į rinką” (Respondentas F) „palankus laikas ir tinkamas kontingentas” (Respondentas E) „produkto/paslaugos atitikimas rinkos poreikiams tinkamu laiku” (Respondentas Y) „produktas turi atitikti bazines savybes - tinkamas laikas, tinkamas <i>product market fit</i> ” (Respondentas J)

	Įkūrėjų asmeninės savybės	1 J	„sugebėjimas ignoruoti kritiką, užsispyrimas siekti rezultato, profesionalumas, rizikos prisiemimas, sugebėjimas suvaldyti komandą” (Respondentas J)
--	---------------------------	--------	--

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

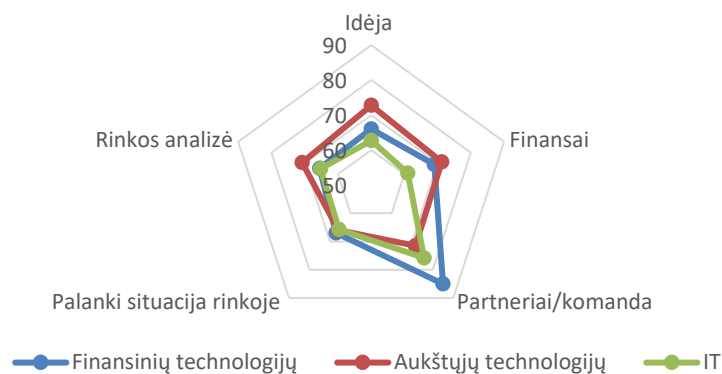
Didžioji dalis startuolių atstovų ir visi ekspertai sutartinai komandą ir žmonių surinkimą į komandą laiko svarbiausiu veiksmu kuriant stiprų startuolį, tai patvirtina ir de Mel *ir kt.*, (2009) ir Song (2008) teiginiai, kad steigėjų patirtis ir kompetetinga komanda yra vienas iš startuolio sėkmės faktorių. Kiekybinio tyrimo metu įvertinti teiginius respondentams buvo pateikta Likerto skalė, siekiant nustatyti, kurie jų nuomonę yra svarbiausi ir gali nulemti startuolio sėkmę. Respondentai taip pat kaip ir giluminio interviu metu viena svarbiausia faktorių išskyrė partnerius/komandą (13-14 pav.)



26 pav. Startuolių sėkmės fatoriai pagal startuolių amžių

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Analizuojant kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus pagal startuolių amžių (trys kategorijos) pastebėta, kad jauni startuoliai (0-1m) labiausiai išskiria geros idėjos ir komandos svarbą, o į finansus kreipia mažiausiai dėmesio. Tuo tarpu abi vyresnių startuolių amžiaus grupės (2-4m ir >4m) visus Likerto skalėje pateiktus teiginius vertina aukštais balais, daugiausiai dėmesio skiria partnerių ir komandos svarbai, idėjai. 2-4m ir 4 metų amžiaus startuolių atsakymai smarkiai išsiskiria ties palankios situacijos rinkoje teiginiu. Vyresni, daugiau patirties turintys startuoliai mano, kad jis yra vienas svarbesnių faktorių siekiant sulaukti sėkmės, tuo tarpu 2-4m amžiaus startuoliai jį įvertina mažiausiu balu.



27 pav. Startuolių sėkmės fatoriai pagal startuolių sektorių

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Analizuojant rezultatus pagal veiklos sritį dauguma startuolių dažniausiai mini komandos ir partnerių svarbą, o aukštųjų technologijų įmonės kaip vieną iš sėkmės faktorių išskiria geros idėjos išskirtinumą. Lyginant startuolių atsakymus pagal jų vystymosi stadiją visos kategorijos vieningai aukščiausiais balais įvertino komandos svarbą. Startuoliai ankstyvojoje stadijoje, turintys tik idėją arba prototipą išskyrė gero verslo modelio ir geros idėjos teiginius kaip vienus svarbiausių, taip pat kaip ir jauniausias giluminį intervių atlikęs startuolis (Respondentas D).

Giluminio interviu dalyvavusių startuolių įkūrėjų nuomonė išsiskyrė ties kitomis subkategorijomis nei kiekybinės analizės metu, pavyzdžiui, kaip vieną svarbiausių faktorių B startuolis išskyrė finansavimą – tai didžiausias ir sėkmingiausias interviu dalyvavęs startuolis, kurio pagrindiniai finansavimo šaltiniai yra akcininkai. Laiko subkategoriją išskyrė E ir F startuoliai, kurių kuriami produktai išsiskiria idėja ir originalumu, bet pasirodę rinkoje gali būti lengvai atkartojami didelių įmonių. A ir D startuoliai, kurie dirba skirtingose srityse (IT ir gamyba) kaip vieną pagrindinių startuolio sėkmės faktorių, taip pat kaip ir aukštųjų technologijų įmonės kiekybinio tyrimo metu, išskyrė idėjos svarbą, tai rodo, kad idėjos unikalumas yra svarbus veiksnys visų tipų startuoliams. Ekspertai ir I J išskyrė įkūrėjų asmeninių savybių svarbą kuriant startuolį - būtinas užsispyrimas, mokėjimas suvaldyti komandą ir nebijoti prisiimti rizikos.

3.3. Verslo procesų brandos lygių modelio papildymas

Atlikus giluminį interviu papildyta teorinėje dalyje sudaryta verslo procesų brandos vertinimo lentelė. Raudonai pažymėtos frazės nepasiteisino ir autorės nuomone turėtų būti ištrintos, žaliai pažymėtos frazės – įtrauktos į vertinimo lentelę. Atlikus kiekybinį ir kokybinį

tyrimą nuspresta pašalinti inovacijų vertinimo objektą, nes tyrimo metų inovacijos kaip atskiras vertinimo objektas nebuvo išskirtas, o startuoliai patys iš savės kurdami naujus produktus diegia inovacijas rinkoje. Vertinant komandą pastebėta, kad narių skaičius nebūtinai turi augti startuoliui tobulėjant, tačiau labai svarbu narių kompetencija ir žinios, kurias jie atsineša į įmonę. Produkto kūrime, autorės nuomone, turint inovatyvią idėją investuotojai startuoliu susidomės anksčiau nei teorinėje dalyje nurodytame lygmenyje – užtenka stipraus prototipo, geros rinkos analizės ir kompetetingos komandos, kad startuolis jau pirmame/antrame lygmenyje būtų patrauklus investuotojams. Analizuojant klientų vertinimą negalima drąsiai teigti, kad jau pirmame lygmenyje daroma konkurencinės rinkos apžvalga, kai dar tiksliai nežinomos produkto funkcijos. Taip pat giluminis interviu atskleidė, kad įmonės artimai palaiko ryšį su klientais ir atsižvelgia į jų nuomonę. Dalis startuolių nuo pat pradžių kuriasi padedami akcininkų, tampa didelių įmonių dukterinėmis įmonėmis.

28 lentelė Verslo procesų brandos lygių modelio koregavimas

Lygiai/Vertinimo objektai	Komanda	Produktas	Klientas	Finansai
Pradinis lygis	<5 žmonės Nėra aiškių rolių Ieškoma mentorių Ieškoma žmonių su patirtimi ir specifinėmis žiniomis	Prototipas/idėja Verslo modelio kūrimas Rinkos analizė	Neaiškus klientų segmentas Konkurencinės aplinkos apžvalga	Savarankiškas finansavimas Akcininkai
Valdomi procesai	Komanda plečiasi Darbų pasiskirstymas Mentorių pagalba Sugebėjimas pristatyti ir parduoti produktą klientams/investuotojams	Testavimas, pirmos versijos Išskirtinumo pabrėžimas Pirmi (priešlaikiniai) pardavimai	Tikslinis klientų segmentas Tikslinė rinka, pirmieji klientai Pirmas įspūdis Atsiliepimai iš realių klientų apie produktą Asmeniniai susitikimai su klientais	Draugų, šeimos parama Savarankiškas finansavimas Dotacijos Investuotojai Europiniai fondai (pvz. Mita) Akseleratoriai/inkubatoriai
Apibrėžti procesai	Aiškus lyderis Aiškus komandos tikslai ir užduotys Vadybinės komandos sukūrimas Įmonės pradeda taikyti valdymo metodikas (Lean/Agile ir kt.)	Turi potencialą plėstis Konkurencinis pranašumas (savybėmis/kaina) Patentai, Licenzijos Istatymų reguliacijos Aiškus verslo modelis Produktas teikia nuolatinės mėnesinės pajamas	Klientui aiškiai pateikiama produkto/paslaugos teikiama nauda Aiškus tiesioginiai ir netiesioginiai konkurentai Atgalinis ryšys iš kliento	Crowdfunding Verslo angelai Rizikos kapitalo Investicijos
Kiekybiška i valdomi	Motyvacinė sistema Vidiniai ir išoriniai darbuotojų mokymai Apibrėžtos darbo valandos	Proveržis rinkoje, didelis susidomėjimas investuotoju	Aiški sukuriame vertė Stebimi klientų elgesio pokyčiai Nuolat atliekami tobulinimai	Rizikos kapitalo investicijos Akcininkai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2019 metų tyrimo duomenimis

Sudarytą modelį galima būtų laikyti startuolių verslo procesų brandos vertinimo atitikmeniu BPMM verslo procesų modeliui, kuris turi 5 brandos lygius, aprašančius proceso tikslus, kurie turi būti įgyvendinti norint pasiekti aukštesnį lygį. Tyrime sudarytame modelyje yra keturi brandos lygiai, pirmasis – pradinis, nusako kokie procesai ir žingsniai vyksta komandos, produkto, kliento ir finansų srityse besikuriančiame startuolyje, tačiau dar nėra jokių aiškių procesų. Antrasis - valdomų procesų lygis rodo, kad vertinimo objektuose procesai įgauna formą, tampa aiškesni, formuojasi aiškus įmonės veikimo modelis. Trečiame, apibrėžtų procesų (pagal BPMM standartizuotų procesų) lygmenyje įmonė jau turi pastovias pajamas ir pastovumą komandoje, bandoma pritraukti kuo daugiau klientų ir išlaikyti esamus, įmonė turi finansinį stabilumą. Dalis įmonių šiame lygyje pradeda komandos valdyme taikyti pasaulyje plačiai naudojamas valdymo metodikas – *Lean*, *Agile* ir kt. Paskutinis lygmuo tyrimo metu sudarytoje lentelėje - kiekybiškai valdomi procesai, lyginant su BPMM modeliu, šį lygmenį galėtume atitinkamai priskirti nuspėjamo ir novatoriško lygmenų junginiui. Startuolių įmonėse visi procesai aiškiai apibrėžti, nuolat ieškoma galimybių plėstis ir tobulinti vystomus produktus, didelis dėmesys skiriamas komandos narių kompetencijos ugdymui.

4. IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad nėra vieno, visoms įmonėms tinkančios verslo procesų brandos lygių vertinimo modelio, tačiau dažniausiai literatūroje sutinkami BPMM, PML ir PEMM verslo procesų brandos vertinimo modeliai.
2. Tyrimo metu pastebėta, kad startuoliai dažniausiai susiduria su pinigų, kompetetingų darbuotojų trūkumu ir teigia, kad Lietuvoje trūksta mentorių bei įstaigų dirbančių su ankstyvos stadijos startuoliais. Kaip svarbiausius vystymo etapus startuoliai įvardija komandos formavimą (taip pat didžioji dalis startuolių kaip vieną pagrindinių sėkmės faktorių išskiria komandą), rinkos apžvalgą ir orientaciją į klientus, o pagrindiniais startuolių bruožais laiko nestandartinius sprendimus ir inovacijas.
3. Išanalizavus mokslinę literatūrą remiantis BPMM ir PML modeliais sudarytas startuolių verslo procesų lygio vertinimo modelis, kuris į keturias grupes išskirsto komandos, produkto, kliento ir finansavimo vertinimą keturiuose lygiuose – pradinis, valdomų, apibrėžtų, kiekybiškai valdomų procesų.
4. Kokybinio tyrimo su startuoliais metu pastebėta, kad startuoliai vystydami savo produktus netaiko jokių verslo procesų vertinimo modelių. Tai lemia patirties stoka, susikoncentravimas į produkto vystymą ir finansavimo paieškas, taip pat nėra plačiai taikomų verslo procesų valdymo metodikų, kurios tiktų jaunoms startuolių įmonėms. Anketinis tyrimas ir giluminiai interviu su ekspertais patvirtino prieš tai atlikto tyrimo išvadas. Startuolių išsivystymas analizuotas pagal sudaryta verslo procesų brandos lygių vertinimo modelį. Startuoliai vieningai teigia, kad komanda yra vienas svarbiausių sėkmingo startuolio komponentų, o ekspertai dirbantys su startuoliais pabrėžia įkūrėjų asmeninių savybių svarbą ir lyderio kompetencijas. Pastebėta, kad startuoliai didelę laiko dalį skiria produkto tobulinimui, funkcijų išgryninimui, tačiau ekspertu nuomone startuoliai turėtų daugiau koncentruotis į ankstyvos stadijos pardavimus. Produkto/paslaugos kūrimo etape, startuoliu nuomone labai svarbu produkto/paslaugos išskirtinumas. Ekspertu nuomone, startuoliai per mažai dėmesio skiria ankstyvos stadijos pardavimams bei potencialiems klientams ir per daug koncentruojasi į produkto funkcionalumą. Taip pat pastebėta, kad startuoliai siekdami gauti finansavimą didelį dėmesį skiria verslo modelio kūrimui, tačiau tam prieštarauja ekspertai teigdami, kad verslo modelio tikslumas nėra būtinas - startuoliai turėtų daugiau komunikuoti socialinėje erdvėje, kurti savo sėkmės istoriją, tinkamai pateikti savo produktą ar paslaugą pranešimų metu.

5. Tyrimo metu nustatyta, kad startuoliai nenaudoja jokių verslo procesų valdymo modelių. Rinkoje daugėja perspektyvias idėjas turinčių ir greitai augančių įmonių, kurios nesuvaldo visų jas išstinkančių problemų ir dėl savo įmonės amžiaus, patirties stokos ir spartaus augimo, finansų trūkumo, neturi galimybės įdiegti plačiai pripažintų verslo valdymo sistemų. Todėl dažnai jauni ir perspektyvus startuoliai neatskleidžia viso savo turimo potencialo, išyra, jų idėjas perima didelės įmonės, kurios turi resursų ir jau turi patirties kaip vykdomi verslo procesai, todėl idėją įgyvendina greičiau. Siekiant pagerinti jaunų startuolių vystymąsi ateityje galima būtų atlikti tyrimus gilinantis kokios priežastys lemia tai, kad startuoliai nesugeba įsidiegti verslo valdymo sistemų, kodėl jos nėra reikalingos. Dar galima tirti, kurie pagrindiniai verslo valdymo sistemų moduliai turėtų būti pakeisti, kad jais galėtų naudotis jauni, perspektyvūs startuoliai. Taip pat galima plačiau gilintis į tyrimo metu sudarytų vertinimo objektų svarbą skirtingų sričių startuolio vystyme – kokie virsmai ir procesai lemia komandos formavimo kaitą startuoliui augant, kaip formuojasi produktas ir kokios srities startuoliai turi galimybę gauti finansavimą. Tam būtų reikalinga apklausti didesni skaičių įvairių sričių startuolių neapsiribojant tik Lietuvos rinka.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomėnas, V. (2011). *Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo*. Kaunas: Technologija.
2. Aguilar-Saven, R.S. (2004) 'Business process modelling: Review and framework', *International Journal of production economics*, vol. 90, no. 2, pp. 129-149.
3. Ahrend, J. M. (2013). *Requirements Elicitation in Startup Companies: Working paper*. University of Birmingham.
4. Alzoubi M., Haitham & Khafajy, Neama (2015). The impact of business process management of business performance superiority 3. 17-34.
5. Audretsch, D., and Feldman, M. (2003). Small-firm strategic research partnerships: The case of biotechnology. *Technology analysis and strategic management*, 15(2), 273-288.
6. Avnimelech, Gil & Teubal, Morris. (2006). Creating Venture Capital Industries That Co-evolve with High Tech: Insights from an Extended Industry Life Cycle Perspective of the Israeli Experience. *Research Policy*. 35. 1477-1498. 10.1016/j.respol.2006.09.017.
7. Brown M., Sean E., (2017). *Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success*, Great Britain: Ebury Publishing.
8. Cukier, Daniel & Kon, Fabio. (2018). A maturity model for software startup ecosystems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 7. 10.1186/s13731-018-0091-6.
9. Davidavičienė V., (2012). *Verslo procesų vertinimas ir informacinių technologijų rizikos valdymas*. Vilnius: Technika. 78 p. ISBN 978-609-457-206-7.
10. 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. No. 3: 3–24. – <http://dx.doi.org/10.1257/jep.28.3.3>.
11. Elzinga, D., Horak, T., Chung-Lee, L., & Bruner, C. (1995). Business process management: survey and methodology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 24 (2), 119-28.
12. Gerguri, Shqipe & Rexhepi, Gadaf & Ramadani, Veland. (2013). Innovation Strategies and Competitive Advantages.
13. Groenewegen, G & Langen, Frank. (2012). Critical Success Factors of the Survival of Start-Ups with a Radical Innovation. *Journal of Applied Economics and Business Research*. 2. 155-171.

14. Hammer, M. and Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins, New York.
15. Hall, R. E., and Woodward, S. E. (2008). The burden of the non-diversifiable risk of entrepreneurship (No. w14219). National Bureau of Economic Research.
16. Homburg, Ch., Hahn A., Bornemann, T., Sandner, P. (2014). The Role of Chief Marketing Officers for Venture Capital Funding: Endowing New Ventures with Marketing Legitimacy // *Journal of Marketing Research*. Vol. LI: 625–644. – <http://dx.doi.org/10.1509/jmr.11.0350>.
17. Kaftan M. J. (2014). Rollovers as Business Start-Ups (ROBS)-401(k) Plan Business Financing: A Personal Employment Act. // *ROBS Update*, Summer: 20–30.
18. Kaiser, Ulrich & Mueller, Bettina. (2013). Team Heterogeneity in Startups and its Development Over Time. *Small Business Economics*. 45. 10.2139/ssrn.2289252.
19. Kerr, William R. and Nanda, Ramana, Financing Innovation (Gruodis, 2015). *Annual Review of Financial Economics*, Vol. 7, pp. 445-462, 2015.
20. Lee, R., & Dale, B. (1998). Business process management: a review and evaluation. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 4 (3), 214-25.
21. Lindsay, A., Downs, D., & Lunn, K. (2003). Business processes - attempts to find a definition. *Information & Software Technology*, 45 (15), 1015-9.
22. Lock Lee, L. (2005). Balancing business process with business practice for organizational advantage. *Journal of Knowledge Management*, 9 (1), 29-41.
23. Lodienė, D. (2008). *Procesų vadybos samprata organizacijų vadybos plotmėje // Vadybos mokslas ir studijos – Kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Kaunas: Akademija, Nr. 13 (2).
24. Maciel, Cristiano & Neder, Renato & Ramalho, Paulo & Rabêlo, Olivian & Zambra, Elizandra & Benevides, Nathalia. (2018). Business Process Management: Terms, Trends and Models. 163-170. 10.15439/2018F334.
25. Maurya, A. (2016). *Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth*. New York: Penguin.
26. McAdam, R., & McCormack, D. (2001). Integrating business processes for global alignment and supply chain management. *Business Process Management*, 7 (2), 113-130.
27. Melan, E. (1989). Process Management: A Unifying Framework for improvement. *National Productivity Review*, 8 (4), 395-406.
28. Mens J. (2016). A maturity model for BPM capability assessment in Dutch hospitals. Spruit, Marco, & Brinkkemper, Sjaak. Batenburg, Ronald, & Ravesteyn, Pascal.

29. Mettler, Tobias & Rohner, Peter. (2009). *Situational Maturity Models as Instrumental Artifacts for Organizational Design*. Prieiga per internetą: <http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/67758>. 10.1145/1555619.1555649 (žiūrėta 2019 m. rugsėjo 5d.).
30. Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius: Ciklonas.
31. Moon, S. (2014). *How does the use of External knowledge influence innovative performance of service firm an introductory study of openness and service innovation// Seoul Journal of Business?* Vol. 20. No. 1: 35–61.
32. Nann, S., Krauss, J. S., Schober, M., Gloor, P. A., Fischbach, K., and Führes, H. (2010). The Power of Alumni Networks-Success of Startup Companies Correlates with Online Social Network Structure of Its Founders.
33. Palmberg K. (2009). Exploring process management: are there any widespread models and definitions? Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/17542730910938182>. (žiūrėta 2019 m. spalio 14d.).
34. PMBOK Guide. (2004). *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge. Third 3Rd Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
35. Pöppelbuß, J. and Röglinger, M. (2011), What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. 19th European Conference on Information Systems (ECIS 2011) Helsinki, Finland.
36. Pritchard, J., & Armistead, C. (1999). Business process management: lessons from European business. *Business Process Management Journal*, 5 (1), 10-32.
37. Ratten, V., & Ratten, H. (2007). Social cognitive theory in technological innovations. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 90-108.
38. Porter, M. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*. 63(4): 149–160.
39. Robin, P.G. (2014). *Crowdfunding Hardware Startups in Germany*. In *Proceedings of Twenty Second European Conference on Information Systems*, Israel: Tel Aviv., <https://www.hiig.de/wp-content/uploads/2015/09/0664-file1.pdf>. (žiūrėta 2019 m. sausio 26d.)
40. Robles, E. (2015). *How to identify disruptive new businesses // Review of business and finance studies*. Vol. 6. No. 1: 121–130.

41. Salamzadeh, Aidin & Kesim, Hiroko. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. 10.13140/RG.2.1.3624.8167.
42. Sandhu, M., & Gunasekaran, A. (2004). Business process development in project-based industry. *Business Process Management*, 10 (6), 673-690.
43. Singh, P. K. (2012). *Management of business processes can help an organization achieve competitive advantage // International Management Review*, Vol. 8 No 2.
44. Stucki, T. (2013). *Success of start-up firms: the role of financial constraints //Industrial and Corporate Change*. Vol. 23. No. 1: 25–64.
45. Šilingas, D. (2013). Verslo procesų valdymas: aktualumas ir tendencijos Lietuvoje ir pasaulyje Prieiga per internetą: //www.slideshare.net/Dariusilingas/d-silingasbpmlietuvojeirpasaulyje. (žiūrėta 2019 m. spalio- 06 d.)
46. Venckuvienė, V., Snieška, V. (2010). *Venture capital a tool in fostering innovativeness of tenants in science and technology park: Lithuanian case // Ekonomika ir vadyba*. Nr. 15: 310–317.
47. Viliūnas, V. (2011), Projektų valdymo paskaitų konspektai.
48. Weiblen, Tobias & Chesbrough, Henry. (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California management review*. 57. 66-90. 10.1525/cm.2015.57.2.66.

EVALUATION OF BUSINESS PROCESS MATURITY LEVELS (LITHUANIAN STARTUPS CASE)

Miglė RADŽVILAITĖ

Paper of the Master's degree

Master's program Business Management

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Department of Economic Policy

Supervisor – Assoc. Prof. A. Fominiene

Vilnius, 2020

SUMMARY

76 pages, 28 tables, 27 pictures, 48 references.

The main purpose of this master thesis is to analyze Lithuania Startups' ecosystem and to evaluate their business process maturity levels based on newly created model.

The work consists of three main parts: the analysis of scientific literature, the research methodology and research results, and conclusion and recommendations.

Literature analysis reviews recent scientific research on business processes, existing business maturity valuation models, concepts of Startups, their characteristics and the major challenges they are facing.

After the literature analysis research design was set up and research methods were selected. In order to validate newly created business process maturity model qualitative and quantitative research methods were selected. During qualitative research Startup experts were interviewed to identify business processes maturity levels and its influence on success factor. During quantitative research closed-ended questionnaire was used. It was filled by Startup employers and employees. The main purpose of this part was to improve overall quality of the research and newly created model.

The performed research revealed that Lithuanian Startups don't use business processes valuation models. According to majority of Startups, the main success factor is team, however, Startups' industry experts state that the main success factors are competence and leadership of the Startup founder. Also, research revealed that most of the Startups are focusing on the improvement of their products and business model creation, however, experts oppose to it and state that crucial factors are premature sales and story telling in social media.

The conclusions and recommendations summarize literature analysis and results of qualitative and quantitative research. In author's opinion results of this master thesis could provide useful guidelines to the Startups how to improve their success factor by improving business processes management. However, further more sector-focused researches are needed.

PRIEDAI

1.Priedas. **Kokybinio tyrimo klausimai**

Nr.	Klausimas
1.	Kokios jūsų pareigos?
2.	Kiek metų startuoliui?
3.	Koks jūsų įmonės darbuotojų skaičius: <5/5-20/20-50, >50?
4.	Kokius išskirtumėte pagrindinius startuolių bruožus?
5.	Kokius išskirtumėte pagrindinius startuolių sėkmės faktorius?
6.	Kuriuos startuolių vystymo etapus išskirtumėte kaip svarbiausius?
7.	Kokius svarbiausius veiksnius išskirtumėte formuojant komandą?
8.	Kokius svarbiausius veiksnius išskirtumėte produkto kūrimo etape?
9.	Kokius pagalbinius įrankius/metodikas naudojate produkto vystyme?
10.	Kaip palaikote atgalinį ryšį su savo produkto/paslaugos naudotojais?
11.	Kokius svarbiausius veiksnius išskirtumėte siekiant startuolui gauti finansavimą?
12.	Kokie kliento poreikiai Jums yra svarbiausi?
13.	Kokiais finansavimo šaltiniais naudojotės?
14.	Ar dalyvavote akseleratorių programose/ar naudojotės verslo inkubatorių, technologinių parkų paslaugomis?
15.	Kokius verslo procesų modelius taikote savo startuolyje? Gal nenaudojate jokių verslo proceso modelių?
16.	Su kokiais sunkumais susidūrėte kuriant startuolį?
17.	Kokių priemonių startuolių infrastruktūroje Jūsų nuomone trūksta Lietuvoje?

Šaltinis: sudaryta autorės

2a Priedas

Tyrimo anketos pavyzdys

Gerb.respondente,

esu Vilniaus Universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Verslo vystymo magistro studentė. Magistro studijų metu atlieku giluminius interviu ir anketinį tyrimą apie Lietuvos startuoliuose vykstančius verslo procesus. Pildoma anketa yra anoniminė ir joje pateikti atsakymai bus naudojami tik atliekamam moksliniam tyrimui.

1.Kokia jūsų startuolio sritis?

- Interneto startuolis
- AI srities startuolis
- Gyvybės mokslų startuolis
- Inžinerinis startuolis
- kt.

2.Koks Jūsų startuolio amžius?

- <1m
- 1-3m
- 3-5m
- >5

3.Kokio dydžio Jūsų komanda?

- <5
- 5-20
- 20-50
- >50

4. Kokioje vystymosi stadijoje Jūsų startuolis?

- Idėja
- Turime prototipą
- Gavom finansavimą, dalyvaujame akseleratoriuose
- Vykdomė pardavimus

5.Kokie svarbiausi vystymosi etapai Jūsų startuolyje?

- Komandos formavimasis
- Rinkos analizė
- Kliento nustatymas
- Pardavimai

6.Kokie svarbiausi veiksniai formuojant komandą?

- Darbuotojų kompetencijos
- Darbuotojų motyvacija
- Darbo patirtis startuoliuose
- Kita

7.Kokius išorinės pagalbos šaltinius naudojate?

- Mentorai
- Akseleratoriai
- Nesinaudojame

8.Kokie svarbiausi veiksniai produkto kūrimo etape?

- Rinkos analizė
- Prototipo kūrimas
- Testavimas
- Išskirtinumo pabrėžimas

- Kita
9. Ar savo startuolyje taikote verslo procesų valdymo metodikas?
- Taip
 - Ne
10. Kaip palaikote atgalinį ryšį su savo klientais?
- Atsiliepimų rinkimo Sistema puslapyje
- Automatizuota sistema puslapyje
 - Elektroniniais laiškais
 - Nepalaikome
11. Kokie Jūsų nuomone svarbiausi faktoriai siekiant startuoliui gauti finansavimą?
- Verslo modelis
 - Idėjos naujumas
 - Prototipas
 - Komanda
12. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduria Jūsų startuolis?
- Verslo kūrimo kompetencijų trūkumas
 - Finansavimo trūkumas
 - Rinkos analizės
 - Konkrečios srities nario trūkumas
 - Mentorstės trūkumas
13. Kokių priemonių startuolių infrastruktūroje Jūsų nuomone trūksta Lietuvoje?
- Mentorstės programų
 - Finansinių priemonių
 - Startup bendruomenės renginių
 - Medijos kanalų
 - Kita
14. Kokie Jūsų nuomone faktoriai lemia startuolio sėkmę?
- Gera rinkos analizė
 - Palanki situacija rinkoje
 - Stipri idėja
 - Finansai
 - Partneriai/komanda

Įvertinkite teiginius nuo 1 iki 100 (1 – visiškai nesutinku, 100– visiškai sutinku).

Svarbiausi veiksniai produkto kūrimo etape:

- a) Rinkos analizė
- b) Prototipo kūrimas
- c) Testavimas
- d) Išskirtinumo pabrėžimas

2b Priedas **Kiekybinio tyrimo pagrindimas**

Nr.	Klausimas/teiginiai	Klausimo pagrindimas	Autorius (iai)
1.	Kokia jūsų startuolio sritis?	Klausimu siekiama nustatyti kiek kokios srities startuolių dalyvaus tyrime	Weiblen, 2015
2.	Koks Jūsų startuolio amžius?	Klausimu siekiama nustatyti startuolio amžių.	Weiblen, 2015; Stucki, 2013
3.	Kokio dydžio Jūsų komanda?	Klausimu siekiama nustatyti startuolio darbuotojų skaičių ir startuolio dydį.	Salamzadeh, 2015
4.	Kokioje vystymosi stadijoje Jūsų startuolis?	Klausimu siekiama nustatyti kokį vystymosi lygį yra pasiekęs startuolis.	Weiblen, 2015
5.	Kokie svarbiausi vystymosi etapai Jūsų startuolyje?	Klausimu siekiama nustatyti į kokius aspektus kreipia dėmesį startuolis priimant darbuotojus. Komandos narių formavimasis parodo į kurias sritis ir kokios kompetencijos aktualios startuolio formavimosi metu.	Kaiser, 2013, Salamzadeh, 2015
6.	Kokie svarbiausi veiksniai formuojant komandą?	Klausimu siekiama nustatyti į kokius aspektus kreipia dėmesį startuolis priimant darbuotojus. Komandos narių formavimasis parodo į kurias sritis ir kokios kompetencijos aktualios startuolio formavimosi metu.	Kaiser, 2013, Salamzadeh, 2015
7.	Kokius išorinės pagalbos šaltinius naudojate?	Klausimu siekiama nustatyti, kokius pagalbinius įrankius naudoja startuolis.	Elzinga, 1995; Weiblen 2015
8.	Kokie svarbiausi veiksniai produkto kūrimo etape?	Klausimu siekiama nustatyti, kurie paslaugos ar produkto kūrimo etapai startuolyje yra svarbiausi. Pagrindžiamas verslo procesų brandos modelyje išskirtas produktų vertinimo objektas	Gerguri, 2013
9.	Ar savo startuolyje taikote verslo procesų valdymo metodikas?	Klausimu siekiama nustatyti ar startuolis vystydamas savo verslą remiasi visuotinia priimtais verslo modeliais.	Elzinga, 1995; Weiblen 2015
10.	Kaip palaikote atgalinį ryšį su savo klientais?	Klausimu siekiama nustatyti startuolio požiūris į savo klientą.	Stucki, 2013
11.	Kokie Jūsų nuomone svarbiausi faktoriai siekiant startuoliui gauti finansavimą?	Klausimu siekiama nustatyti į ką daugiausia kreipiamas dėmesys norint gauti finansavimą. Siekiama papildyti verslo procesų brandos modelio lentelę.	Homburg, 2014, Stucki, ; 2013
12.	Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduria Jūsų startuolis?	Klausimu siekiama nustatyti kokios dažniausiai startuoliams kylančios problemos, kaip dažnai jos kartojasi	Ahrend, 2013

13.	Kokių priemonių startuolių infrastruktūroje Jūsų nuomone trūksta Lietuvoje?	Klausimu siekiama nustatyti kaip startuolių nuomone galima pagerinti startuolių infrastruktūrą Lietuvoje	Kaiser, 2013
14.	Kokie Jūsų nuomone faktoriai lemia startuolio sėkmę?	Klausimu siekiama nustatyti, kas startuolio nuomone gali lemti sėkmingą startuolio vystymąsi	Lee, 1998; Groenewegen, 2012

Šaltinis: sudaryta autorės