

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Dovydas KUPRYS

Verslo administravimostudijų programos studentas

STARTUOLIŲ KŪRIMAS LIETUVOJE

Bakalauro baigiamasis darbas

Šiauliai, 2017

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Dovydas KUPRYS

Startuolių kūrimas Lietuvoje

Bakalauro baigiamasis darbas

Socialiniai mokslai, Verslas (N100)

Darbo vadovė:

lekt. Aida JANKAUSKIENĖ

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Verslo bakalauro laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Kuprys, D. (2017). Startuolių kūrimas Lietuvoje: verslo administravimo studijų programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovė: lekt. Aida Jankauskienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 47 p. (58 p.).

SANTRAUKA

Bakalauro baigiamajame darbe nagrinėjama startuolių kūrimas Lietuvoje. Startuolių tema yra pakankamai nauja, tokių tyrimų akademinėje bendruomenėje vis dar nėra daug. Esminis šio darbo išskirtinumas – bandymas paliesti įvairius startuolių kūrimo aspektus, tokius kaip finansavimo šaltiniai, rėmimo programos ir priemonės, sėkmės veiksniai ir problemos bei naudojami kūrimosi modeliai. Darbo tikslas – išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamus startuolių kūrimo modelius, rėmimo priemones ir programas, sėkmės veiksnius, problemas ir išsiaiškinti startuolių kūrimo ypatumus Lietuvoje. Tyrimo problema išreikšta klausimais: Kokiais startuolių kūrimo metodais naudojasi Lietuvos startuolių kūrėjai? Kokie yra startuolių sėkmės veiksniai ir problemos? Kokiais finansavimo šaltiniais bei rėmimo programomis naudojasi startuoliai?

Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu nagrinėjami startuolių kūrimosi modeliai, jų finansavimo šaltiniai skirtinguose gyvavimo etapuose, įvairios rėmimo priemonės ir programos, o taip pat ir startuolių sėkmės veiksniai bei problemos.

Empirinėje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodika, tyrimo etapai, pagrindžiamas tyrimo instrumentas. Klausimai buvo suformuoti remiantis analizuota teorija. Buvo atliktas interviu su 8 įvairaus pobūdžio Lietuvos startuolių įkūrėjais. Gauti duomenys buvo suskirstyti į kategorijas ir subkategorijas. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kai kurie startuoliai, kurdami savo produktą ar paslaugą, naudoja mokslinėje literatūroje minimų startuolių kūrimosi modelių variacijas.

Apklausti startuolių įkūrėjai teigė, kad jų pagrindinis finansavimo šaltinis – asmeninės lėšos, kurios vertinamos teigiamai, nes nereikia atiduoti startuolio vertės rizikos kapitalo fondams. Tačiau startuoliai, pasinaudoję fondų investicijomis liko patenkinti. Rėmimo programos ir priemonės nesulaukė labai gero įvertinimo. Dauguma apklaustų startuolių nedalyvauja akseleratorių programose, nėra technologijų parkų ar verslo inkubatorių nariai.

Pagrindinis startuolių išskirtas sėkmės veiksnys – komanda. Informantai taip pat teigė tikintis, kad startuolio sėkmę lemia idėja ir produktas. Didžiausios problemos yra šios: finansų trūkumas, netinkamas komandos sudarymas. Informantai teigė, kad trūksta finansavimo pagalbos, kompetetingų specialistų ir informacijos.

Raktiniai žodžiai: startuoliai, startuolių kūrimas, finansavimas, startuolių sėkmės veiksniai

Kuprys, D. (2017). Building Startups in Lithuania: university undergraduate studies Business administration program Bachelor's thesis. Manager of the thesis lekt. A. Jankauskienė. University of Šiauliai, Management Department, 47 p. (58 p.).

SUMMARY

A thesis focuses on different aspects of building Startups in Lithuania. There is still lack of research in this area by the academic community. Startups' topic is rather new. The main advantage of this paper – trying to touch different aspects of building Startups, for example, financial resources used, supporting programs and tools used, identify success parameters and problems, as well as to establish which models are being used to build Startups. Aim of this paper – to analyze Startups' models found in academic literature, supporting programs and tools, identify success parameters and problems and establish building aspects of Startups in Lithuania. Problem of this research could be explained in few different questions: Which models of building Startups in Lithuania are being used? What are the parameters of success and what problems occur? Which financial resources and supporting programs are being used in building Startups?

The first part of this paper focuses on theoretical aspects of Startups models, their financial resources in different stages, supporting programs, success parameters and problems that occur. Empirical part focuses on aspects of building Startups in Lithuania. The questions for interview were formed according to theoretical part of this paper. Interviews were held with 8 different Startups' founders.

Data was allocated into different categories and subcategories. The results of the research unfolded that some Startups creating their product or service use models described in literature. The majority of them are using variations of different models.

Startups are mostly using personal funds. The founders don't want to give their Startup value to Venture Capital Funds. But Startups that got investments from Venture Capital Funds were satisfied. Supporting programs and tools are not that popular among the Startups mentioned in this research. The majority of them don't participate in accelerator programs and don't use services of technological parks or business incubators.

The main measurement of success for startups is a team. Informants did also tell that idea and product are very important too. The biggest problems for Startups are: lack of finances, difficulties building good teams. Some informants also told that there is a lack of good specialists and information.

Key words: startups, building startups, financing, measurement of success.

LENTELĖS

1.1 lentelė. Startuolių apibūdinimai.....	12
2.1 lentelė. Tyrimo instrumentas ir jo pagrindimas.....	24
2.1 lentelės tęsinys. Tyrimo instrumentas ir jo pagrindimas.....	25
2.2 lentelė. Informantų demografinės charakteristikos.....	26
2.3 lentelė. Startuolio kūrimosi modelio nustatymas.....	27
2.4 lentelė. Startuolio kūrimosi modelio nustatymas.....	27
2.5 lentelė. Startuolio kūrimosi modelio nustatymas.....	28
2.6 lentelė. Startuolio kūrimosi modelio nustatymas.....	28
2.7 lentelė. Startuolio kūrimosi modelio nustatymas.....	27
2.8 lentelė. Startuolio kūrimosi modelio nustatymas.....	29
2.9 lentelė. Finansavimo šaltinių nustatymas.....	31
2.10 lentelė. Finansavimo šaltinių nustatymas.....	31
2.11 lentelė. Finansavimo šaltinių nustatymas.....	31
2.12 lentelė. Finansavimo šaltinių nustatymas.....	32
2.13 lentelė. Rėmimo priemonių nustatymas.....	33
2.14 lentelė. Rėmimo priemonių nustatymas.....	33
2.15 lentelė. Sėkmės veiksnių ir problemų nustatymas.....	34
2.16 lentelė. Sėkmės veiksnių ir problemų nustatymas.....	35
2.17 lentelė. Sėkmės veiksnių ir problemų nustatymas.....	36

PAVEIKSLĖLIAI

1.1 pav. Startuolio gyvavimo ciklo modelis.....	11
1.2 pav. Gamink-matuok-mokykis grįžtamojo ryšio grandinė.....	12
1.3 pav. Design Thinking metodas.....	13
1.4 pav. Startuolių (Start-up) steigimas.....	14
2.1 pav. Tyrimo etapai.....	23

TURINYS

ĮVADAS	8
1. STARTUOLIŲ KŪRIMO TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1 Startuolio samprata	10
1.2 Startuolių kūrimo modeliai	12
1.3 Startuolių finansavimas.....	15
1.4 Startuolių rėmimo programos ir priemonės	17
1.5 Startuolių problemos ir sėkmės veiksniai	18
2. STARTUOLIŲ KŪRIMO TYRIMAS LIETUVOJE	23
2.1 Tyrimo metodika.....	23
2.2 Informantų demografinės charakteristikos	26
2.3 Interviu rezultatų analizė.....	28
IŠVADOS	41
REKOMENDACIJOS	44
LITERATŪRA	45
1 PRIEDAS. Pažymėjimas	49
2 PRIEDAS. Interviu klausimai	50
3 PRIEDAS. Interviu protokolai	51

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandienos globaliame ir greitai besikeičiančiame pasaulyje, kur informacija perduodama akimirksniu ir technologijos tobulėja kiekvieną dieną, didėja vartojimas ir žmonių poreikiai. Taip atsiranda vis daugiau galimybių imtis verslo didesniui skaičiui žmonių. Technologijoms sparčiai tobulėjant, vis didesnę reikšmę įgyja startuoliai. Kaip rašo Verseckas (2017), startuolio sąvoka pirmą kartą buvo panaudota „Forbes“ žurnale 1976 metais, tačiau iki šiol vis dar ginčijamasi dėl jos. Visgi startuoliai minimi daugiausia aukštą pridėtinę vertę kuriančiuose sektoriuose, tokiuose kaip informacinės technologijos, medicina, transportas ar biotechnologijos (Lerman, 2015). Startuoliai kuria naujas darbo vietas, kelia ekonomikos lygį. Inovatyvūs sprendimai prisideda prie žmonių gyvenimo kokybės. Galimybės didelės, bet konkurencija taip pat didelė. Startuolių sėkmės procentas yra labai mažas. Literatūroje pateikiama statistika negailestinga – tik 1 iš 10 startuolių tampa sėkmingas. Startuolių kūrimas yra labai didelių pastangų, o dažnai ir sėkmės reikalaujantis procesas. Yra daug sėkmę lemiančių veiksnių ir sąlygų, todėl bent vienos iš jų nebuvimas sukelia didelių problemų startuoliams. Startuolio kūrimo eiga yra sudėtinga, reikalaujanti daug finansinių, žmogiškųjų išteklių.

Ekonomiškai stiprios šalys turi gerą verslumo kultūrą, puikias sąlygas startuoliams atsirasti. Startuolių atsiradimas yra neatsiejamas nuo didesnės ekonominės gerovės visai visuomenei.

Temos naujumas. Lietuvoje startuolių temą išsamiai nagrinėja Algirdas Giedraitis, Jurgita Kasnauskė. Autoriai yra sukūrę regiono startuolių steigimo modelius, atliko išsamų startuolių finansavimo tyrimą (Giedraitis, Kasnauskė, 2015). Kiti lietuvių autoriai, nagrinėjantys startuolių temą: Gudeliauskaitė (2015), Gedmintaitė (2015), Valiūnas (2013), užsienio – Ries (2011), Salamzadeh, Kesim (2015), Cvijanović, Marović ir Sruk (2008).

Šis bakalauro darbas yra naujas tuo, kad startuolių moksliniai kūrimo modeliai, įrankiai yra lyginami su tais, kurie yra naudojami Lietuvos startuolių įkūrėjų. Darbe identifikuojami startuolių finansavimo šaltiniai, rėmimo programos, sėkmės veiksniai bei problemos.

Problema. Lietuvoje yra labai mažai literatūros, nagrinėjančios startuolius. Pati sąvoka startuolis suprantama kaip inovatyvi įmonė ir vis dažniau naudojama tiek mokslinėje literatūroje, tiek žiniasklaidos priemonėse. Startuolius kuria jauni, nepatyrę žmonės, todėl jie susiduria su įvairiais sunkumais – finansiniais, vadybos, komunikacijos. Tyrimo problemą apibūdina klausimai: Kokiais startuolių kūrimo modeliais naudojasi Lietuvos startuolių kūrėjai? Kokie yra startuolių verslo sėkmės veiksniai ir problemos? Kokiais finansavimo šaltiniais bei rėmimo programomis naudojasi startuoliai?

Tyrimo objektas – startuolių kūrimas Lietuvoje.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamus startuolių kūrimo metodus, sėkmės veiksnius, problemas ir išsiaiškinti startuolių kūrimo ypatumus Lietuvoje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti startuolio sampratą, kūrimo metodus, finansavimo priemones, problemas ir sėkmės veiksnius teoriniu aspektu.
2. Apžvelgti startuolių rėmimo programas Lietuvoje.
3. Išsiaiškinti startuolių kūrimo modelius, finansavimo šaltinius remiantis Lietuvos startuolių kūrėjų patirtimi.
4. Identifikuoti startuolių kūrimosi Lietuvoje sėkmės veiksnius ir problemas.

Darbo metodai: Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros ir internetinių šaltinių analizė, apibendrinimas, grupavimas, sisteminimas, lyginamoji analizė. Siekiant ištirti startuolių kūrimo ypatumus, sėkmės veiksnius ir problemas, naudotas interviu metodas bei atlikta interviu metu gautų duomenų turinio (*content*) analizė.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas ir sklaida. Tyrimo rezultatai pristatyti interviu dalyvavusiems startuoliams. Darbe analizuoti startuolių kūrimo aspektai, tyrimo išvados ir rekomendacijos gali būti naudingi planuojantiems kurti savo startuolius. Teorinės darbo dalies rezultatai pristatyti Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje, vykusioje š. m. balandžio mėn. 5 d. Šiaulių universitete (žr. 1 priedą).

Darbo struktūra. Darbas susideda iš dviejų pagrindinių dalių. Pirmojoje darbo dalyje analizuojama startuolių samprata, kūrimo metodai, finansavimo priemonės, problemos ir sėkmės veiksniai teoriniu aspektu. Antrojoje darbo dalyje, siekiant ištirti startuolių kūrimo ypatumus, buvo atliktas empirinis tyrimas, taikant interviu apklausos metodą. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1. STARTUOLIŲ KŪRIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Startuolio samprata

Sąvoka „startuolis“ atsirado iš angliško termino „*Start-up*“. Užsienio literatūroje startuoliais (*Start-up*) laikomos platesnio profilio naujos įmonės, nebūtinai tik kuriančios inovacijas. Lietuvoje startuolio sąvoka naudojama visgi tik inovacijas kuriančioms, greito augimo potencialą turinčioms įmonėms. Kaip teigia Giedraitis, Kasnauskė (2015), startuoliu vadinamas „verslo modelis, o ne verslo plėtros etapas“. Šiame darbe bus analizuojamos inovacijas kuriančios, greito augimo įmonės – startuoliai.

Startuolis (*Start-up*) yra įkurta žmonių institucija, skirta kurti naujus produktus ir paslaugas labai neaiškiomis sąlygomis (Ries, 2011). Tas pats autorius teigia, kad startuolis yra veiksmų rinkinys. Apie nežinomybę kuriant startuolius rašo ir Livingston (2008). Ji teigia, kad daug sėkmingų startuolių įkūrėjų buvo netikri tuo, ką daro.

Anot Thiel (2014), startuolis yra „didžiausia grupė žmonių, kurią galima įtikinti sukurti kitokią ateitį.“ Šis apibrėžimas labiau idealistinis nei mokslinis, tačiau indikuoja į tai, kad startuoliai reiškia pokyčius, inovacijas.

Valstybinės lietuvių kalbos komisijos konsultacijų bankas startuolį laiko naujoviška pelningo ir sparčiai augančio verslo modelio ieškančią įmonę, dažniausiai susijusią su informacinėmis technologijomis. „Verslo žinių“ žodynelyje (2017) „startuoliai“ apibūdinami kaip „aukštos pridėtinės vertės sektoriuose veikiančios įmonės, turinčios itin didelį augimo potencialą ir galinčios sėkmingai veikti didėjant verslo masteliams.“

Eseistas, įvairių sėkmingų projektų autorius Graham (2012) rašo, kad ne kiekviena nauja įmonė yra „startuolis“. Įvairūs paslaugų verslai, tokie kaip restoranai, barai, kirpyklos ir t. t. nėra startuoliai, išskyrus kai kuriuos atvejus. Pasak jo, „startuolis yra įmonė, sukurta augti greitai“. Tačiau ne visi autoriai sutinka su tokia nuomone. Barringer, Ireland (2012) teigia, kad kai kurie naujai įkurti verslai, tokie kaip valymo paslaugos, restoranai, apskaitos firmos ar mažmeninė prekyba yra tiesiog vienas iš startuolių tipų.

Cusamano (2013) moksliniame sraipsnyje apie sėkmingus startuolius rašo, kad startuoliai yra ekonominio atsinaujinimo ir pokyčių pasaulyje variklis.

Oficialus žodynėlis startuoliams „Startup Definition“ (2017) startuolį įvardija kaip ankstyvos stadijos įmonę, kuri vysto naują technologiją ar rinką, taip mėgindama pasiekti augimą. Panašiai

startuolį apibūdina Lerman (2015): „Startuoliai yra pirmaujantys inovacijose plačių technologijų, nuo socialinių tinklų iki biotechnologijų, medicininių prietaisų, o taip pat ir transporto sektoriuose“.

Startuolis yra vadinamas nulinio amžiaus įmone (Kane, 2010). Autorius taip apibūdina verslo etapą, o ne patį verslo modelį. Bereuter (2012) teigia, kad startuolis yra „jauna, dar neįsteigta įmonė, kuri bus įsteigta per inovatyvių verslo idėjų realizaciją su nedideliu pirminiu kapitalu.“ 1.1 lentelėje pateikiami susisteminti startuolių apibūdinimai mokslinėje literatūroje.

1.1 lentelė

Startuolių apibūdinimai

Autorius	Apibrėžimas
Kane, (2010)	Startuolis yra vadinamas nulinio amžiaus įmone.
Ries, (2011)	Startuolis yra įkurta žmonių institucija, skirta kurti naujus produktus ir paslaugas labai neaiškiomis sąlygomis.
Graham, (2012)	Startuolis yra įmonė, sukurta augti greitai. Ne visos naujos įmonės yra startuoliai.
Bereuter, (2012)	Jauna, dar neįsteigta įmonė, kuri bus įsteigta per inovatyvių verslo idėjų realizaciją su nedideliu pirminiu kapitalu.
Cusamano, (2013)	Startuoliai yra ekonominio atsinaujinimo ir pokyčių pasaulyje variklis.
Thiel, (2014)	Didžiausia grupė žmonių, kurią galima įtikinti sukurti kitokią ateitį.
Lerman, (2015)	Startuoliai yra pirmaujantys inovacijose plačių technologijų, nuo socialinių tinklų iki biotechnologijų, medicininių prietaisų, o taip pat ir transporto sektoriuose.
Giedraitis, Kasnauskė, (2015)	„Startuoliu“ vadinamas „verslo modelis, o ne verslo plėtros etapas“.
„Verslo žinios“, (2017)	Startuoliai – tai aukštos pridėtinės vertės sektoriuose veikiančios įmonės, turinčios itin didelį augimo potencialą ir galinčios sėkmingai veikti didėjant verslo masteliams.
„StartupDefinition“, (2017)	Startuolis yra ankstyvos stadijos įmonė, kuri vysto naują technologiją ar rinką, taip mėgindama pasiekti augimą.

Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais.

Dažniausiai literatūroje pasitaikantis startuolio apibūdinimas yra susijęs su jo inovatyvia, technologijas kuriančia prigimtimi. Kai kur pasitaiko apibūdinimas, reiškiantis, kad startuolis yra kiekviena nauja įmonė. Tačiau šis apibūdinimas yra labai retas. Šį skirtumą puikiai apibūdina Giedraitis, Kasnauskė (2015): „Startuoliu vadinamas verslo modelis, o ne verslo plėtros etapas“.

Google ar Facebook yra vieni sėkmingiausių startuolių pavyzdžių, kurie augo labai greitai. Kaip teigia Poposka, Nanevski, Mihajlovska (2016), galimybių vedami startuolių kūrėjai kuria vertę klientams. Trokštant įgyvendinti savo svajonę, startuolių savininkams taip pat svarbūs ir finansiniai motyvai:

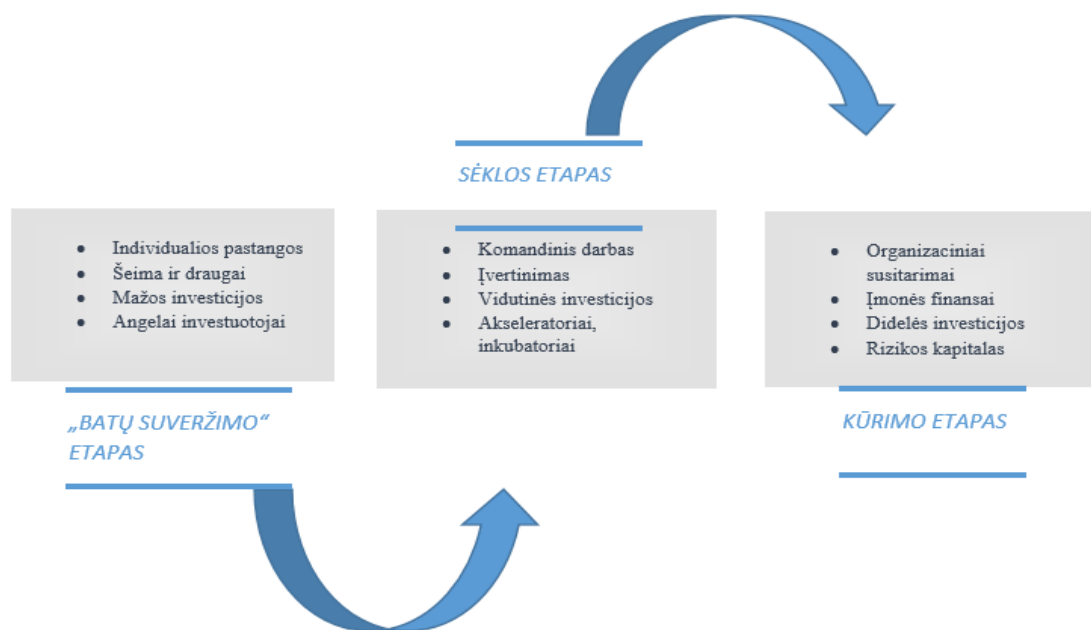
1. Startuolių kūrėjai investuoja kurdami inovatyvų produktą ir tiki, kad verslas išgyvens ir taps pelningas. Būti verslo savininku tokiems žmonėms reiškia pagrindinį būdą sukaupti turtą, plėtojant sukurtą startuolį arba parduodant jį didesne rinkos kaina.

2. Kompensacijos kontrolė leidžia startuolio kūrėjams turėti sprendimų laisvę išsimokėti sau reguliary atlyginimą, pagal valandines išmokas ar gauti komisinius nuo pelno, pardavimų.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje nėra vieno aiškaus startuolio apibrėžimo. Dauguma autorių ir įvairių šaltinių startuolį įvardina savaip, tačiau tuos įvairius apibrėžimus sujungus, startuolį galima apibrėžti taip: tai yra nauja, besikurianti, pačioje pradinėje fazėje, dažniausiai paremta inovacijomis ir technologijomis bei dideliu augimo potencialu įmonė.

1.2 Startuolių kūrimo modeliai

Egzistuoja daug skirtingų startuolių ir jų produktų ar paslaugos kūrimo modelių, tačiau visuose modeliuose visgi yra keli esminiai principai. Startuolio kūrimas yra kelių lygių procesas. Salamzadeh, Kesim (2015) pateikia startuolio gyvavimo ciklo modelį (žr. 1.1 pav.).



1.1 pav. Startuolio gyvavimo ciklo modelis.

Šaltinis: Salamzadeh, Kesim (2015)

Pagal šį modelį, „Batų suveržimo“ (*Bootstrapping*) yra labai ankstyvas etapas, kada verslininkas inicijuoja veiklas, kad paverstų savo idėją į pelningą verslą. Šiame etape sukuriamą komanda, naudojamos asmeninės lėšos ir prašoma šeimos narių, draugų investuoti į idėją. *Verslo angelai* labiau suinteresuoti investuoti šioje kūrimosi stadijoje. Apskritai, šis etapas reiškia kūrybingumą panaudoti resursus nesiskolinant.

Antrasis pagal šį modelį yra sėklos (*seed*) etapas. Šį etapą charakterizuoja komandinis darbas, prototipo vystymas, įėjimas į rinką, įmonės vertinimas, pagalbos mechanizmų ieškojimas, tokių kaip akseleratoriai ar inkubatoriai ir vidutinio dydžio investicijų startuolio augimui. Autoriai pažymi, kad

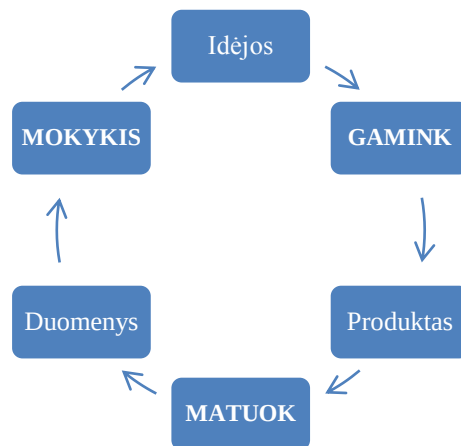
dauguma startuolių patiria nesėkmę šiame etape, nes negali rasti pagalbinių mechanizmų. Taip jie tampa mažo pelningumo įmonėmis. Tie startuoliai, kurie gauna pagalbą, turi didesnius šansus tapti pelningomis įmonėmis.

Paskutinis etapas yra kūrimo (*creation*). Šiame etape įmonė pradeda pardavinėti savo produktus, įeina į rinką ir samdo pirmuosius darbuotojus. Šio etapo pabaigoje susiformuoja organizacija ir įmonės finansai laikomi kaip pagrindinis startuolio finansavimo šaltinis. Rizikos kapitalo įmonės taip pat gali paspartinti kūrimo etapą, finansuodamos startuolį (Salamzadeh, Kesim, 2015).

Ries (2011) teigia, kad dauguma kuriančiųjų startuolius neatsižvelgia į tradicinės vadybos svarbą, nes bijo biurokratijos ar tiesiog nenori nuslopinti kūrybingumo. Tai veda į chaosą, kuris prisideda prie startuolio nesėkmės. Autorius akcentuoja, kad startuolių kūrimas reikalauja didelės vadybinės disciplinos.

Pagrindinis startuolio tikslas yra sukurti klestintį ir pasaulinio lygio verslą. Ries (2011) teigia, kad tai yra vizija, kuri pasiekama per strategiją, į kurią įeina verslo modelis, požiūris į partnerius ir konkurentus, idėjos apie būsimus klientus. Viso to rezultatu tampa produktas. Produktai labai dažnai keičiasi jų optimizacijos procese.

Vienas labiausiai paplitusių startuolių kūrimo metodų yra *Lean Startup* metodas. Ries (2011) aprašė šį metodą kaip būtiną, norint išmokyti paspartinti startuolio kūrimo procesą. Vietoj to, kad kurti kompleksiškus planus, kurie remiasi daugeliu prielaidų, galima daryti nuolatinius tobulinimus (*adjustments*) ir sukurti grįžtamojo ryšio grandinę: Gamink-Matuok-Mokykis (*Build-Measure-Learn*) (žr. 1.2 pav.).



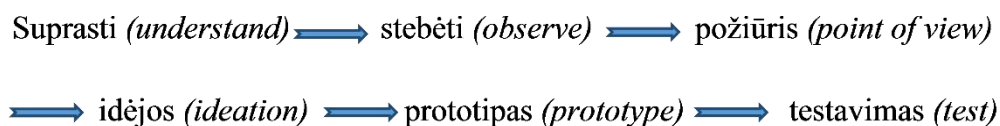
1.2 pav. Gamink-matuok-mokykis grįžtamojo ryšio grandinė

Šaltinis: Ries, 2011.

Šio proceso pagalba galima įsivertinti savo veiklą – kada reikia keisti kryptį, o kada reikia atkakliai eiti pasirinktu keliu.

Autorius taip pat pabrėžia eksperimentavimo naudą, kai remiantis kokia nors prielaida dėl potencialių klientų elgesio, galima patikrinti savo verslo idėją, todėl yra labai svarbu anksti paleisti startuolio prototipą, kad būtų gautas atgalinis ryšys. Tai yra labai svarbus tobulinimo proceso aspektas, nes „eksperimentas yra pirmas produktas“. Taigi, remiantis prielaidomis, sukuriamą strategiją. Pagrindinis startuolio tikslas yra kuo greičiau patikrinti tas prielaidas, nes tos prielaidos nėra paremtos faktais ir dažnai būna klaidingos. Tradiciniame verslo modelyje tokių problemų atsiranda mažiau, nes prielaidos remiasi nusistovėjusiais faktais ar pramonės šakos praeitimi. Minimaliai funkcionalus produktas (*ang.* MVP) yra geriau nei nepagrįstos spekuliacijos ar strategijų kūrimas baltojoje lentoje (Ries, 2011). Dažnai nutinka taip, kad išleistas žemesnės kokybės produktas patinka klientams. Įmonė gali leisti klientams iš anksto užsisakyti produktą, kuris dar nėra sukurtas ir taip nustatyti klientų susidomėjimą. *Lean Startup* metodo pagrindinė esmė yra kuo greičiau pradėti pagrįstojo mokymosi procesą. Atgalinis ryšys yra svarbiausias šio metodo aspektas, nes gaunama empirinė informacija būsimiems produktams tobulinti.

Panašiai kaip *Lean Startup* metodas, *Design Thinking* metodas taip pat orientuojasi ties produkto ar paslaugos naudotojais. Mueller ir Thoring (2012) analizuotas *Design Thinking* modelis pateikiamas 1.3 paveiksle.



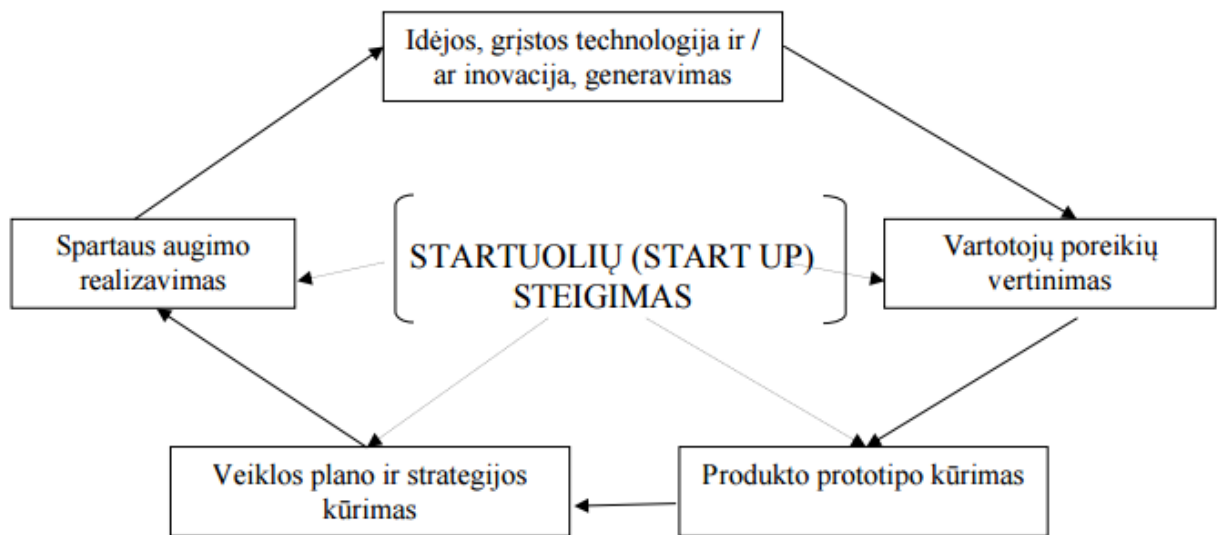
1.3 pav. *Design Thinking* metodas

Šaltinis: Mueller ir Thoring (2012)

Procesas prasideda ne idėja, o problema arba iškeltu klausimu. Dažniausiai idėjos sukuriamos proceso eigoje, idėjų (*ideation*) etape. Suprasti (*understand*) etapas reiškia pirminius problemos tyrinėjimus, o stebėti (*observe*) – prekių ar paslaugų naudotojų tyrimus. Naudojami įvairūs tyrimai, tokie kaip etnografijos ar kokybinės metodologijos. Surinkta informacija pasiekia požiūrio (*point of view*) etapą, kuriame išsivysto idėjos (*ideation*). Pasirinkta idėja vizualizuojama ir sukuriamas prototipas jai patikrinti ir gauti grįžtamąjį ryšį iš potencialių naudotojų.

Lean Startup metodas negeneruoja naujos idėjos, nes idėja jau turima startuolio kūrėjų, o *Design Thinking* metodo pagalba idėja atsiranda proceso eigoje.

Dar vieną startuolių steigimo modelį nurodo Giedraitis, Kasnauskė (2015) (žr. 1.4 pav.).



1.4 pav. Startuolių (Start up) steigimas

Šaltinis: Giedraitis, Kasnauskė, 2015.

Šiame modelyje taip pat minimas produkto prototipo kūrimas, kaip ir *Lean Startup* ir *Design Thinking* metoduose. Tačiau nėra nurodytas atgalinio ryšio, mokymosi aspektas. Vartotojų poreikių vertinimas eina antroje vietoje po idėjos generavimo, panašiai kaip tradiciniame verslo modelyje.

Apibendrinant galima teigti, kad startuolio kūrimas nėra paprastas procesas. Yra įvairiausių startuolių, jų produkto ar paslaugos kūrimo modelių. Pagrindinė reikšmė teikiama klientų poreikiams, nes jie kiekviename tokia modelyje viename ar kitame etape yra įvertinami ir į juos yra atsižvelgiama kuriant produktą ar jo prototipą. Sukurtas produktas ar paslauga (prototipas) yra testuojamas rinkoje, gaunant atgalinį ryšį ir tobulinant, keliant kokybę.

1.3 Startuolių finansavimas

Lange, Mollov, Pearlmutter, Singh ir Bygrave (2007) tyrime teigiama, kad startuoliai, kurie turėjo formalų verslo planą, gavo didesnę finansavimą ir augo greičiau. Tokios įmonės sugeneravo didesnę apyvartą ir turėjo daugiau darbuotojų, nei tos, kurios neturėjo formalaus verslo plano. Autoriai taip pat teigia, kad formalus verslo planas nėra būtinas tais atvejais, jei nereikia išorinio finansavimo. Pats verslo planavimas yra reikalingas ir turi remtis planuojama pardavimų apyvarta, veikimo kaštais ir turto pirkimu. Formalus verslo planas gali būti parašytas jau pasiekus augimą, tada reikia mažiau

pastangų, kadangi jau turimi produktai ar paslaugos ir juos perkantys klientai. Taip pat pažymima, kad revoliucingiausi startuoliai, tokie kaip Apple, Microsoft, Dell ar Google pradėjo be parašytų verslo planų.

Viena svarbiausių problemų startuolių kūrime yra priėjimas prie kapitalo. Neturėdami patirties ir esant didelei nežinomybei dėl savo technologijų, pagrindinė problema startuolių kūrėjams yra vertės parodymas potencialiems investuotojams (Conti, Thursby, Rothaermel, 2011).

Tyrime „Verslumo atmosferos gerinimas steigiant startuolius Lietuvoje“ (Giedraitis, Kasnauskė, 2015), siekiant išsiaiškinti startuolių finansavimo šaltinių palankumą, buvo apklausti 226 startuoliai. Buvo atskleista, kad besikuriantys Lietuvos startuoliai palankiausiai vertina rizikos kapitalo finansavimą (4,370 balai iš 5 galimų). Taip pat aukštai buvo įvertintas privačių investuotojų finansavimas (3,963 balai). Privatūs investuotojai dar kitaip yra vadinami *verslo angelais*. Besikuriantys startuoliai asmeninio kapitalo pakankamumą įvertino 3,667 balais. Šio tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad nepalankiausias finansavimo būdas yra kreditų gavimas (1,963 balai).

Pasak Cvijanović, Marović ir Sruk (2008), Salamzadeh, Kesim (2015) ir Verbovskiy (2014) startuolio finansavimas priklauso nuo jo vystymosi etapo. Kaip nurodo Cvijanović, et al. (2008), pirminėje, eksperimentinėje startuolio kūrimosi fazėje naudojamos ikūrėjų, draugų, šeimos lėšos. Antrąją fazę autoriai vadina *Start-up*, kada lėšos gaunamos iš verslo angelų, paskolų ar rizikos kapitalo fondų. Plėtimosi (*expansion*) fazėje naudojamos rizikos kapitalo ir bankų paskolų lėšos. Išpirkimo fazė (*buyout*) ateina tada, kai išparduodama didžioji įmonės akcijų dalis, o naudojamas finansavimas dažniausiai yra privataus kapitalo fondų.

Dauguma startuolių siekia išvengti banko paskolų, nes jos dažniausiai susijusios su kompleksiskomis procedūromis ir išduodamos atsižvelgiant į įmonės ar individualią kredito istoriją bei turtą (Cvijanović, et al. 2008). Startuolius dažniausiai kuria jauni žmonės, todėl jiems būna labai sudėtinga gauti banko paskolą.

Verslo angelai yra investuotojai, kurie padeda startuolių kūrėjams realizuoti jų verslo idėjas. *Verslo angelai* taip pat dalinasi savo žiniomis, patirtimi ir finansiniais resursais. *Verslo angelai* yra svarbiausia grandis tarp startuolio finansavimo ir vystymosi, apimanti visus steigimo etapus (Vasilescu, 2009).

Atsiranda vis daugiau įvairių naujų startuolių finansavimo metodų. Skelbiami įvairūs konkursai, vyksta investavimo, verslo akseleratorių programos. Plačiau apie šias programas Lietuvoje analizuojama kitame skyriuje.

Startuolio finansavimo šaltiniai priklauso nuo jo vystymosi etapo. Jei pačioje startuolio steigimo pradžioje įkūrėjai gali užtekti savų, šeimos ar draugų lėšų, tai startuoliui vystantis tokių lėšų nebeužtenka ir reikia ieškoti kitų alternatyvų. Panašu, kad bankų paskolos praranda vis didesnę patrauklumą, o populiariausi finansavimo šaltiniai yra rizikos kapitalo ir privačių investuotojų (verslo angelų).

1.4 Startuolių rėmimo programos ir priemonės

Pagrindinis verslo inkubatoriaus tikslas yra sukurti palankią verslo aplinką startuoliams, kuri yra kaip kompensacija finansų, žinių ir pažinčių trūkumui (Europos Komisija, 2002). Inkubatoriai yra įvairaus pobūdžio organizacijos ir iniciatyvos, siekiančios padėti verslininkams vystant idėjas nuo pradžios iki komercializacijos. Tokiuose inkubatoriuose startuoliai turi didesnius šansus išgyventi nei nebūdami jokiuose. Inkubatoriai gali būti tiek siekiantys pelno, tiek nesiekiantys, bei privatūs ir valstybiniai.

Pasak Hoffman, Kelley (2012) akseleratoriai yra investavimo firmos. Akseleratoriai yra patyrusių verslo žmonių grupės, kurie teikia paslaugas, biuro vietą, patarimus, mentorystę, pažintis, vadybos paslaugas, žinias ir siekia padėti ankstyvos stadijos startuoliams būti sėkmingiems (Fishback, Gulbranson, Litan, Mithell, Porzig, 2007).

Verslo akseleratoriai yra programos, kurių laikas ribotas, o inkubatoriuje startuoliai gali praleisti tiek laiko, kiek jiems reikia iki tol, kol galės tapti savarankiškais (Akseleratorių ekosistemos apžvalga, 2013). Verslo inkubatoriuose priimami dar visai besikuriantys startuoliai, o akseleratorių programose dažniausiai dalyvauja jau siekiantys savo produktą įvesti į rinką startuoliai. Daugelis inkubatorių yra nesiekiančios pelno organizacijos, o akseleratoriai suteikia nuo 20 iki 50 tūkst. dolerių finansavimą ir kitas paslaugas, pasiimdami iki 6-8% įmonės akcijų (Akseleratorių ekosistemos apžvalga, 2013). Lietuvoje garsiausi akseleratoriai yra UAB „Startup.lt“ ir „StartupHighway“. Dar viena akseleratoriaus platforma Lietuvoje yra „Hub“ verslo centras Lietuvoje.

Technologiniai parkai savo paskirtimi labai primena verslo inkubatorius, tačiau juose veikia tik technologijas kuriančios įmonės, skirtingai nei verslo inkubatoriuose. Garsiausi technologiniai parkai Lietuvoje yra „Saulėtekio slėnio mokslo ir technologijų parkas“, „Sapiegos Vilnius Tech Park“, ir dalinai valstybės kontroliuojami (Ūkio ministerijos) yra Klaipėdos mokslo ir technologijų parkas, Kauno mokslo ir technologijų parkas, Šiaurės miestelio technologijų parkas.

Aktyviai naujo verslo rėmimo programas ruošia VšĮ „Versli Lietuva“. Lietuvoje „Versli Lietuva“ yra įkūrusi bendradarbystės centrus pavadinimu „Spiečius“. Šie centrai teikia nemokamas paslaugas verslo konsultavimo, mentorystės srityse, o Šiauliuose ir Alytuje suteikia mobilią darbo vietą. Pasak „Versli Lietuva“ (2016), verslo angelai yra vis dar neišnaudotas potencialas Lietuvoje.

Valstybė taip pat lengvina sąlygas startuoliams. Pavyzdžiui, Kauno miesto savivaldybė yra priėmusi Jaunimo verslo skatinimo programą „Kauno startuoliai“, kur Kauno miesto startuoliai gali gauti paramą. Nuo 2017 metų Lietuvoje taip pat įsigaliojo „startuolių viza“, kuri leidžia užsieniečiams laisviau atvykti į Lietuvą ir kurti aukštos pridėtinės vertės įmones.

Tradicinius startuolių kūrimo ir finansavimo metodus pakeičia naujesni. Egzistuoja įvairūs startuolius remiantys projektai ir programos – inkubatoriai, akceleratoriai, bendradarbystės centrai. Tokie pagalbiniai įrankiai gali ženkliai prisidėti prie startuolių sėkmės, nes užtikrinama profesionali pagalba, mentorystė, o kai kada ir finansavimas, suteikiamos biuro vietos, reikalingas pažinčių tinklas, priėjimas prie verslo angelų.

1.5 Startuolių problemos ir sėkmės veiksniai

Kaip teigia Davila, Foster, Jia (2010), startuoliai patiria nesėkmes, nes verslo modelis, kuris buvo jų strategijos pagrindas, nesimaterializuoja. Dar viena priežastis yra ta, kad rinka „neatsiveria“ tokiu būdu ir laiku, kaip buvo tikėtasi. Startuoliai imasi didžiulės rizikos su radikaliomis inovacijomis, todėl dažniau apdovanojami nesėkme nei sėkme. Autoriai savo tyrime taip pat pabrėžia, kad dauguma startuolių galėtų augti, jei daugiau dėmesio būtų skirta informuoti jų kūrėjus apie vadybos sistemų diegimo reikalingumą. Tuo turėtų būti suinteresuota vyriausybė, jei ji iš tikrųjų nori, kad startuoliai regioninę ekonomiką padarytų dinamiškesnę.

Shuklev (2006) nurodo šiuos veiksniai, lemiančius startuolių augimo problemas:

1. Strateginio planavimo trūkumas.
2. Efektyvios vadybos trūkumas.
3. Produkto raidos ir tobulinimo trūkumas.
4. Kokybės tobulinimo trūkumas.
5. Išorės finansavimo šaltinių trūkumas.
6. Orientavimosi į eksportą strategijos trūkumas.

Apie panašias startuolių nesėkmių priežastis kalba autorius Ries (2011). Jis teigia, kad startuoliai susiduria su labai daug nežinomybės. Jeigu anksčiau verslo kūrimo sėkmės indikatoriais laikytas geras

planas, tvirta strategija ir nuoseklus rinkos tyrimas, tai to paties apie startuolius pasakyti negalima. Startuoliams dar nežinomas klientas ar galutinis produkto variantas. Planavimas ir prognozės remiasi ilga ir tvirta veikimo istorija, kas yra nebūdinga startuoliams.

Salamzadeh, Kesim (2015) rašo, kad finansai yra integrali dalis startuolio procese. Skirtinguose etapuose bet kuris startuolis susiduria su finansiniais sunkumais dėl įvairių priežasčių. Pirminiame etape, startuolio kūrėjas turi įtikinėti šeimos narius ar draugus, kad investuotų į jo idėją. Po to reikia įtikinėti verslo angelus. Ir paskutiniame etape, kūrėjas privalo paruošti reikalingą planą ir paremiančius dokumentus pasinaudoti rizikos kapitalo galimybe.

Toliau seka žmogiškieji ištekliai, kurie reikalingi prototipo vystymui. Geras žmogiškųjų išteklių valdymas būtinas, kadangi reikia derėtis su žmonėmis, formuoti komandą. Startuolis gali patirti nesėkmę dėl nekompetencijos šioje srityje. Pagalbos mechanizmų, tokių kaip investuotojų, verslo angelų, inkubatorių, mokslo ir technologijų parkų, akseleratorių, vystymo centrų trūkumas padidina nesėkmės riziką. Dauguma startuolių patiria nesėkmę dėl nepakankamo dėmesio aplinkos elementams, tokiems kaip egzistuojančios mados, trūkumai rinkoje, teisinės problemos.

Pasak statistikos, dauguma startuolių neišgyvena greito augimo fazės. Pagrindinė to priežastis yra patirties stoka (Verbovskiy, 2014).

Davila, et al. (2010) tyrimas atskleidžia, kad tarp startuolių augimo ir vadybos sistemų naudojimo yra teigiamas ryšys. Autoriai pabrėžia, kad taip pat yra daug kitų kritinių kintamųjų, lemiančių augimą, tokių kaip verslo modelio pasirinkimas ir industrija, kurioje įmonė egzistuoja. Neturėjimas jokių sistemų yra toks pat žalingas kaip ir turėjimas jų per daug (biurokratija), bet startuoliai dažniausiai kenčia dėl sistemų trūkumo. Tokias sistemas įdiegti yra gana brangu, todėl startuolių kūrėjams labai svarbu turėti privačių investuotojų. Minėtame tyrime taip pat matosi labai aiškus ryšys tarp augimo potencialo ir privačių investuotojų buvimo ir nebuvimo. Startuoliai, turintys tokį finansavimo būdą, augo beveik du kartus greičiau.

Katz ir Green (2011) identifikuoja dvylika efektyvių būdų į sėkmę startuoliams:

1. Pradėti verslą verslo inkubatoriuje.
2. Dalyvauti mentorystės programoje.
3. Turėti detalų startuolio biudžetą.
4. Sukurti produktą ar paslaugą, kuriems jau yra įrodyta paklausa.
5. Užsitikrinti išorės finansavimą.
6. Pradėti su daugiau nei vienu savininku.
7. Turėti patirties valdant mažas įmones.

8. Turėti patirties industrijoje.
9. Turėti patirties kuriant startuolius iš ankščiau.
10. Pasirinkti verslą, kuris kuria didelę maržą.
11. Pradėti verslą jau žinant klientus.
12. Sukurti pasitikėjimą savo „istorijoje“.

Darbe apie sėkmingą startuolių vystymą Verbovskiy (2014) išskiria keletą esminių startuolių sėkmę lemiančių veiksnių. Autorius taip pat rašo, kad tik 1 iš 10 startuolių pasiekia sėkmę.

Pirma, ką autorius nurodo yra *idėja*. Nuo jos prasideda kiekvienas startuolis. Idėjos dažnai yra mokslinių atradimų rezultatas. Todėl sakoma, kad „visų startuolių motina yra taikomieji mokslai“. Taigi, idėją galima sukurti pačiam arba susitarti su kuo nors, kas sukūrė tą idėją.

Antras sėkmės veiksnys, pasak Verbovskiy (2014), yra *finansavimas*. Finansų reikia pirminiam vystymosi etapui kuriant produkto prototipą, bet dar daugiau reikia paleidžiant produktą masinei gamybai į rinką. Pirminiame etape finansų šaltiniu gali būti pats kūrėjas, giminių lėšos ar kitų komandos narių finansai. Bet vėliau, kiekvienam startuoliui būtinos lėšos turi ateiti iš verslo angelų, rizikos kapitalo įmonių ar Vyriausybės. Jaunos, inovatyvios įmonės gali tapti labai pelningomis, todėl jos pritraukia verslo angelus – privačius individus, verslininkus, kurie investuoja pinigus į šias besikuriančias bendroves. Jie sutinkami specialiose konferencijose. Finansavimas iš rizikos kapitalo fondų ir kompanijų reikalauja turėti produkto prototipą.

Toliau seka *komanda*. Prieš pradėdant gaminti produktą yra rekomenduojama turėti komandą. Įveikti problemas vienam nėra neįmanoma, bet labai sunku, todėl svarbu, kad komandos nariai būtų įvairių sričių ekspertai. Pagrindinis tikslas yra sukurti „sinergiją“. Komandoje yra būtinas žmogus su gerais socialiniais ir komunikaciniais sugebėjimais, kad galėtų užsiimti derybomis, kontaktų paieška, produkto prezentacija. Komandoje gali reikėti žmonių ir su vadybos, programavimo, inžinerinių, dizaino, apskaitos, teisės, marketingo žiniomis.

Ir paskutinis veiksnys, lemiantis startuolio sėkmę, yra *dirva vystymuisi*. Sėkmingam startuolių vystymuisi reikalingas tvirtas pagrindas. Startuolis gali kurtis verslo inkubatoriuje. Dauguma universitetų turi technologinius parkus, kurie suteikia vietą biure, minimalius pajėgumus produkcijai ir konsultuojančius ekspertus. Geriausia dirva startuoliams klestėti yra industriniai parkai. Industriniai parkai suteikia visas reikalingas paslaugas jaunoms įmonėms kūrimo pradžioje ir vystymo fazėje. Tai yra konsultavimo paslaugos, patentų biurai, verslo ir technologijų centrai. Industriniai parkai dažniausiai turi reikalingus pajėgumus (Verbovskiy, 2014).

Apibendrinant bakalauro baigiamojo darbo teorinę dalį, galima teigti, kad startuoliai užima vis didesnę reikšmę pasaulinėje ekonomikoje. Startuolis literatūroje apibūdinamas kaip nauja, besikurianti, pačioje pradinėje fazėje, dažniausiai paremta inovacijomis ir technologijomis bei dideliu augimo potencialu įmonė.

Startuoliai kuria darbo vietas, kelia ekonomikos lygį regionuose bei savo inovatyviomis idėjomis gerina žmonių gyvenimo kokybę. Lietuvoje startuolių kūrimo ir rėmimo procesas taip pat išsibėgėjo. Atsiranda vis daugiau naujų rėmimo projektų, programų. Startuoliai savo veikla gali užsiimti verslo inkubatoriuose, dalyvauti akseleratorių programose, kurios suteikia plačią pagalbą ir mentorystę. Nors Lietuva dar atsilieka nuo gilių startuolių kultūrą turinčių šalių, tokių kaip JAV, tačiau per pastaruosius kelerius metus infrastruktūra stipriai išsiplėtė ir yra jaučiamas teigiamas pokytis gerinant sąlygas startuoliams.

Startuolių kūrimą mokslinėje literatūroje pabrėžia įvairūs modeliai. Produktai ar paslaugos kuriami vartotojų poreikių pagrindu. Tokie modeliai, kaip Lean Startup ar Design Thinking, užtikrina sklandų produkto ar paslaugos kūrimo procesą. Lean Startup metodo atveju idėja yra turima produkto kūrimo proceso pradžioje, o Design Thinking metodas padeda generuoti tą idėją. Startuolio kūrimas vyksta skirtingais etapais.

Startuolio finansavimas yra reikšmingas startuolio gyvavimo, klestėjimo veiksnys. Finansavimo šaltiniai priklauso nuo startuolio veiklos etapo. Pačioje pradžioje startuoliai gali naudoti savo, šeimos ar draugų lėšas. Žmonės, patikėję idėja, paremia projektą ir pačioje pradžioje tą lėšų užtenka, tačiau startuoliui išsibėgėjant reikia vis daugiau lėšų. Tuomet imamasi ieškoti investuotojų. Populiariausi investuotojai yra privatūs investuotojai (verslo angelai) ir rizikos kapitalo įmonės. Vis didesnę reikšmę praranda banko paskolos, jos vertinamos kaip mažiausiai tinkamas finansavimo šaltinis. Taip nutinka dėl to, kad startuolių kūrėjai dažniausiai yra jauni žmonės, kurie neturi kreditų istorijos ar turto, todėl paskolų negauna. Finansavimo gavimas yra vienas pagrindinių startuolių kūrėjų uždavinių.

Lietuva seka pasauliniu pavyzdžiu, todėl atsiranda vis daugiau startuolius remiančių programų ir projektų. Kiekvienas didesnis Lietuvos miestas turi mokslo technologijų parkus, verslo inkubatorius ar vietas, kur žmonės galėtų vystyti savo verslo idėjas, pavyzdžiui, „Versli Lietuva“ įkurtuose bendradarbystės centruose „Spiečius“. Taip pat Lietuvos akseleratoriai „Startup.lt“ ir „StartupHighway“ padeda perspektyviems Lietuvos startuoliams pasiekti sėkmę. Akseleratoriai yra įmonės, kurios suteikia startuoliams mentorystę, finansavimą ir reikalingą pažinčių tinklą už tai pasiimant startuolio 5-8% akcijų vertės.

Kaip pagrindinę startuolių nesėkmės priežastį Ries (2011) laiko nežinomybę. Vystomas naujas produktas, būna labai mažai žinoma apie rinką, vartotojų reakciją į naują produktą, todėl viskas remiasi prielaidomis. Prie startuolio nesėkmės prisideda patirties stoka, nes kūrėjai būna jauni, nepatyrę verslo kūrime, neturintys vadybinių sugebėjimų ir reikalingų pažinčių startuolio gerovei užtikrinti. Kiekviename etape startuolis susiduria su finansavimo problemomis, todėl finansavimas taip pat yra sėkmės ar nesėkmės priežastis. Nuoseklus finansavimo užtikrinimas padeda startuoliui siekti savų tikslų, neeikvojant energijos finansų ieškojimui. Visgi esminiai sėkmės kriterijai yra pasirinkta industrija, idėjos originalumas, komandos kompetetingumas ir tvirtumas bei pagrindo turėjimas, t. y. naudojimasis verslo inkubatorių ar akseleratorių paslaugomis, dalyvavimas įvairiose rėmimo programose.

Remiantis startuolių kūrimo teorine analize, empirinėje darbo dalyje bus analizuojami Lietuvos startuolių kūrimo modeliai, startuolių finansavimas ir rėmimo programos bei sėkmės veiksniai, problemos.

2. STARTUOLIŲ KŪRIMO TYRIMAS LIETUVOJE

2.1 Tyrimo metodika

Vystant technologijas ir vis daugiau žmonių imantis verslo, yra labai svarbu ištirti startuolių kūrimosi ypatumus, kad suprasti sėkmių ar nesėkmių priežastis bei palyginti su mokslinėje literatūroje apžvelgiamais modeliais ir nustatyti, ar besikuriantys startuoliai sąmoningai ar nesąmoningai juos naudoja. **Tyrimo probleminiai klausimai:** Kokiais startuolių kūrimo modeliais naudojasi Lietuvos startuolių kūrėjai? Kokie yra startuolių verslo sėkmės veiksniai ir problemos? Kokiais finansavimo šaltiniais bei rėmimo programomis naudojasi startuoliai?

Tam, kad atsakyti į šiuos probleminius klausimus, buvo pasirinktas interviu metodas.

Interviu klausimai sudaryti remiantis analizuota mokslinė literatūra. Klausimais buvo siekiama išsiaiškinti teorinėje dalyje analizuotus startuolių kūrimo niuansus. Interviu – tai tyrėjo pokalbis su tiriamuoju siekiant surinkti tyrimui reikalingos informacijos (Morkevičius, Žvaliauskas, Telešienė, 2008). Autoriai taip pat nurodo, kad interviu pagal procedūras yra skirstomi į griežtai struktūruotus, pusiau struktūruotus ir nestruktūruotus. Šiame tyrime buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu būdas, kadangi norėta palikti lankstumo tyrime ir prisitaikyti prie sunkiai nuspėjamų aplinkybių tyrimo metu.

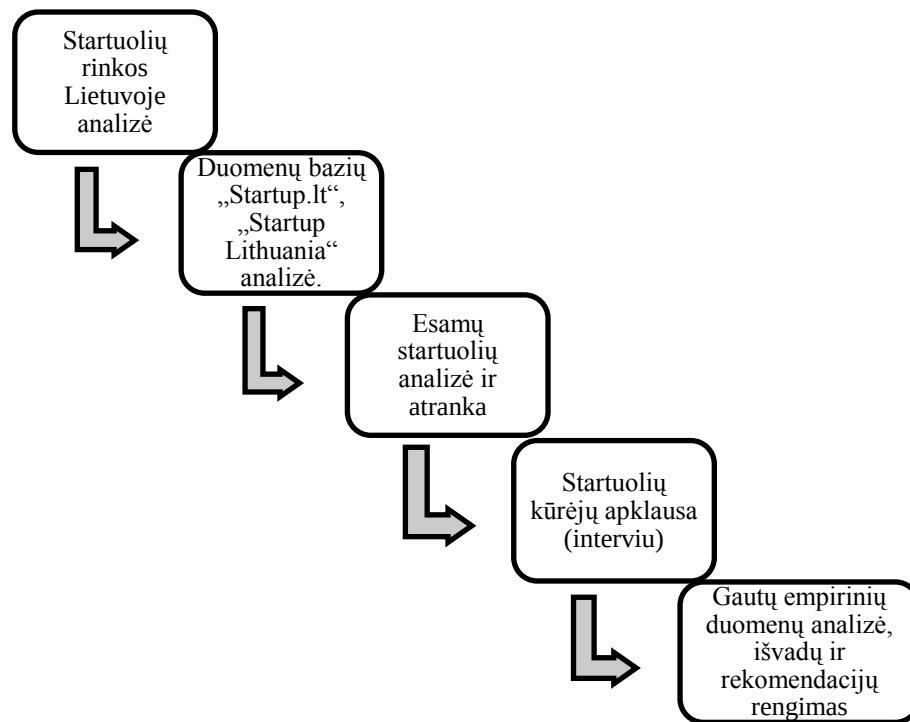
Tyrimo organizavimas. Apklausa vykdyta pagal iš anksto paruoštą struktūrizuotą klausimyną. Informantai atrinkti remiantis šiais kriterijais:

- Startuolis išgyveno pirminį kūrimo etapą.
- Startuolis turi augimo potencialą.

Tyrimas buvo atliekamas 5 etapais (žr. 2.1 pav.):

Pirmas tyrimo etapas. Šiame etape buvo atliktas rinkos tyrimas apie vietas, kuriose kuriasi Lietuvos startuoliai.

Antras tyrimo etapas. Šis etapas buvo skirtas susisiekimui su startuolių kūrimosi centrais. Buvo pasitelktas didžiausią startuolių duomenų bazę turintis „Startup.lt“, kuriame galima patogiai rasti informaciją tiek apie senus, tiek apie naujus startuolius. Buvo susisiepta ir su „Startup Lithuania“ bei bendradarbybės centru Šiauliuose „Spiečius“, bet informacijos iš jų nesulaukta.



2.1 pav. Tyrimo etapai

Trečias tyrimo etapas. Pasinaudojant duomenų bazių informacija, buvo surasti duomenys apie Lietuvoje besikuriančius ar jau ilgesnį laiko tarpą gyvuojančius startuolius. Remiantis tyrimo pradžioje nustatytais kriterijais, buvo atrinkti tinkantys tyrimui startuoliai.

Ketvirtas tyrimo etapas. Pasirinkus tinkamus tyrimui startuolius, buvo pradėta vykdyti jų vadovų apklausa interviu metodu.

Penktas tyrimo etapas. Paskutinis etapas, kurio metu buvo analizuojami gauti duomenys ir įvertinamos sąsajos su teorine dalimi. Remiantis duomenų analize, parengtos išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo instrumento pagrindimas. Pirmiausiai informantai buvo supažindinti su interviu tikslu, rezultatų panaudojimu, jiems buvo išaiškinta protokolavimo būtinybė. Siekiant išsiaiškinti informantų demografinius duomenis, buvo paklausta dėl startuolių veiklos pobūdžio, trukmės ir komandos dydžio. Toliau informantams buvo pateikti klausimai siekiant identifikuoti startuolio kūrimo modelį, naudojamus finansavimo šaltinius, rėmimo priemones bei sėkmės veiksnius ir problemas.

Interviu klausimai ir jų pagrindimas pateikiamas 2.1 lentelėje.

Tyrimo instrumentas ir jo pagrindimas

Interviu struktūra		Klausimai	Autorius(-iai)	Sąsaja su teorine darbo dalimi
Įvadinė dalis		Informanto supažindinimas su interviu ir protokolavimo būtinumo išsiaiškinimas.		
Demografinės informantų charakteristikos		Kiek metų veikia jūsų startuolis? Kokią veiklą vykdate? Kiek darbuotojų šiuo metu dirba Jūsų įmonėje?		.
Diagnostinė dalis	Startuolio modelio nustatymas	Kaip atsirado idėja kurti būtent tokio tipo startuolį?	Ries (2011), Mueller ir Thoring (2012)	1.2 sk. p. 9-11
		Kaip kito idėja/produktas startuolio kūrimo metu?	Ries (2011), Giedraitis, Kasnauskė (2015), Mueller ir Thoring (2012)	1.2 sk. p. 8-11
		Ar kurdami produktą/paslaugą atlikote rinkos tyrimus ar vadovavotės savomis prielaidomis?	Ries (2011), Mueller ir Thoring (2012)	1.2 sk. p. 9-11
		Ar buvote sukūrę produkto prototipą?	Ries (2011), Giedraitis, Kasnauskė (2015), Mueller ir Thoring (2012)	1.2 sk. p. 9-11
		Ar turėjote atgalinį ryšį su savo produkto/paslaugos naudotojais? Kokiais būdais?	Ries (2011), Giedraitis, Kasnauskė (2015)	1.2 sk. p. 9-11
		Kaip ilgai užtruko produkto/paslaugos įvedimas į rinką?	Ries (2011)	1.2 sk. p. 10
	Finansavimo šaltinių nustatymas	Kokiais finansavimo šaltiniais naudojotės?	Giedraitis, Kasnauskė, (2015), Salazadeh, Kesim (2015), Cvijanović, Marović ir Sruk (2008), Verbovskiy (2014)	1.3 sk. p. 11-12
		Kaip keitėsi finansavimo šaltiniai startuolio augimo laikotarpiu?	Giedraitis, Kasnauskė, (2015), Salazadeh, Kesim (2015), Cvijanović, Marović ir Sruk (2008), (Fishback, Gulbranson, Litan, Mithell, Porzig, 2007)	1.3 sk. p. 11-12
		Kurį finansavimo šaltinį vertinate kaip palankiausią? Kodėl?	Giedraitis, Kasnauskė, (2015), Salazadeh, Kesim (2015), Cvijanović, Marović ir Sruk (2008)	1.3 sk. p. 11-12
		Ar kuriant startuolį turėjote formalų verslo planą?	Lange, Mollov, Pearlmuter, Singh ir Bygrave (2007)	1.3 sk., p. 11

2.1 lentelės tęsinys

Interviu struktūra		Klausimai	Autorius(-iai)	Sąsaja su teorine darbo dalimi
Diagnostinė dalis	Rėmimo priemonių nustatymas	Ar dalyvavote akseleratorių programose ir ar naudojotės verslo inkubatorių, technologinių parkų paslaugomis? Jei taip, tai kur? Kaip vertinate šias startuolių rėmimo priemones?	(Fishback, Gulbranson, Litan, Mithell, Porzig, 2007)	1.4 sk. p. 12
		Kokios pagalbos labiausiai trūko kuriant startuolį?	Shuklev (2006), Davila, Foster, Jia (2010), Katz ir Green (2011)	1.5 sk. p. 14
	Sėkmės veiksnių ir problemų nustatymas	Kokie, Jūsų nuomone, veiksniai lemia startuolio sėkmę?	Shuklev (2006), Ries (2011), Verbovskiy (2014), Katz ir Green (2011)	1.5 sk. p. 14-16
		Su kokiais sunkumais susidūrėte startuolio kūrimo metu? Kokie sunkumai iškilo vystant veiklą?	Conti, Thursby, Rothaermel (2011)	1.3 sk. p. 12

Gautų duomenų analizei pasirinkta struktūruoto turinio (content) analizė. Atsakymai, gauti tyrimo eigoje, sugrupuoti į kategorijas ir subkategorijas. Kardelis (2005) teigia, kad atliekant turinio analizę atrenkama tyrimui reikalinga medžiaga, kuri analizuojama iš įvairių pozicijų. Turinio analizė yra standartinis metodas, naudojamas socialiniuose moksluose (komunikavimo) supratimui (Žukauskienė, 2008).

Tyrimo imtis ir laikas. Tyrimo metu buvo apklausti 8 įvairių Lietuvos startuolių kūrėjai. Tyrimas atliktas 2017 m. gegužės mėnesį. Kiekvienam pokalbiui su informantu skirta nuo 30 min. iki 1 val.

2.2 Informantų demografinės charakteristikos

Pirmais klausimais siekta išsiaiškinti apie informantų vykdomą veiklą, startuolių vykdymo veiklos laikotarpį ir komandos dydį. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos pateikiamos 2.2 lentelėje.

Informantų veikimo laikotarpis yra gana skirtingas – nuo 1 mėn. iki 4 metų. Komandų dydis svyruoja nuo dviejų iki septynių žmonių. Tyrime dalyvavę startuoliai pasižymi skirtingu veiklos pobūdžiu.

Informantų demografinės charakteristikos

Informantas	Startuolio pavadinimas	Startuolio veikimo laikotarpis	Komandos dydis	Startuolio veiklos pobūdis
1.	Scarylab	7 mėn.	2	Smėliavimas, ruošimas dažymui, dažymas, hidrografika, automobilių kėbulų ir ratlankių restauracija bei remontas.
2.	Manodaktaras.lt	4 m.	5	Gydytojų paieškos ir registracijos vizitui svetainė.
3.	Interactio	3 m.	7	Vertimo įrangos pakeitimas konferencijose mobilia aplikacija.
4.	ZenPR	1 mėn.	4	Išmanioji ryšių su visuomene sistema internete.
5.	Spotace	1.5 m.	6	Realūs paslaugų ir lankomų vietų pasiūlymai turistams aplink juos esančioje aplinkoje pagal įvairias kategorijas.
6.	Farmis	3 m.	6	Aplikacija skirta padėti ūkininkams jų kasdienėje veikloje.
7.	Idialogue	6 mėn.	2	Sėkmingos karjeros platformos kūrimas ir vystymas.
8.	Puikis	1 m.	3	Platforma žmonėms susirasti namų tvarkytojus internetu.

„Scarylab“ (informantas Nr.1) savo vartotojams siūlo ir teikia inovatyvų dažymo sprendimą – hidrografiką. Tai yra vienintelis startuolis dalyvavęs tyrime, kuris teikia ir atlieka realią darbų paslaugą, nes visi kiti informantai siūlo elektroninio ir nuotolinio pobūdžio sprendimus. Net du startuoliai savo veiklą vykdo sukūrę programėles (informantai Nr. 3 ir Nr. 5). Kitų startuolių veiklos pobūdis yra įvairios internetinės platformos, palengvinančios vartotojų gyvenimą. „Manodaktaras.lt“ (informantas Nr. 2) startuolis siekia palengvinti žmonių gyvenimą ir greičiau surasti norimą gydytoją, bei pas jį užsiregistruoti. Programėlė „Interactio“ pakeičia vertimo įrangą konferencijose savo mobilia aplikacija, taip sumažindami organizatorių išlaidas. „ZenPR“ (informantas Nr. 4) startuolis už fiksuotą sumą (16, 90 euro) suteikia galimybes greičiau pasiekti žiniasklaidos atstovus, kad būtų galima pateikti savo straipsnį, pranešimą ar kokius nors savo rezultatus. „Spotace“ (informantas Nr. 5) yra globali platforma, padedanti įvairiose šalyse surasti norimas vietas ar pramogas. Programėlė „Farmis“ (informantas Nr. 6) skirta padėti ūkininkams efektyviau tvarkyti savo veiklą. Platformos „Idialogue“ (informantas Nr. 7) paskirtis – padėti žmonėms greičiau atrasti savo karjeros kelią per įvairius mentorius, kurie yra savo srities profesionalai. Ir paskutinis tyrime dalyvavęs startuolis yra

„Puikis“ (informantas Nr. 8), leidžiantis internetu susirasti namų tvarkytoją ir iškart užsisakyti šias paslaugas.

2.3 Interviu rezultatų analizė

2.3.1 Startuolių kūrimosi modeliai

Kokybinio tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti Lietuvos startuolių naudojamus kūrimosi modelius, finansavimosi šaltinius, rėmimo priemonių naudojimą ir problemas, sėkmės veiksnius. Pirmasis klausimų blokas, kurį sudarė 6 klausimai, buvo skirtas išsiaiškinti startuolio kūrimosi modelį. Pirmiausia informantų buvo teirujamasi apie startuolio idėjos atsiradimo aplinkybes (žr. 2.3 lent.).

2.3 lentelė

Steigimo idėjų šaltiniai

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Idėjos šaltiniai	Asmeninė patirtis	<...Iš asmeninės patirties ir poreikio kasdieniniame darbe...> (Informantas Nr. 4). <...Esu susijęs su žemės ūkiu...> (Informantas Nr. 6). <...Iš asmeninių patirčių...> (Informantas Nr. 7). <... Idėja kilo iš kasdienio poreikio lengvai susirasti norimą gydytoją ir greitai užsiregistruoti pas jį vizitui...> (Informantas Nr. 2).
	Poreikis rinkoje	<...Idėja kilo kurti hidrografikos dirbtuves, nes tokių buvo vos 3...> (Informantas Nr. 1). <...Tuomet pradėjome kalbėti su konferencijų organizatoriais ir supratome, kad galime išspręsti kur kas didesnę – vertimo problemą...> (Informantas Nr. 3). <...Buvo poreikis rinkoje...>(Informantas Nr. 5). <...Pavyzdžiai užsienyje, poreikis patiems tokio serviso...> (Informantas Nr. 8)

Gauti atsakymai pasiskirstė į dvi subkategorijas – asmeninės patirties ir poreikio rinkoje. Šie du idėjų šaltiniai tarpusavyje papildo vienas kitą, tačiau visgi atsakymai, kad idėja atsirado iš asmeninės patirties, reiškia, jog idėja atsirado nepriklausomai nuo poreikio rinkoje. Informantai, atsakę, kad idėja kilo iš poreikio rinkoje, pastebėjo tam tikras tendencijas rinkoje ir siekė kūrybingai išspręsti problemą.

Antruoju modelio nustatymo klausimu buvo siekta išsiaiškinti, kaip kito pati idėja. Informantų atsakymai suskirstyti į tris subkategorijas (žr. 2.4 lent.). Didesnioji dalis informantų teigė, kad pagrindinė idėja keitėsi arba keitėsi nežymiai, nes atsirado įvairių papildymų, naujų funkcijų. Startuoliai, kurių idėja nesikeitė buvo du (informantai Nr. 4 ir Nr. 5), kurie atitinkamai įkūrė platformas ryšių su visuomene ir turizmo srityse. Nors dauguma informantų pripažino, kad pagrindinė idėja nekito, visgi įvairūs sprendimai ir pataisymai palietė beveik visus šiuos startuolius.

2.4 lentelė

Idėjos kitimas startuolio kūrimo metu

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Idėjos kitimas	Idėja nekito	<...Pagrindinė idėja nekito...> (Informantas Nr. 5). <... Iš esmės nekito...> (Informantas Nr. 4).
	Idėja kito	<...Tik pradėję veiklą pastebėjome, kad dauguma žmonių ieško ne hidrografikos, o dažymo paslaugų, todėl išplėtėme veiklą į paprastą detalių dažymą ir restauravimą (šiuos žingsnius visada būtina atlikti ir darant hidrografiką, todėl tam turėjome patirties ir įrangą, tad taip išplėtėme klientų ratą).> (Informantas Nr. 1). <...Tuomet pradėjome kalbėti su konferencijų organizatoriais ir supratome, kad galime išspręsti kur kas didesnę – vertimo problemą, kainuojančią organizatoriams tūkstančius, o korporacijoms – milijonus...> (Informantas Nr. 3).
	Keitėsi nežymiai	<... Ne drastiškai, bet kito, iki paleidimo idėją vis prastinome iki MVP, kuomet startavome...> (Informantas Nr. 7). <... Pati verslo idėja nekito, atsirado daug papildomų funkcijų ir verčių pacientams ir gydytojams...> (Informantas Nr. 2) <... Pagrindinė linija mažai, tačiau smulkių išpildymo elementų nuolat...> (Informantas Nr. 6). <... Pats idėjos branduolys nekito, bet įgyvendinimas ir jo detalės koregavosi pastoviai eigoje...> (Informantas Nr. 8).

Trečiuoju interviu klausimu siekta išsiaiškinti, ar informantų idėjų realizavimo prielaidos buvo pagrindžiamos rinkos tyrimais. Tyrime dalyvavusių startuolių atsakymai į šį klausimą pasiskirstė į dvi grupes: vieni informantai sprendimą pradėti verslą pagrindė rinkos tyrimais, kiti – tik savo prielaidomis ir intuicija (žr. 2.5 lent.).

2.5 lentelė

Idėjos pagrindimas

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Idėjos realizavimo pagrindumas	Vadovavimasis savo prielaidomis	<...Vadovavomės savo prielaidomis...> (Informantai Nr. 2, 4).
	Rinkos tyrimų darymas	<... Patys ieškojome informacijos apie paslaugų populiarumą, kainas, paslaugas siūlančias įmones. Tik įsitikinę, kad tokių bendrovių Lietuvoje nėra daug, pradėjome projektą...> (Informantas Nr. 1). <... Darėmė rinkos tyrimus...> (Informantai Nr. 3, 5, 6, 7).
	Vadovavimasis savo prielaidomis ir rinkos tyrimų darymas	<...Abudu. Produktas buvo naujas Baltijos valstybių rinkose, tad teko daryti rinkos tyrimą remiantis užsienio pavyzdžiais, tad nemažai buvo ir prielaidų...> (Informantas Nr. 8).

Šioje dalyje buvo išsiaiškinta, kad dauguma startuolių kuriantis darė rinkos tyrimus. 2 informantai (Nr. 2 ir Nr. 4), kurie kurdami startuolį rėmėsi tik savo prielaidomis, tokį sprendimą motyvavo tuo, kad jų paslauga yra visiškai nauja, neturinti analogų, todėl rinkos tyrimai būtų labai

netikslūs. Vienas informantas (Nr. 8), kuris yra namų tvarkytojų platformos „Puikis.lt“ įkūrėjas, teigė, kad darė rinkos tyrimus ir rėmėsi savomis prielaidomis, nes šis projektas, jo teigimu, buvo pirmas Baltijos šalyse. Beje, užsienyje, ypač JAV, namų tvarkytojų platformų yra daug.

Sekančiu klausimu siekta išsiaiškinti, ar buvo sukurtas produkto ar paslaugos prototipas. Informantų atsakymai pasiskirstė į dvi subkategorijas – prototipas buvo sukurtas, arba jo nebuvo (žr. 2.6 lent.).

2.6 lentelė

Produkto prototipas

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Prototipo buvimas arba nebuvimas	Prototipas buvo	<...Mūsų produktas – paslaugos. Dauguma mūsų laiko skirto projekto įgyvendinimui buvo mokymasis dažyti, atlikti hidrografiką. Mokymosi metu pasigaminome daug pavyzdžių, dabar juos naudojame pristatyti savo paslaugas...> (Informantas Nr. 1). <... Taip...> (Informantai Nr. 2, 3, 5).
	Prototipo nebuvo	<... Ne...> (Informantai Nr. 4, 6, 7). <...Ne. Kūrėme galutinį produktą ir jį paleidome iš karto...> (Informantas Nr. 8).

Nustebino informanto Nr. 6 atsakymas, kad prototipas nebuvo sukurtas. Šis startuolis, pavadinimu „Farmis“ sukūrė programėlę, padedančią ūkininkams jų kasdienėje aplinkoje, todėl dažniausiai tokio tipo programėlės turi savo prototipus.

Penktuoju interviu klausimu buvo siekiama nustatyti grįžtamojo ryšio su vartotojais būdus.

2.7 lentelė

Grįžtamasis ryšys su klientais

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Grįžtamasis ryšys su klientais	Naudojimasis Facebook reitingavimo ir atsiliepimų sistema	<... Facebook paskyroje mūsų klientai gali mus reitinguoti...> (Informantas Nr. 1).
	Apklausos, susitikimai asmeniškai, fokus grupės	<... Vykdėme apklausas, organizavome fokus grupes, susitikinėjome su vartotojais gyvai...> (Informantas Nr. 2). <... Nuo pat pradžių iki dabar - renkame NPS (Net Promoters Score) iš dalyvių, atsiliepimus ir konferencijų organizatorių...> (Informantas Nr. 3). <... Visa informacija renkama asmeninių pokalbių ar susirašinėjimų būdu...> (Informantas Nr. 4). <... Kalbėjome su įmonėmis. Taip pat kalbėjau su draugais, kurie vysto savo startuolius...> (Informantas Nr. 5). <... Nuolatos, tik paleidus produktą...> (Informantas Nr. 6). <... Taip, piloto metu, siunčiant grįžtamojo ryšio anketas ir susitikant asmeniškai ar grupėje...> (Informantas Nr. 7). <...Pastoviai. Pradžioje patys susikontaktuodavome su klientais, bet šiaip skatindavome vartotojus palikti atsiliepimus tiek apie valytojus, tiek ir apie platformą...> (Informantas Nr. 8).

Visi informantai patvirtino, kad turi grįžtamąjį ryšį su potencialiais ir esamais klientais, tam naudodami įvairias formas (žr. 2.7 lent.). Dauguma tyrime dalyvavusių startuolių į šį aspektą žiūri labai rimtai: eina į susitikimus su potencialiais klientais, organizuoja fokus grupes, kuria ir siunčia anketas. Vienintelis informantas (Nr. 1) atsakė, kad naudoja tik Facebook socialiniame tinkle integruotą reitingavimo sistemą ir kad kitokio ryšio su savo klientais kūrimosi metu nepalaikė.

Paskutinis šio bloko, skirto išsiaiškinti startuolio kūrimo modelį, klausimas susijęs su produkto įvedimu į rinką. Gauti atsakymai išskirti į tris subkategorijas (žr. 2.8 lent.).

2.8 lentelė

Produkto įvedimas į rinką

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Produkto įvedimas į rinką	Vis dar procese, tačiau vyksta testavimas	<... Įvedimas vyksta trečius metus ir dar užtruks 2-3 metus...> (Informantas Nr. 2). <... Vis dar procese...> (Informantas Nr. 3). <... Iki gegužės mėn. pabaigos bus įvestas produktas į rinką...> (Informantas Nr. 5). <... Paslaugos neįvedinėjome. Iškart pradėjome nuo jos testavimo realiomis rinkos sąlygomis...> (Informantas Nr. 4).
	Nuo vienerių iki dviejų metų	<... 12 mėn...> (Informantas Nr. 1). <... Nors esame Lietuvos rinkoje jau antri metai, mes dar manone, kad nesame pilnai rinkoje. Daug dar ką reikia padaryti...> (Informantas Nr. 6). <... Ilgiausiai užtruko prototipo sukūrimas, visa „meditacija“ truko iki poros metų...> (Informantas Nr. 7).
	Iš karto	<... Praktiškai iš karto pradėjus veiklą ir komunikaciją pasipylė užsakymai. Galutiniai įvedimo tikslai, žinoma, dar nepasiekti, bet praktiškai veikla prasidėjo tą pačią dieną su paleidimu....> (Informantas Nr. 4).

Atsakymai į šį klausimą atskleidė, kad produkto įvedimo į rinką procesas yra gana sudėtingas. Net keturi iš septynių tyrime dalyvavusių startuolių teigė, kad produktas ar paslauga į rinką vis dar įvedinėjami. Reikia paminėti, kad informantai (Nr. 2, Nr. 3 ir Nr. 4), atsakę, kad jų produktas ar paslauga yra vis dar įėjimo į rinką procese, jau gyvuoja realiomis testavimo sąlygomis, t. y. siūlo savo produktą ar paslaugą. Informantas Nr. 6 teigė, kad jo startuolis, nors jau yra Lietuvos rinkoje antrus metus, tačiau dar nesijaučia, kad rinkoje yra įsitvirtinęs. Platformos tvarkytojams „Puikis.lt“ įkūrėjas (informantas nr. 8) teigė, kad iškart paleidus puslapį gavo savo pirmuosius užsakymus.

Apibendrinant pirmojo klausimų bloko atsakymus galima teigti, kad startuoliai kuriasi gana skirtingai. Iš atsakymų matyti, kad dauguma startuolių kuriasi tokiais principais, kurie tiksliai netelpa nė į vieną teorinėje darbo dalyje analizuotą modelį. Daugumos startuolių kūrimosi procesas yra visų minėtų modelių variacija. Didžiosios dalies tyrime dalyvavusių startuolių kūrimosi procesas panašus į

Design Thinking metodą, nes jie darė rinkos tyrimus, iškelė problemas, būtent taip, kaip nurodo šis modelis. Tačiau pati produkto ar paslaugos kūrimo grandinė nėra uždara, nes kiekvienas startuolis turi atgalinį ryšį su esamais ar potencialiais klientais, todėl galima susieti ir su Lean Startup, ir lietuvių autorių nurodytą startuolių steigimosi modeliu (Giedraitis, Kasnauskė 2015).

Visgi galima teigti, kad informantas Nr. 2 ir informantas Nr. 4 kūrėsi pagal Ries (2011) nurodytą Lean Startup modelį. Informantas Nr. 2 yra „Manodaktaras.lt“ įkūrėjas, o informantas Nr. 4 yra „ZenPR“ įkūrėjas. Abiems šiems informantams idėja atsirado iš asmeninės patirties, tai reiškia visiškai naują idėją sukūrimą. Taip pat šie informantai vadovavosi savomis prielaidomis, nedarydami rinkos tyrimų, kuriuos dėl unikalių savo paslaugų nurodė kaip netikslūs. Informantas Nr. 4 teigė, kad jų komanda prototipo neturėjo, tačiau savo paslaugą pradėjo testuoti realiomis rinkos sąlygomis. Informantas Nr. 2 teigė, kad jo komanda buvo sukūrusi prototipą. Abiems šiems startuoliams labai buvo reikalingas grįžtamasis ryšys, todėl į šią sritį jie įdėjo daug pastangų. Pasak informanto Nr. 2, paslaugos įvedinėjimas jau trunka kelerius metus ir dar tiek pat užtruks. Reikia pabrėžti, kad „Manodaktaras.lt“ puslapis jau veikia. Tuo tarpu daug jaunesnis startuolis „ZenPR“ teigė, kad savo paslaugos neįvedinėjo, o iškart testavo nuo jos sukūrimo pradžios. Įkūrėjas taip pat paminėjo minimaliai funkcionalaus produkto (MVP) paleidimą, kuris taip pat aprašomas mokslinėje literatūroje (Ries, 2011). Tai leidžia daryti prielaidą, kad kai kurie startuolių kūrėjai su mokslinėje literatūroje aprašomais modeliais yra susižavinę ir juos naudoja, o vienas iš jų – tai Lean Startup metodas.

2.3.2 Finansavimo šaltinių nustatymas

Antruoju klausimų bloku buvo siekta išsiaiškinti Lietuvos startuolių naudojamus finansavimo šaltinius. Tyrime dalyvavusiems startuoliams buvo užduoti 4 klausimai, kurie padėjo sužinoti jų požiūrį į finansavimą.

Teorinė analizė parodė, kad finansavimo šaltiniai priklauso nuo startuolio veiklos etapo, todėl pirmiausia informantų buvo teiraujamasi, kokiais finansavimo šaltiniais naudojosi kurdami verslą (žr. 2.9 lent.).

2.9 lentelė

Finansavimo šaltiniai startuolio kūrimo pradžioje

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Finansavimo šaltiniai verslo pradžioje	Asmeninės lėšos	<...Tik savo santaupomis...> (Informantas Nr. 1). <...Pradžioje dirbome iš savo santaupų...> (Informantas Nr. 3). <...Asmeniniai resursai...> (Informantai Nr. 4, Nr. 5, Nr. 6, Nr. 7, Nr. 8).
	Rizikos kapitalo fondai	<...Finansavo rizikos kapitalo fondai...> (Informantas Nr. 2).

Didžioji informantų dalis startuolio kūrimosi pradžioje naudojo asmenines lėšas. Tik vienas startuolis „Manodaktaras.lt” (Informantas Nr. 2) teigė, kad jų projektą finansavo rizikos kapitalo fondai.

Sekančiu klausimu buvo aiškinamasi, kaip keitėsi finansavimo šaltiniai startuolio kūrimosi eigoje. Informantų atsakymai suskirstyti į 3 subkategorijas (žr. 2.10 lent.).

2.10 lentelė

Finansavimo šaltiniai startuoliui vystantis

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Finansavimo šaltiniai startuoliui vystantis	Išliko tokie patys	<...Nesikeitė...> (Informantai Nr. 1, Nr. 5, Nr. 7). <...Prisijungė du rizikos kapitalo fondai...> (Informantas Nr. 2). <... Kol kas niekaip, savos lėšos...> (Informantas Nr. 6) <...Pagrindė pasirinkimams asmeninėmis investicijomis ir iš veiklos surinktomis lėšomis...> (Informantas Nr. 8).
	Rizikos kapitalo fondo investicijos	<... Gavome dvi investicijas...> (Informantas Nr. 3).
	ES fondų lėšos	<...iš ES projektų pinigų...> (Informantas Nr. 3).

Iš informantų atsakymų matyti, kad daugumos finansavimosi šaltiniai startuoliui augant nesikeitė. Vienas informantas (Nr. 3) nurodė, kad jų startuolis gavo naujų investicijų, taip pat įsisavino ES fondų lėšas. Šis startuolis („Interactio”) yra sukūręs inovatyvią programėlę. Reikia paminėti, kad investicijas startuolis gavo iš rizikos kapitalo fondo „Practica Capital”. Vienas informantas (Nr. 4) atsakymo neturėjo, nes kol kas užteko asmeninių lėšų. Informantas (Nr. 8) teigė, kad rėmėsi asmeninėmis lėšomis viso laikotarpio metu, bet panaudojo ir iš veiklos gautas lėšas.

Sekančiu klausimu buvo siekta išsiaiškinti, kokius finansavimo šaltinius informantai vertina palankiausiai. Informantų nuomonės pasiskirstė labai įvairiai (žr. 2.11 lent.).

2.11 lentelė

Startuolių finansavimo šaltinių vertinimas

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Finansavimo šaltinių palankumas	Asmeninės lėšos	<...Nors ir reikėjo daug investicijų, vengėme paskolų ir viską stengėmės atlikti savo santaupomis...> (Informantas Nr. 1). <...Geriausia būtų, kad paslauga pati generuotų pakankamai pajamų, iš kurių galima būtų toliau plėtoti projektą. Tai yra geresnis variantas, nes nereikia investuotojui atiduoti dalies įmonės nuosavybės teisių...> (Informantas Nr. 4). <...Asmeninės lėšos, nes startuolio vertė išlieka jos kūrėjams...> (Informantas Nr. 5). <...Priklauso nuo situacijos, bet jeigu įmanoma vykdyti veiklą iš savo lėšų, tai labai gerai, nes nereikia dalintis akcijomis...> (Informantas Nr. 8).

2.11 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
	Rizikos kapitalo fondai	<...Rizikos kapitalo fondai, nes jie turi labai aiškius reikalavimus ir verslo taisykles...> (Informantas Nr. 2) <... Investicijas, nes jų suma didžiausia, be to, jos atnešė platų mentorių tinklą...> (Informantas Nr. 3). <... VC funds...> (Informantas Nr. 6).
	Verslo angelai	<...Angel investors...> (Informantas Nr. 6).
	Neturėjo nuomonės	(Informantas Nr. 7).

Startuoliai, kurie buvo finansuoti rizikos kapitalo fondų (Informantai Nr. 2 ir Nr. 3) teigė, kad ši finansavimo šaltinį vertina palankiausiai. Informantas Nr. 2 šį atsakymą motyvavo tuo, kad fondai turi labai aiškius reikalavimus ir taisykles. Informantas Nr. 3 teigė, kad labiausiai vertina rizikos kapitalo investicijas dėl didelės investuojamos sumos ir plataus mentorių tinklo. Programėlės ūkininkams kūrėjas (Informantas Nr. 6), teigė, kad geriausiai vertina verslo angelų ir rizikos kapitalo fondų finansavimą, tačiau savo projektą finansavo iš asmeninių lėšų.

Asmeninėms lėšoms pirmenybę teikė informantai (Nr. 1, Nr. 4 ir Nr. 5) teigė, kad nenorėjo turėti papildomų įsipareigojimų, todėl rinkosi finansavimą iš asmeninių lėšų. Informantai Nr. 4, Nr. 5 ir Nr. 8 nenorėjo atiduoti savo įmonės vertės rizikos kapitalo fondams ar verslo angelams. Informantas (Nr. 5) teigė, kad nenorėtų atiduoti iki 30% savo startuolio vertės rizikos kapitalo fondams ar privatiems investuotojams, tačiau mokslinėje literatūroje procentinė dalis minima mažesnė – 6-8% startuolio vertės. Todėl ši baimė netekti savo akcijų ar prarasti valdymo kontrolę yra ne visai pagrįsta. Informantas Nr. 7 neturėjo nuomonės dėl palankiausio finansavimosi šaltinio, bet jo sukurtas startuolis buvo finansuojamas iš asmeninių lėšų, todėl jį galima laikyti palankiausiu.

Paskutiniuoju šio bloko klausimu buvo siekta išsiaiškinti, ar startuoliai turėjo formalų verslo planą. Mokslinėje literatūroje teigiama (Lange, Mollov, Pearlmutter, Singh ir Bygrave, 2007), kad startuoliai, kurie turėjo formalų verslo planą, gavo didesnę finansavimą ir augo greičiau. Tyrime dalyvavusių startuolių atsakymų pasiskirstymas į šį klausimą pateikiamas 2.12 lentelėje.

2.12 lentelė

Formalus verslo planas

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Formalus verslo planas	Būtinai	<...Taip, tai būtina...> (Informantas Nr. 2). <...Taip...> (Informantai Nr. 5, 6).
	Nebūtinai	<...Ne...> (Informantai Nr. 3, Nr. 4).
	Neformalus verslo planas	<...Turėjome pusiau formalų verslo planą...> (Informantas Nr. 1). <...Taip, daugmaž, bet jis keitėsi...> (Informantas Nr. 7).

Atsakymai atskleidė, kad net 5 startuoliai turėjo formalų ar pusiau formalų verslo planą. Informantai Nr. 3 ir Nr. 4 teigė, kad formalaus verslo plano startuolio kūrimosi pradžioje neturėjo.

Apibendrinant tyrime dalyvavusių startuolių finansavimo šaltinius, galima teigti, kad dažniausiai startuoliai kuriami iš asmeninių lėšų. Tik vienas informantas (Nr. 2), kuris yra „Manodaktaras.lt“ įkūrėjas, nurodė, kad kūrimosi etape gavo rizikos kapitalo fondų investicijas ir toki finansavimo šaltinį išlaikė visą startuolio vystymosi laikotarpį. Startuoliui vystantis, informantų finansavimo šaltiniai dažniausiai nesikeitė. Startuoliai, kurie gavo rizikos kapitalo fondų investicijas, šį finansavimo šaltinį įvertino geriausiai, nes jis suteikė didesnę pinigų sumą ir geresnes galimybes augti nei asmeninės investicijos. Informantas Nr. 6, pagalbinės programėlės ūkininkams („Farmis“) įkūrėjas, kuris savo projektą finansavo iš asmeninių lėšų, visgi rizikos kapitalo fondų ir verslo angelų finansavimą vertino palankiausiai. Galim daryti prielaidą, kad ateityje jis bandys pritraukti šių investuotojų dėmesį.

2.3.3 Startuolių rėmimo priemonių nustatymas ir vertinimas

Sekančiu interviu klausimų bloku buvo siekiama išsiaiškinti, kaip aktyviai startuoliai dalyvauja įvairiose rėmimo programose – akseleratoriuose, inkubatoriuose ar technologiniuose parkuose, bei kaip juos vertina.

Pirmuoju klausimu nustatytas informantų dalyvavimas ar nedalyvavimas rėmimo programose (žr. 2.13 lent.).

2.13 lentelė

Dalyvavimas rėmimo programose

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Startuolių dalyvavimas rėmimo programose	Dalyvavo	<... Taip, dalyvavome „Startup Sauna“, „ISM Founders School“, MITA organizuotuose projektuose...> (Informantas Nr. 3) <... Bendraujame su Sapięga Tech Park...> (Informantas Nr. 5). <... Dalyvavome Šiaurės miestelio technologijų parko ir MITA organizuotame startuolių inkubatoriaus projekte...> (Informantas Nr. 7)
	Nedalyvavo	<... Nedalyvavome...> (Informantai Nr. 1, Nr. 2, Nr. 4, Nr. 6, Nr. 8)

Keturi informantai atsakė, kad rėmimo programose nedalyvavo ir verslo inkubatorių ar technologinių parkų paslaugomis nesinaudojo. Informantai (Nr. 3, Nr. 5 ir Nr. 7) teigė, kad dalyvavo startuolių rėmimo programose. Net du tyrimo dalyviai (Informantas Nr. 3 ir Nr. 7) paminėjo, kad dalyvavo Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūros (MITA) organizuotuose projektuose.

Sekančiu klausimu buvo siekta išsiaiškinti informantų požiūrį į šias rėmimo priemones. Informantų nuomonės suskirstytos į 3 subkategorijas (žr 2.14 lent.).

1.8 lentelė

Startuolių rėmimo priemonių įvertinimas

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Startuolių rėmimo priemonių įvertinimas	Teigiamai	<...Akseleratorių programas vertinu teigiamai, nes jos sudaro galimybes jauniems žmonėms pradėti verslus...> (Informantas Nr. 2). <...Šios priemonės puikus startas. Mes nedalyvavome, nes atėjome į šį sektorių iš IT verslo, tad dalį pamokų jau buvome peršokę...> (Informantas Nr. 6). <...Laimėjome konkursuose...> (Informantas Nr. 3).
	Neigiamai	<...Nereikalinga, nes patys turime savo biurus.....> (Informantas Nr. 5). <...Vertės tame daug nematėme...> (Informantas Nr. 7)
	Neturėjo nuomonės	(Informantai Nr. 1, Nr. 2, Nr. 4, Nr. 8)

Rėmimo priemonės teigiamai įvertino tik trys informantai (Nr. 2, Nr. 3 ir Nr. 6). Reikia pažymėti, kad informantai (Nr. 2 ir Nr. 6) teigiamai įvertintose priemonėse patys nedalyvavo. Šių startuolių („Manodaktaras.lt” ir „Farmis”) įkūrėjai teigė, kad programos gali būti geras startas jauniems žmonėms, turintiems mažiau patirties. Savo nedalyvavimą jie motyvavo jau sukaupta patirtimi. Informantas Nr. 5 teigė, kad jo startuolis „Spotace” bendradarbiauja su technologijų parku Sapiega Tech Park, tačiau jų teikiamomis paslaugomis nesinaudoja, nes turi savo biurus ir reikiamus išteklius. Informantas Nr. 7, turintis savo sėkmingos karjeros platformą „Idialogue” dalyvavo Šiaurės miestelio technologijų parko ir MITA organizuojuose inkubatorių projektuose, bet, kaip teigė, „vertės tame daug nematėme.”.

Apibendrinant Lietuvoje esančių rėmimo priemonių panaudojimą startuolių kūrimo procese, galima teigti, kad, informantų nuomone, šios priemonės nėra labai efektyvios. Minėtose rėmimo priemonėse nedalyvavo keturi apklausti startuoliai, tačiau iš kitų trijų dalyvavusių startuolių net du didelės naudos jose nematė. Visgi, pasak dviejų informantų, jauni žmonės, kurie neturi patirties startuolių kūrimo procese ir vystyme, gali rasti daug vertės šiose rėmimo priemonėse.

2.3.4 Sėkmės veiksnių ir problemų nustatymas

Paskutiniuoju klausimų bloku buvo siekta išsiaiškinti informantų požiūrį į sėkmės veiksnius, t. y., kas, jų nuomone, lemia startuolio sėkmę. Taip pat buvo identifikuoti sunkumai bei problemos, su kuriomis dažniausiai susiduria startuoliai ir jų kūrėjai.

Tyrimo dalyvavusių startuolių identifikuoti sėkmės veiksniai pateikiami 2.15 lentelėje.

2.15 lentelė

Startuolio sėkmės veiksniai

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Startuolio sėkmės veiksniai	Komanda	<...Komanda...> (Informantai Nr. 3, Nr. 4, Nr. 6). <... Komanda, sugebėjimas motyvuoti visus...> (Informantas Nr. 5).
	Idėja	<...Verslo idėja...> (Informantai Nr. 2, Nr. 6) <...Aiškos užduotys, aiški idėja...> (Informantas Nr. 5).
	Produktas	<...Produktas, kurtas bendradarbiaujant su vartotoju...> (Informantas Nr. 2). <...Kokybiškas produktas...> (Informantas Nr. 4) <...Execution ir product-market fit...> (Informantas Nr. 3) <...Idėja, bet labiausiai įgyvendinimas. Nebūtina būti Coca Cola, galima būti ir labai sėkminga Pepsi Cola...> (Informantas nr. 8).
	Verslumo kompetencijos	<...Svarbiausia, kad pastebėjus rinką, būtų galima lengvai prie jos prisitaikyti...> (Informantas Nr. 1). <...Savalaikiškumas...> (Informantas Nr. 4). <...Nebijojimas dirbti...> (Informantas Nr. 5). <...Mokėjimas įtikinti investuotojus...> (Informantas Nr. 6) <...Užsispyrimas, lankstumas, atvirumas grįžtamajam ryšiui ir pardavimo kompetencijos...> (Informantas Nr. 7).

Atsakymų rezultatai atskleidė, kad svarbiausiuoju startuolio sėkmės veiksnium informantai laiko komandą. Net trys informantai taip pat sutiko, kad labai svarbus yra geras produktas (Informantai Nr. 2, Nr. 3 ir Nr. 4). Taip pat trys informantai (Nr. 2, Nr. 5 ir Nr. 6) nurodė, kad gera idėja yra svarbus sėkmės veiksnys. Toliau informantai nurodė įvairias kompetencijas, kurios prisideda prie sėkmingo startuolio vystymo: mokėjimas įtikinti investuotojus, nebijojimas dirbti, užsispyrimas, lankstumas.

Antrasis šio bloko klausimas buvo skirtas problemų kuriant startuolį identifikavimui. Informantai įvardijo nemažai startuolių kūrimo ir vystymo problemų, kurios pateikiamos 2.16 lentelėje.

2.16 lentelė

Startuolių kūrimo ir vystymo problemos

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
	Finansų trūkumas	<...Finansavimo trūkumas...> (Informantas Nr. 2) <...Didžiausias sunkumas – finansų stygius...> (Informantas Nr. 4, Nr. 6). <...Finansai, kaip visuomet...> (Informantas Nr. 7).

Startuolių kūrimo ir vystymo problemos	Neefektyvi komanda	<...Kvalifikuotų ir motyvuotų darbuotojų stygius, nes startuolis nėra svajonių darbovietė...> (Informantas Nr. 2) <...Komandos vystymas, stipriausių talentų pritraukimas...> (Informantas Nr. 3). <...Blogos komandos pasirinkimas...> (Informantas Nr. 6).
	Laiko trūkumas	<...Kuriant projektą labiausiai trūko laiko...> (Informantas Nr. 1). <...laiko trūkumas, kai tai nėra pagrindinė veikla...> (Informantas Nr. 8)

2.16 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
	Įvairių kompetencijų trūkumas	<...Scalable pardavimų kanalo suradimas...> (Informantas Nr. 3) <...Tobulas produkto veikimas renginio metu...> (Informantas Nr. 3). <...Darbas išeinant iš operacinio lygmens ir pereinant į strateginį planavimą...> (Informantas Nr. 3) <...Daug iššūkių iš techninės pusės...> (Informantas Nr. 5). <...Įvairių kompetencijų sutraukimas į vieną...> (Informantas Nr. 7). <...Galbūt ekspertinės nuomonės...> (Informantas Nr. 8).

Pasak informantų, didžiausias iššūkis startuoliams buvo finansavimo radimas. Finansus, kaip problemą, nurodė keturi informantai (Nr. 2, Nr. 4, Nr. 6 ir Nr. 7). Kadangi kaip svarbiausią sėkmės veiksnį informantai nurodė gerą komandą, tai jos sudarymas yra viena didesnių startuolių problemų jų kūrimo eigoje. Tai nurodo informantai Nr. 2, Nr. 3 ir Nr. 4. Taip pat įvardintas įvairių kompetencijų trūkumas, pavyzdžiui, produkto ar paslaugos išpildymas techniniu požiūriu (Informantai Nr. 3 ir Nr. 5). Startuoliai (nr. 1 ir nr. 8), kuriems trūko laiko, teigė, kad ši veikla nebuvo jų pagrindinė.

Paskutiniuju šio bloko klausimu siekta išsiaiškinti, kokios pagalbos trūko startuoliui kuriantis. Informantų nuomonės suskirstytos į 4 subkategorijas (žr. 2.17 lent.).

2.17 lentelė

Reikalinga pagalba kuriant startuolį

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Trūkstanti pagalba	Institucinė	<...Atmestinas valstybės institucijų požiūris...> (Informantas Nr. 5).
	Finansinė	<...Finansų...> (Informantas Nr. 7, Nr. 4).
	Kompetencijos	<... Kadangi įrangą gaminomės patys, labiausiai trūko elektronikos inžinierių pagalbos...> (Informantas Nr. 1). <... Trūko kompetencijos naujų paslaugų rinkodaros ir pardavimų srityje...> (Informantas Nr. 2). <...Galbūt ekspertinės nuomonės...> (Informantas Nr. 8).
	Informacinė	<... Pradedant veiklą reikėjo patarimų dėl veiklos apiforminimo, reikalų su VMI ir atliekų tvarkymo įmone sutvarkymo...> (Informantas Nr. 1). <...Rinkos informacijos, įžvalgų apie pardavimus, jų akseleravimą...> (Informantas Nr. 3).

Atsakymų rezultatai parodė, kad pagalbos trūkumą informantai suprato labai skirtingai. Tik vienas informantas (Nr. 5) susidūrė su atmetimu institucijų požiūriu. Du informantai (Nr. 4 ir Nr. 7) dar kartą nurodė, kad buvo finansų trūkumas. Informantai Nr. 1, Nr. 2 ir Nr. 8 įvardino kompetencijų trūkumą. Informacijos trūkumą įvardino taip pat du informantai (Nr. 1 ir Nr. 3).

Apibendrinant informantų nuomones apie startuolių sėkmės veiksnius ir problemas galima teigti, kad startuoliai labiausiai vertina gerą komandos sudarymą, kaip sėkmės indikatorius. Taip pat dauguma jų nurodė idėjos ir gero produkto svarbą, bei įvairias su ta veikla susijusias kompetencijas. Kaip didžiausias problemas informantai nurodė tinkamos komandos pasirinkimą ir finansų trūkumą. Taip pat tyrime dalyvavę startuoliai nurodė su veikla susijusių kompetencijų trūkumą. Išsiaiškinta, kad kuriant startuolį labiausiai trūko finansinės, kompetencijų ir informacinės pagalbos.

Bakalauro baigiamojo darbo empirinės dalies apibendrinimas.

Siekiant išsiaiškinti startuolių kūrimosi ypatumus, jų kūrimosi modelius, finansavimosi šaltinius ir rėmimo programas, buvo atliktas interviu su įvairiais Lietuvos startuoliais. Tyrime dalyvavo 8 startuoliai. Dauguma jų – siūlantys elektronines paslaugas ar siekiantys palengvinti vartotojų gyvenimą. Vienas startuolis, pavadinimu „Scarylabs“, teikia darbų atlikimo paslaugas ir naudoja gana naują ir inovatyvią hidrografikos technologiją. Tyrime dalyvavusių startuolių gyvavimo laikotarpis yra nuo 1 mėn. iki 4 metų. Visi tyrime dalyvavę startuoliai turi augimo potencialą.

Modelio nustatymo bloke buvo naudojami 6 klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti, ar yra naudojami literatūroje minimi startuolių kūrimo modeliai. Gauti rezultatai atskleidė, kad dauguma startuolių kuriasi skirtingai, o jų kūrimosi modelis yra visų darbe aprašytų modelių variacija. Dauguma jų primena Design Thinking modelį, kada iškeliamą problemą ir ieškomas jos sprendimo būdas, tačiau su grįžtamojo ryšiu, kaip Lean Startup ar lietuvių autorių (Giedraitis, Kasnauskė 2015) nurodytame modelyje. Dviejų informantų (Nr. 2 ir Nr. 4) atsakymai leidžia daryti išvadą, kad jų startuoliai kūrėsi Lean Startup principu. Be to, „ZenPR“ įkūrėjas (Informantas Nr. 4) ir „Idialogue“ įkūrėjas (Informantas Nr. 7) paminėjo minimaliai funkcionalų produktą (MVP), kuris yra randamas analizuotoje literatūroje prie Lean Startup metodo (Ries, 2011). Tai taip pat yra stiprus argumentas teigti, kad šie startuoliai žino ir naudoja Lean Startup metodą, arba bent jau jo variacijas. „Puikis.lt“ įkūrėjo (Informantas Nr. 8) atsakymai taip pat primena Ries (2011) modelyje pateikiamas rekomendacijas, kad produktas turi būti kuo greičiau paleidžiamas į rinką realiam testavimui ir grįžtamojo ryšio gavimui.

Startuoliai savo kūrimo pradžioje dažniausiai naudoja asmenines lėšas. Priežastys yra įvairios, bet dažniausiai minima yra tai, kad startuolio įkūrėjai nenori atiduoti savo projekto vertės rizikos kapitalo įmonėms ar verslo angelams. Tik vienas startuolis „Manodaktaras.lt“ (Informantas Nr. 2) nuo pat startuolio kūrimosi pradžios buvo finansuojamas rizikos kapitalo fondų ir juos vertino teigiamai. Programėlės „Interactio“ kūrėjai (Informantas Nr. 3) startuolio augimo laikotarpiu pasinaudojo rizikos kapitalo fondų investicijomis, kurias įvertino taip pat teigiamai. Startuolio „Farmis“ įkūrėjas teigė, kad palankiausiai vertina rizikos kapitalo fondų ir verslo angelų finansavimą, tačiau savo startuolį finansavo iš asmeninių lėšų. Kai kurie startuoliai tiesiog šiais finansavimo šaltiniais nesinaudojo, o kitiems – nepavyko pritraukti šių investicijų.

Rėmimo priemonės ir programos nėra labai populiarios tarp apklaustų startuolių. Realų jų naudą pajuto tik programėlės „Interactio“ kūrėjai, kurie dalyvavo įvairiuose projektuose ir konkursuose, kai kuriuose iš jų ir laimėjo. Du startuoliai dalyvavo įvairiuose verslo inkubatorių organizuojamuose projektuose, bet naudos neižvelgė. Kiti, pažengę startuoliai, šiomis rėmimo priemonėmis nesinaudoja, tačiau teigė, kad vertina teigiamai, nes jos gali būti puikus startas jauniems žmonėms.

Komandą, kaip pagrindinį startuolio sėkmės veiksnį, išskyrė dauguma startuolių. Informantai taip pat nurodė, kad svarbu yra ir pati startuolio idėja, ir produktas. Įvairios kompetencijos taip pat lemia startuolio sėkmę. Prie pagrindinių problemų buvo išskirtas efektyvios komandos sudarymas. Tą nurodė net 3 informantai. Finansus, kaip vieną iš problemų, taip pat nurodė 3 informantai. Kitiems startuoliams didžiausios problemos buvo susijusios su techniniu išpildymu ir kitomis kompetencijomis, susijusiomis su projekto įgyvendinimu. Pagalbos trūkumą tyrime dalyvavę startuoliai supranta skirtingai. Vienas startuolis (Informantas Nr. 5) teigė susidūręs su atsainiu institucijų požiūriu, kai jis norėjo tartis dėl bendradarbiavimo. Du startuoliai jautė finansavimo pagalbos trūkumą. Dar kitiems startuoliams trūko pagalbos, susijusios su jų komandos kompetencijomis ir informacijos prieinamumo.

IŠVADOS

1. Startuolių tema tampa vis aktualesnė, kadangi tobulėjant technologijoms atsiranda vis daugiau naujų inovatyvių būdų išspręsti problemas ar pagerinti visuomenės narių gyvenimą. Be to, startuoliai kuria naujas darbo vietas, reikalaujančias kompetetingų darbuotojų, suteikdami labai geras galimybes tobulėjimui ir savirealizacijai.

Startuolio sąvoka pirmąkart paminėta 1976 metais „Forbes žurnale“. Startuoliu dažniausiai vadinamos naujos įmonės, kuriančios inovacijas ar technologijas. Analizuojant įvairius startuolio apibūdinimus, tiksliausia startuolio sąvoka būtų ta, kad startuolis yra nauja, besikurianti, pačioje pradinėje fazėje, dažniausiai paremta inovacijomis ir technologijomis ir dideliu augimo potencialu įmonė. Reikia paminėti, kad startuoliai į tam tikros problemos sprendimą žiūri kūrybiškai, siekia sukurti išskirtinius produktus ar paslaugas.

Pagrindiniai literatūroje sutinkami startuolių kūrimo metodai yra *Lean Startup* ir *Design Thinking*, kurie abu yra orientuoti į vartotojų, potencialių klientų poreikius (angl. *User driven*). *Lean Startup* metodo esmė – grįžtamojo ryšio grandinė, padedanti daryti nuolatinis produkto ar paslaugos tobulinimus įtraukiant ir galutinį produkto ar paslaugos vartotoją. Šio metodo autorius Ries (2011) teigia, kad įvairūs rinkos tyrimai suteikia labai mažai informacijos startuoliui, nes produktas ar paslauga būna visiškai nauji ir reikalauja realaus testavimo, todėl reikia iškart pradėti testuoti produktą rinkos sąlygomis ir tobulinti gaunant grįžtamąjį ryšį iš vartotojų. *Design Thinking* metodo esmė yra probleminių klausimų iškėlimas, aplinkos stebėjimas ir ieškojimas būdų kaip tas problemas išspręsti. Skirtingai nei *Lean Startup*, šis metodas nenuvertina tyrimų naudos startuolių kūrime.

Startuolių finansavimas yra kompleksiškas procesas. Literatūroje teigiama, kad startuoliams yra labai sunku užsitikrinti išorinį finansavimą, nes yra sunku parodyti startuolio vertę. Produktas ir paslauga yra nauji, dažnai remiasi savomis prielaidomis apie vartotojų elgesį, todėl sulaukia didelio skepticizmo iš potencialių investuotojų. Giedraičio, Kasnauskės (2015) tyrimas atskleidė, kad palankiausiai Lietuvoje vertinami finansavimo šaltiniai yra rizikos kapitalo fondų ir privačių investuotojų. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad finansavimas priklauso nuo startuolio vystymosi

etapo. Startuoliai vystantis ir augant reikia vis daugiau lėšų, todėl ieškoma investuotojų – rizikos kapitalo fondų ar privačių investuotojų, vadinamų *verslo angelais*.

Dažniausios literatūroje minimos startuolių problemos yra susijusios su finansavimo trūkumu. Įvairiuose etapuose startuolis susiduria su finansiniais sunkumais. Jo augimui reikalingos didelės investicijos, o tam, kad jas gauti, būtinas mokėjimas parodyti startuolio vertę ir potencialą. Didelė startuolių problema yra ir patirties stoka, nes juos kuria dažniausiai jauni ir nepatyrę žmonės. Nežinomybė kuriant startuolį taip pat sukelia daug sunkumų, kadangi kuriamas visiškai naujas produktas ar paslauga.

Startuolių sėkmę lemia daug skirtingų veiksnių. Autoriai akcentuoja dalyvavimą mentorystės programose, patirtį industrijoje, startuolio pradžią verslo inkubatoriuje. Kitų autorių nuomone, svarbiausia startuolio sėkmės prielaida – geros idėjos turėjimas. Visi autoriai pabrėžia finansavimo svarbą. Geros komandos turėjimas taip pat rekomenduojamas daugelyje mokslinių darbų.

2. Lietuvoje yra įvairių startuolių rėmimo programų. Garsiausi akseleratoriai Lietuvoje – „StartupLithuania“, „Startup.lt“ ir „StartupHighway“. Lietuvoje akseleratoriai dažnai būna valdomi rizikos kapitalo fondų. Akseleratorių programos perspektyviausiems startuoliams suteikia finansavimą, taip pasiimdami 6-8% startuolio vertės. Verslo inkubatoriuose taip pat kuriasi startuoliai, tačiau didesnę jų koncentraciją galima aptikti technologiniuose parkuose, kur yra kuriamos naujos technologijos. Tai yra dažniausiai ne pelno siekiančios organizacijos, tačiau pasitaiko ir išimčių. Šios įvairios programos gali paspartinti startuolio augimą, nes atveria platų mentorių ir investuotojų tinklą.

3. Atlikus interviu su Lietuvoje įsikūrusiais startuoliais, galima išvelgti labai daug panašumų kūrimo procese tarp visų startuolių. Daugumos startuolių kūrimosi būdas primena *Design Thinking* metodą, kada iškeliamą problema ir ieškomas jos sprendimo būdas. Dar vienas argumentas, kad naudojamas buvo šis metodas yra tai, kad dauguma startuolių kuriantis atlikinėjo rinkos tyrimus. Visi startuoliai patvirtino, kad stengiasi gauti grįžtamąjį ryšį ir dauguma jų turėjo prototipą, o tie kurie neturėjo, stengėsi savo produktą ar paslaugą testuoti realiomis rinkos sąlygomis. Dviejų startuolių – „Manodaktaras.lt“ ir „ZenPR“ – įkūrimo procesas labai primena *Lean Startup* metodą. Abu šie startuoliai teigė, kad idėja atsirado iš asmeninės patirties. Vienas iš jų turėjo prototipą, o kitas stengėsi paslaugą testuoti rinkos sąlygomis ir gaunant atgalinį ryšį ją tobulinti. Interviu dalyvis, „Puikis.lt“ įkūrėjas, taip pat atliko daug veiksmų, rekomenduojamų Ries (2011), ir primenančių jo siūlomą produkto realizavimo metodą. Apibendrinant galima teigti, kad startuoliai žino ir naudoja įvairius modelius, nes nurodo įvairius mokslinėje literatūroje randamus terminus.

Dažniausias ir populiariausias tyrime dalyvavusių startuolių finansavimo būdas yra asmeninės lėšos. Interviu rezultatai atskleidė, kad startuolių įkūrėjai renkasi šį finansavimo būdą dėl nenoro savo įmonės vertės atiduoti rizikos kapitalo fondams ar *verslo angelams*. Rėmimo priemonės tarp tyrime dalyvavusių startuolių nėra labai populiarios. Realios naudos gavo tik programėlės „Interactio” kūrėjai, kurie dalyvavo įvairiuose konkursuose ir juos laimėjo. Du startuoliai, dalyvavę įvairiuose verslo inkubatorių projektuose, teigė, kad naudos iš to neturėjo. „Spotace” įkūrėjas teigė, kad bendradarbiauja su „Vilnius Sapiega Tech Park” technologijų parku, bet jų paslaugomis nesinaudoja, nes turi savo biurus. Kiti, nepriklausantys jokiems inkubatoriams ar technologijų parkams, nedalyvaujantys akseleratorių programose startuoliai, teigė, kad jas vertina teigiamai, nes tai yra puikus startas jauniems žmonėms.

4. Tyrime dalyvavę startuoliai teigė, kad svarbiausias startuolio sėkmės veiksnys yra gera komanda. Startuolių įkūrėjai taip pat akcentavo finansus, idėją ir produktą kaip sėkmės veiksnius. Kiti atsakymai susiję įvairiomis kompetencijomis: užsispyrimu, nebijojimu dirbti, mokėjimu įtikinti investuotojus.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad informantai, kurie nurodė tam tikrus sėkmės veiksnius, problemomis laiko jų neišpildymą. Tai yra – netinkamos komandos sudarymas, finansavimo trūkumas ar kitų kompetencijų trūkumas.

REKOMENDACIJOS

Siekiant sukurti sėkmingą startuolį, rekomenduojama išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamus startuolių kūrimo modelius ir, priklausomai nuo startuolio veiklos pobūdžio, pasirinkti tinkamiausią. Rekomenduotina kurti savo produktus vadovaujantis vartotojų norais, juos iš karto testuoti rinkos sąlygomis arba būti sukūrus prototipą, ir gaunant grįžtamąjį ryšį iš savo klientų, tobulinti produktą.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad startuoliai, gavę rizikos kapitalo fondų ar verslo angelų finansavimą, augo net kelis kartus greičiau, taip pat ir dėl to, kad buvo naudojamosi pagalbos rėmimo priemonėmis, tokiomis kaip verslo inkubatoriai, mokslo ir technologijų parkai, akseleratoriai. Dalyvavimas tokiose programose atveria didelį pažinčių tinklą, kuris gali būti naudingas sprendžiant komandos sudarymo problemas ir ieškant kompetetingų specialistų, tokiu būdu sprendžiant trūkstamų kompetencijų problemą.

Nesėkmės riziką didina patirties stoka, aiškos vadybos sistemos neturėjimas, todėl rekomenduojama kurti startuolį su partneriu, taip pat pritraukti rizikos kapitalo fondus, kurie turi aiškias valdymo taisykles ir gali suteikti mentorių pagalbą.

LITERATŪRA

1. Balčiūnas, S., Juozaitienė, L., Rudytė, D., Tijūnaitienė, R. (2014). Bakalauro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Vilnius: BMK leidykla.
2. Giedraitis, A., Kasnauskė, J., (2015). Verslumo atmosferos gerinimas steigiant „startuolius“ (Start up) Lietuvoje. Kaunas.
3. Davila, A., Foster, G., Jia, N., (2010). Building sustainable high-growth Startup companies: Management system as an accelerator.
4. Boudreau, J. K., (2017). Notes on developing a strategy and designing a company.
5. Cusamano, A. M., (2013). Technology strategy and management evaluating a startup venture.
6. Sharma, R., (2014). Role of Start-up activities during Firm Formation and Development: Review Paper.
7. Livingston, J., (2008). Founders at Work: Stories of Startups' Early Days.
8. Friar, J., Meyer H. Marc., (2003). Entrepreneurship and Start-Ups in the Boston Region: Factors Differentiating High-Growth Ventures from Micro- Ventures.
9. Freeman, J., Engel S. J., (2007). Models of Innovation: Startups and mature corporations.
10. Bygrave, D. W., Singh S., Pearlmutter M., Mollow A., Lange E. J., (2007). Pre-startup formal business plans and post-startup performance: A study of 116 new ventures.
11. Mihajlovska, E., Nanevski, B., Poposka, K., (2012). The start-up phase in sme development: main challenges, motives and financing opportunities.
12. Ries, E., (2011). The Lean Startup. Crown Business. New York.
13. Thiel, P., (2014). Zero to one. Crown Business. New York.
14. Mueller, M., R., Thoring K., (2012). Design thinking vs lean startup: a comparison of two user-driven innovation strategies.
15. Verbovskiy, V. A., (2012). Basics of successful startup development in the field of innovation.
16. Salamzadeh, A., Kesim, K. H., (2015). Startup companies – Life Cycle and Challenges.
17. Dijksterhuis, E., Silvius, G., (2017). The Design Thinking. Approach to Projects.
18. Giedraitis, A., Kasnauskė, J., (2015). Startuolių steigimo regiono modelis.

19. Poposka, K., Mihajloska E., (2008). Financing Start-ups after the 2008 Financial Crisis in the European Union: Overview of practices in Sweden.
20. StartupDefinition. Prieiga per internetą: <http://www.startupdefinition.com/>. (Žiūrėta 2017-04-14)
21. Verseckas, D., (2017). VŽ paaiškina: kas yra startuolis. Verslo Žinios. Prieiga per internetą: <http://www.vz.lt/informacines-technologijos-telekomunikacijos/2017/03/20/vz-paaiskina-kas-yra-startuolis>. (Žiūrėta 2017-05-23)
22. Morkevičius, V., Žvaliauskas, G., Telešienė, A., (2008). Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė.
23. Lopez, E., Buhalis, L., Fyall A., (2009). Entrepreneurship and Innovation in Tourism.
24. Friar, R., Meyer, Marc H., (2003). Entrepreneurship and Start-Ups in the Boston Region: Factors Differentiating High-Growth Ventures from Micro- Ventures.
25. Venuvinod, K. Patri (2011). Entrepreneurship and the Economy.
26. Puikis. Prieiga per internetą: <https://tvarkytojai.puikis.lt/>. (Žiūrėta 2017-05-23)
27. Scarylalab. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/scarylalab/?rc=p>. (Žiūrėta 2017-05-23)
28. Idialogue. Prieiga per internetą: <http://idialogue.lt/about-idialogue>. (Žiūrėta 2017-05-23)
29. ZenPR. Prieiga per internetą: <https://www.zenpr.lt/>. (Žiūrėta 2017-05-23)
30. ManoDaktaras. Prieiga per internetą: <https://www.manodaktaras.lt/text/apie-mus> (Žiūrėta 2017-05-23)
31. Farmis. Prieiga per internetą: <http://farmis.lt>. (Žiūrėta 2017-05-23)
32. Interactio. Prieiga per internetą: <https://interactio.io/>. (Žiūrėta 2017-05-23)
33. Akseleratorių ekosistemos apžvalga. Užupis Creative Cluster. Prieiga per internetą: <http://ucc.lt/lt/naujienos/akseleratori%C5%B3+ekosistemos+ap%C5%BEvalga/>. (Žiūrėta 2017 05 23)
34. Lerman C., (2015). Patent Strategies of Technology Startups: An Empirical Study.
35. Kane T., (2010). The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction.
36. Bereuter, F., (2012). Internet Startup: Chancen und Risiken einer Unternehmensgründung im Internet.
37. Shuklev, B., (2006). Management of small business, Faculty of Economics, Skopje, 4th edition.
38. Startuolių duomenų bazė. Startup Lithuania. Prieiga per internetą: <http://www.startuplithuania.lt/en/startups>. (Žiūrėta 2017-05-23)

39. Startup.lt akseleratoriaus dalyviai. Startup.lt. Prieiga per internetą: <http://startup.lt/akseleratoriaus-dalyviai/>. (Žiūrėta 2017-05-24)
40. Zubrutė, L., (2016). „Practica Capital” investuoja į mobilią vertimo sistemą”. Verslo žinios. Prieiga per internetą: <http://www.vz.lt/sektoriai/paslaugos/2016/10/18/practica-capital-investuoja-i-mobilia-vertimo-sistema>. (Žiūrėta 2017-05-24).

PRIEDAI

Pažymėjimas



Interviu klausimai

Kokią veiklą vykdate.....

Kiek metų veikia jūsų startuolis.....

Kiek darbuotojų šiuo metu dirba Jūsų įmonėje.....

1. Ar kuriant startuolį turėjote formalų verslo planą?
2. Kaip atsirado idėja kurti būtent tokio tipo startuolį?
3. Kaip kito idėja/produktas startuolio kūrimo metu?
4. Ar kurdami produktą/paslaugą atlikote rinkos tyrimus, ar vadovavotės savomis prielaidomis?
5. Ar buvote sukūrę produkto prototipą?
6. Ar turėjote atgalinį ryšį su savo produkto/paslaugos naudotojais? Kokiais būdais?
7. Kaip ilgai užtruko produkto/paslaugos įvedimas į rinką?
8. Kokiais finansavimo šaltiniais naudojotės?
9. Kaip keitėsi finansavimo šaltiniai startuolio augimo laikotarpiu?
10. Kurį finansavimo šaltinį vertinate kaip palankiausią? Kodėl?
11. Ar dalyvavote akseleratorių programose ir ar naudojotės verslo inkubatorių, technologinių parkų paslaugomis? Jei taip, tai kur? Kaip vertinate šias startuolių rėmimo priemones?
12. Kokios pagalbos labiausiai trūko kuriant startuolį?
13. Kokie, Jūsų nuomone, veiksniai lemia startuolio sėkmę?
14. Su kokiais sunkumais susidūrėte startuolio kūrimo metu? Kokie sunkumai iškilo vystant veiklą?

Interviu protokolai

Informantas nr. 1

Startuolio pavadinimas: Scarylub

Startuolio veikimo laikotarpis: 7 mėn.

Komandos dydis: 2

Startuolio veiklos pobūdis: Smėliavimas, ruošimas dažymui, dažymas, hidrografika, automobilių kėbulų ir ratlankių restauracija bei remontas.

Interviu klausimai	Interviu atsakymai
Ar kuriant startuolį turėjote formalų verslo planą?	Turėjome pusiau formalų verslo planą. Jame buvome susirašę preliminaras įrangos kainas, bandėme numatyti rinkos galimybes, susidėlioti reikiamų atlikti darbų datas. Planas apima tiek jau įgyvendintus žingsnius, tiek žingsnius plečiantis iki 5-10 darbuotojų dydžio įmonės.
Kaip atsirado idėja kurti būtent tokio tipo startuolį?	Idėja kilo kurti hidrografikos dirbtuves, nes tokių Lietuvoje buvo vos 3.
Kaip kito idėja/produktas startuolio kūrimo metu?	Hidrografikos paslauga yra visiškai nauja, reikalauja kruopštumo bei daug įgūdžių, specialios įrangos. Tik pradėję veiklą pastebėjome, kad dauguma žmonių ieško ne hidrografikos, o dažymo paslaugų, todėl išplėtėme veiklą į paprastą detalių dažymą ir restauravimą (šiuos žingsnius visada būtina atlikti ir darant hidrografiką, todėl tam turėjome patirties ir įrangą, tad taip išplėtėme klientų ratą).
Ar kurdami produktą/paslaugą atlikote rinkos tyrimus ar vadovavotės savomis prielaidomis?	Patys ieškojome informacijos apie paslaugų populiarumą, kainas, paslaugas siūlančias įmones. Tik įsitikinę, kad tokių bendrovių Lietuvoje nėra daug pradėjome projektą.
Ar buvote sukūrę produkto prototipą?	Mūsų produktas - paslaugos. Dauguma mūsų laiko skirto projekto įgyvendinimui buvo mokymasis dažyti, atlikti hidrografiką. Mokymosi metu pasigaminome daug pavyzdžių, dabar juos naudojame pristatyti savo paslaugas.
Ar turėjote atgalinį ryšį su savo produkto/paslaugos naudotojais? Kokiais būdais?	Facebook paskyroje mūsų klientai gali mus reitinguoti. Kitokio grįžtamojo ryšio nėra.
Kaip ilgai užtruko produkto/paslaugos įvedimas į rinką?	12 mėn.
Kokiais finansavimo šaltiniais naudojotės?	Tik savo santaupomis.
Kaip keitėsi finansavimo šaltiniai startuolio augimo laikotarpiu?	Nesikeitė.
Kurį finansavimo šaltinį vertinate kaip palankiausią? Kodėl?	Nors ir reikėjo daug investicijų, vengėme paskolų ir viską stengėmės atlikti savo santaupomis. Taip nėra jokių įsipareigojimų ir rizika mažesnė.
Ar dalyvavote akseleratorių programose ir ar naudojotės verslo inkubatorių, technologinių parkų paslaugomis? Jei taip, tai kur? Kaip vertinate šias startuolių rėmimo priemones?	Ne.
Kokios pagalbos labiausiai trūko kuriant startuolį?	Kadangi įrangą gaminomės patys, labiausiai trūko elektronikos inžinierių pagalbos. Taip pat, pradėdami veiklą reikėjo patarimų dėl veiklos apiforminimo, reikalų su VMI ir atliekų tvarkymo įmone sutvarkymo.
Kokie, Jūsų nuomone, veiksniai lemia startuolio sėkmę?	Universalumas. Kuriant startuolį labai sunku numatyti tikslią auditoriją. Svarbiausia, kad pastebėjus rinką būtų galima lengvai prie jos prisitaikyti.
Su kokiais sunkumais susidūrėte startuolio kūrimo metu? Kokie sunkumai iškilo vystant veiklą?	Kadangi mes abu dirbame pilnu etatu pagal specialybę, mokomes, rašome baigiamąjį bakalauro darbą ir net spėjame lankyti visas paskaitas, kuriant projektą labiausiai trūko laiko.

Informantas nr. 2

Startuolio pavadinimas: Manodaktaras.lt

Startuolio veikimo laikotarpis: 4 m.

Komandos dydis: 5

Startuolio veiklos pobūdis: Gydytojų paieškos ir registracijos vizitui svetainė.

Interviu klausimai	Interviu atsakymai
Ar kuriant startuolį turėjote formalų verslo planą?	Taip, tai būtina
Kaip atsirado idėja kurti būtent tokio tipo startuolį?	Idėja kilo iš kasdieninio poreikio lengvai susirasti norimą gydytoją ir greitai užsiregistruoti pas jį vizitui
Kaip kito idėja/produktas startuolio kūrimo metu?	Pati verslo idėja nekito, atsirado daug papildomų funkcijų ir verčių pacientams ir gydytojams, pvz. komentarai apie gydytojus, gydytojų reitingai, paieška pagal IP adreso buvimą, "juodieji" pacientų sąrašai, pranešimai/priminimai pacientams ir t.t.
Ar kurdami produktą/paslaugą atlikote rinkos tyrimus ar vadovavotės savomis prielaidomis?	Vadovavomės savo prielaidom, nes tai buvo visiškai nauja paslauga, todėl tyrimai būtų labai netikslūs
Ar buvote sukūrę produkto prototipą?	Taip
Ar turėjote atgalinį ryšį su savo produkto/paslaugos naudotojais? Kokiais būdais?	Atgalinį ryšį turėjome, jis būtinas. Vykdėme apklausas, organizavome fokus grupes, susitikinėjome su vartotojais gyvai
Kaip ilgai užtruko produkto/paslaugos įvedimas į rinką?	Įvedimas vyksta trečius metus ir dar užtruks 2-3 metus
Kokiais finansavimo šaltiniais naudojotės?	Finansavo rizikos kapitalo fondai
Kaip keitėsi finansavimo šaltiniai startuolio augimo laikotarpiu?	Prisijungė du rizikos fondai
Kurį finansavimo šaltinį vertinate kaip palankiausią? Kodėl?	Rizikos kapitalo fondai, nes jie turi labai aiškius reikalavimus ir verslo taisykles
Ar dalyvavote akseleratorių programose ir ar naudojotės verslo inkubatorių, technologinių parkų paslaugomis? Jei taip, tai kur? Kaip vertinate šias startuolių rėmimo priemones?	Akseleratorių programose nedalyvavom, bet vertinu teigiamai, nes jos sudaro galimybes jauniems žmonėms pradėti verslus
Kokios pagalbos labiausiai trūko kuriant startuolį?	Trūko kompetencijos naujų paslaugų rinkodaros ir pardavimų srityje
Kokie, Jūsų nuomone, veiksniai lemia startuolio sėkmę?	Verslo idėja, tenkinanti realius vartotojų poreikius + produktas, kurtas bendradarbiaujant su vartotoju + produkto monetizavimas + sėkmė
Su kokiais sunkumais susidūrėte startuolio kūrimo metu? Kokie sunkumai iškilo vystant veiklą?	1)Kvalifikuotų ir motyvuotų darbuotojų stygius, nes startuolis nėra svajonių darbovietė 2) finansavimo trūkumas 3) maža rinka

Informantas nr. 3

Startuolio pavadinimas: Interactio

Startuolio veikimo laikotarpis: 3 m.

Komandos dydis: 7

Startuolio veiklos pobūdis: Pakeitimas vertimo įrangos konferencijose mobilia aplikacija.

Interviu klausimai	Interviu atsakymai
Ar kuriant startuolį turėjote formalų verslo planą?	Ne.
Kaip atsirado idėja kurti būtent tokio tipo startuolį?	Turėjome kitą idėją/prototipą - appą, kuris pakeičia nešiojamus mikrofonus konferencijose. Tuomet pradėjome kalbėti su konferencijų org. ir supratome, kad galime išspręsti kur kas didesnę - vertimo problemą, kainuojančią organizatoriams tūkstančius, o korporacijoms - milijonus,
Kaip kito idėja/produktas startuolio kūrimo metu?	Pradėjome pakeisdami vertimo įrangą, o šiuo metu integruojame kultūrinės mažumas, tiekiamo vertimą online, taip pasiekdami kur kas didesnes auditorijas ir pna.
Ar kurdami produktą/paslaugą atlikote rinkos tyrimus ar vadovavotės savomis prielaidomis?	Darėme rinkos tyrimus, ieškojome jau atliktų tyrimų.
Ar buvote sukūrę produkto prototipą?	Taip.
Ar turėjote atgalinį ryšį su savo produkto/paslaugos naudotojais? Kokiais būdais?	Taip - nuo pat pradžių iki dabar - renkame NPS (Net Promoters Score) iš dalyvių, atsiliepimus ir konferencijų organizatorių.
Kaip ilgai užtruko produkto/paslaugos įvedimas į rinką?	Vis dar procese.
Kokiais finansavimo šaltiniais naudojotės?	Pradžioje dirbome iš savo santaupų, laimėjome konkursuose, ES projektuose. Vėliau gavome investicijų.
Kaip keitėsi finansavimo šaltiniai startuolio augimo laikotarpiu?	Gavome dvi rizikos kapitalo fondų investicijas, ES projektų pinigų.
Kurį finansavimo šaltinį vertinate kaip palankiausią? Kodėl?	Rizikos kapitalo fondų investicijas, nes jų suma didžiausia, be to jos atnešė platų mentorių tinklą.
Ar dalyvavote akseleratorių programose ir ar naudojotės verslo inkubatorių, technologinių parkų paslaugomis? Jei taip, tai kur? Kaip vertinate šias startuolių rėmimo priemones?	Taip, dalyvavome "Startup Sauna", "ISM Founders School", MITA organizuotuose projektuose.
Kokios pagalbos labiausiai trūko kuriant startuolį?	Rinkos informacijos, įžvalgų apie pardavimus, jų akseleravimą.
Kokie, Jūsų nuomone, veiksniai lemia startuolio sėkmę?	Komanda, execution ir product-market fit.
Su kokiais sunkumais susidūrėte startuolio kūrimo metu? Kokie sunkumai iškilo vystant veiklą?	- Scalable pardavimų kanalo suradimas - Tobulas produkto veikimas renginio metu, esant kintančioms wi-fi sąlygoms - Komandos vystymas, stipriausių talentų pritraukimas - Darbas išeinant iš operacinio lygmens ir pereinant į strateginį planavimą.

Informantas nr. 4

Startuolio pavadinimas: ZenPR

Startuolio veikimo laikotarpis: 1 mėn.

Komandos dydis: 4

Startuolio veiklos pobūdis: Išmanioji ryšių su visuomene sistema internete.

Interviu klausimai	Interviu atsakymai
Ar kuriant startuolį turėjote formalų verslo planą?	Ne.
Kaip atsirado idėja kurti būtent tokio tipo startuolį?	Iš asmeninės patirties ir poreikio kasdieniniame darbe.
Kaip kito idėja/produktas startuolio kūrimo metu?	Iš esmės nekito.
Ar kurdami produktą/paslaugą atlikote rinkos tyrimus ar vadovavotės savomis prielaidomis?	Vadovavomės savo prielaidomis, o rinką tirti pradėjome paleidę MVP projekto versiją.
Ar buvote sukūrę produkto prototipą?	Ne
Ar turėjote atgalinį ryšį su savo produkto/paslaugos naudotojais? Kokiais būdais?	Viska informacija renkama asmeninių pokalbių ar susirašinėjimų būdu.
Kaip ilgai užtruko produkto/paslaugos įvedimas į rinką?	Paslaugos neįvedinėjome. Iškart pradėjome nuo jos testavimo realiomis rinkos sąlygomis.
Kokiais finansavimo šaltiniais naudojotės?	Asmeniniai resursai. Tiek piniginiai, tiek profesiniai.
Kaip keitėsi finansavimo šaltiniai startuolio augimo laikotarpiu?	Dar neturiu atsakymo.
Kurį finansavimo šaltinį vertinate kaip palankiausią? Kodėl?	Geriausia būtų, kad paslauga pati generuotų pakankamai pajamų, iš kurių galima būtų toliau plėtoti projektą. Tai yra geresnis variantas, nes nereikia investuotojui atiduoti dalies įmonės nuosavybės teisių.
Ar dalyvavote akseleratorių programose ir ar naudojotės verslo inkubatorių, technologinių parkų paslaugomis? Jei taip, tai kur? Kaip vertinate šias startuolių rėmimo priemones?	Kol kas ne.
Kokios pagalbos labiausiai trūko kuriant startuolį?	Finansinės.
Kokie, Jūsų nuomone, veiksniai lemia startuolio sėkmę?	Savalaikiškumas, gera komanda, kokybiškas produktas.
Su kokiais sunkumais susidūrėte startuolio kūrimo metu? Kokie sunkumai iškilo vystant veiklą?	Didžiausias sunkumas - finansų stygius, kai matai, kad turėdamas didesnius pajėgumus galėtum sukurti kur kas geresnę paslaugą, dėl ko ji taptų kur kas paklausesnė ir įdomesnė vartotojams.

Informantas nr. 5

Startuolio pavadinimas: Spotace

Startuolio veikimo laikotarpis: 1.5 m.

Komandos dydis: 6

Startuolio veiklos pobūdis: Realūs paslaugų ir lankomų vietų pasiūlymai turistams aplink juos esančioje aplinkoje pagal įvairias kategorijas.

Interviu klausimai	Interviu atsakymai
Ar kuriant startuolį turėjote formalų verslo planą?	Taip.
Kaip atsirado idėja kurti būtent tokio tipo startuolį?	Buvo poreikis rinkoje, nebuvo patogu.
Kaip kito idėja/produktas startuolio kūrimo metu?	Pagrindinė idėja nekito.
Ar kurdami produktą/paslaugą atlikote rinkos tyrimus ar vadovavotės savomis prielaidomis?	Darėme rinkos tyrimus.
Ar buvote sukūrę produkto prototipą?	Pirminiai prototipai buvo kuriami su programa ir prototipų buvo daug. Teko didelę dalį produkto galimybių susiaurinti. Jie stipriai skyrėsi nuo pagrindinio produkto.
Ar turėjote atgalinį ryšį su savo produkto/paslaugos naudotojais? Kokiais būdais?	Buvo nemažai ryšio su potencialiais klientais. Kalbėjome su įmonėmis. Taip pat kalbėjau su draugais, kurie vysto savo startuolius.
Kaip ilgai užtruko produkto/paslaugos įvedimas į rinką?	Iki gegužės mėn. pabaigos bus įvestas produktas į rinką.
Kokiais finansavimo šaltiniais naudojotės?	Asmeninės lėšos.
Kaip keitėsi finansavimo šaltiniai startuolio augimo laikotarpiu?	Nesikeitė.
Kuri finansavimo šaltinį vertinate kaip palankiausią? Kodėl?	Asmeninės lėšos, nes startuolio visa vertė išlieka jos kūrėjams.
Ar dalyvavote akseleratorių programose ir ar naudojotės verslo inkubatorių, technologinių parkų paslaugomis? Jei taip, tai kur? Kaip vertinate šias startuolių rėmimo priemones?	Sapiega Tech Park. Tiesiog kaip parko nariai, bet niekuo nesinaudoja ir įmonės vertės neatidavė. Nelabai reikalinga, nes turi savo biurus.
Kokios pagalbos labiausiai trūko kuriant startuolį?	Atmestinas valstybės institucijų požiūris. Konkrečiau: Lietuvos turizmo departamento.
Kokie, Jūsų nuomone, veiksniai lemia startuolio sėkmę?	Komanda, sugebėjimas sumotyvuoti visus. Aiškios užduotys, aiški idėja. Nebijojimas dirbti.
Su kokiais sunkumais susidūrėte startuolio kūrimo metu? Kokie sunkumai iškilo vystant veiklą?	Daug iššūkių iš techninės pusės.

Informantas nr. 6

Startuolio pavadinimas: Farmis

Startuolio veikimo laikotarpis: 3 m.

Komandos dydis: 6

Startuolio veiklos pobūdis: Aplikacija skirta padėti ūkininkams jų kasdienėje veikloje.

Interviu klausimai	Interviu atsakymai
Ar kuriant startuolį turėjote formalų verslo planą?	Taip.
Kaip atsirado idėja kurti būtent tokio tipo startuolį?	Nes esu susijęs su žemės ūkiu.
Kaip kito idėja/produktas startuolio kūrimo metu?	Pagrindinė linija mažai, tačiau smulkių išpildymo elementų nuolatos.
Ar kurdami produktą/paslaugą atlikote rinkos tyrimus ar vadovavotės savomis prielaidomis?	Buvome pasidarę tyrimus.
Ar buvote sukūrę produkto prototipą?	Ne.
Ar turėjote atgalinį ryšį su savo produkto/paslaugos naudotojais? Kokiais būdais?	Nuolatos tik paleidus produktą.
Kaip ilgai užtruko produkto/paslaugos įvedimas į rinką?	Nors esame LT rinkoje jau antri metai, mes dar skaitome, kad nesame pilnai rinkoje. Daug dar ką reikia padaryti.
Kokiais finansavimo šaltiniais naudojotės?	Nuosavomis lėšomis.
Kaip keitėsi finansavimo šaltiniai startuolio augimo laikotarpiu?	Kol kas niekaip. Savos lėšos.
Kurį finansavimo šaltinį vertinate kaip palankiausią? Kodėl?	Angel investors / VC funds.
Ar dalyvavote akseleratorių programose ir ar naudojotės verslo inkubatorių, technologinių parkų paslaugomis? Jei taip, tai kur? Kaip vertinate šias startuolių rėmimo priemones?	Šios priemonės puikus startas. Męs nedalyvavome, nes atėjome į šį sektorių iš IT verslo, tad dalį pamokų jau buvome peršokę..
Kokios pagalbos labiausiai trūko kuriant startuolį?	Informacijos, kuri padėtų suformuoti galvoje bendrą paveikslą, kaip, kas, kur, su kuo. Tam pasiekti, reikėjo daug perskaityti ir daug bereikalingai kalbėtis ir formuoti paveikslą iš trupinių. Kol kas nėra dalinimosi patirtimi tradicijų. Informacija slepiama.
Kokie, Jūsų nuomone, veiksniai lemia startuolio sėkmę?	Komanda / Idėja / Mokėjimas 2 sakiniais sukelti orgazmą VC vyrukams.
Su kokiais sunkumais susidūrėte startuolio kūrimo metu? Kokie sunkumai iškilo vystant veiklą?	Blogos komandos pasirinkimas / Finansai.

Informantas nr. 7

Startuolio pavadinimas: Idialogue

Startuolio veikimo laikotarpis: 6 mėn.

Komandos dydis: 2

Startuolio veiklos pobūdis: Kuria ir vysto sėkmingos karjeros platformą.

Interviu klausimai	Interviu atsakymai
Ar kuriant startuolį turėjote formalų verslo planą?	Taip, daugmaž, bet jis keitėsi.
Kaip atsirado idėja kurti būtent tokio tipo startuolį?	Iš asmeninių patirčių.
Kaip kito idėja/produktas startuolio kūrimo metu?	Ne drastiškai, bet kito, iki paleidimo idėją vis prastinome iki MVP, kuomet startavome.
Ar kurdami produktą/paslaugą atlikote rinkos tyrimus ar vadovavotės savomis prielaidomis?	Darėmės rinkos tyrimus, rėmėmės duomenimis, užsienio praktikomis, etc.
Ar buvote sukūrę produkto prototipą?	Ne, bet pilotą mažos apimties darėmės.
Ar turėjote atgalinį ryšį su savo produkto/paslaugos naudotojais? Kokiais būdais?	Taip, piloto metu, siunčiant grįžtamojo ryšio anketas ir susitinkant asmeniškai ar grupėje.
Kaip ilgai užtruko produkto/paslaugos įvedimas į rinką?	Ilgiausiai užtruko prototipo sukūrimas, visa meditacija truko iki poros metų.
Kokiais finansavimo šaltiniais naudojotės?	Asmeniniai ištekliai.
Kaip keitėsi finansavimo šaltiniai startuolio augimo laikotarpiu?	Nesikeitė, nes jų tiesiog nebuvo.
Kurį finansavimo šaltinį vertinate kaip palankiausią? Kodėl?	-
Ar dalyvavote akseleratorių programose ir ar naudojotės verslo inkubatorių, technologinių parkų paslaugomis? Jei taip, tai kur? Kaip vertinate šias startuolių rėmimo priemones?	Dalyvavome Šiaurės miestelio technologijų parko ir MITA organizuotame startuolių inkubatoriaus projekte, tačiau vertės tame daug nematėme.
Kokios pagalbos labiausiai trūko kuriant startuolį?	Finansų, o taip pat kitų kompetencijų - monetizavimo, marketingo, etc.
Kokie, Jūsų nuomone, veiksniai lemia startuolio sėkmę?	Užsispyrimas, lankstumas, atvirumas grįžtamajam ryšiui ir pardavimo kompetencijos.
Su kokiais sunkumais susidūrėte startuolio kūrimo metu? Kokie sunkumai iškilo vystant veiklą?	Finansai kaip visuomet, o tuomet skirtingų kompetencijų sutraukimas į vieną.

Informantas nr. 8

Startuolio pavadinimas: Puikis

Startuolio veikimo laikotarpis: 1 m.

Komandos dydis: 3

Startuolio veiklos pobūdis: Platforma norint žmonėms susirasti namų tvarkytojus internetu.

Interviu klausimai	Interviu atsakymai
Ar kuriant startuolį turėjote formalų verslo planą?	Planas buvo formuluojamas eigoje, pagrinde bendravimui su investuotojais arba partneriais. Tačiau veiklos pradžia buvo su gan neapibrėžtu planu.
Kaip atsirado idėja kurti būtent tokio tipo startuolį?	Pavyzdžiai užsienyje, poreikis patiems tokio serviso.
Kaip kito idėja/produktas startuolio kūrimo metu?	Pats idėjos branduolys nekito, bet įgyvendinimas ir jo detalės koregavosi pastoviai eigoje.
Ar kurdami produktą/paslaugą atlikote rinkos tyrimus ar vadovavotės savomis prielaidomis?	Abudu. Produktas buvo naujas Baltijos valstybių rinkose, tad teko darytis rinkos tyrimą remiantis užsienio pavyzdžiais, tad nemažai buvo ir prielaidų.
Ar buvote sukūrę produkto prototipą?	Ne. Kūrėme galutinį produktą ir jį paleidome iš karto.
Ar turėjote atgalinį ryšį su savo produkto/paslaugos naudotojais? Kokiais būdais?	Pastoviai. Pradžioje patys susikontaktuodavome su klientais, bet šiaip skatindavome vartotojus palikti atsiliepimus tiek apie valytojus, tiek ir apie platformą.
Kaip ilgai užtruko produkto/paslaugos įvedimas į rinką?	Praktiškai iš karto pradėjus veiklą ir komunikaciją pasipylė užsakymai. Galutiniai įvedimo tikslai, žinoma, dar nepasiekti, bet praktiškai veikla prasidėjo tą pačią dieną su paleidimu.
Kokiais finansavimo šaltiniais naudojotės?	Asmeninės investicijos.
Kaip keitėsi finansavimo šaltiniai startuolio augimo laikotarpiu?	Pagrindė pasirėmė asmeninėmis investicijomis ir iš veiklos surinktomis lėšomis.
Kuri finansavimo šaltinį vertinate kaip palankiausią? Kodėl?	Priklauso nuo situacijos, bet jeigu įmanoma vykdyti veiklą iš savo lėšų, tai labai gerai, nes nereikia dalintis akcijomis. :)
Ar dalyvavote akseleratorių programose ir ar naudojotės verslo inkubatorių, technologinių parkų paslaugomis? Jei taip, tai kur? Kaip vertinate šias startuolių rėmimo priemones?	Ne.
Kokios pagalbos labiausiai trūko kuriant startuolį?	Galbūt ekspertinės nuomonės. Labiau trūko ne finansų, o papildomo inputo iš patyrusių žaidėjų.
Kokie, Jūsų nuomone, veiksniai lemia startuolio sėkmę?	Idėja, bet labiausiai įgyvendinimas. Nebūtina būti Coca Cola, galima būti ir labai sėkminga Pepsi Cola.
Su kokiais sunkumais susidūrėte startuolio kūrimo metu? Kokie sunkumai iškilo vystant veiklą?	Cash flow valdymas, laiko skyrimas startuoliui, kai tai nėra pagrindinė veikla.