

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

GRETA VYŠNIAUSKĖ

**E-VERSLO STARTUOLIAI LIETUVOJE:
YPATUMŲ ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Mindaugas Kiškis

VILNIUS, 2024

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

**E-VERSLO STARTUOLIAI LIETUVOJE:
YPATUMŲ ANALIZĖ**

Magistro baigiamasis darbas

Elektroninio verslo vadyba

Vadovas

Prof. dr. Mindaugas Kiškis

Recenzentas

Atliko

EVVvmis22-1. Stud.

Greta Vyšniauskė

VILNIUS, 2024

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
ĮVADAS.....	5
1. E-VERSLO STARTUOLIO SAMPRATOS IR YPATUMŲ MOKSLINĖ ANALIZĖ.....	8
1.1. E-verslo startuolio samprata	8
1.2. E-verslo startuolių, veikiančių skaitmeninės kultūros srityje, (kūrimo) ypatumai.....	12
1.2.1. Startuolių kūrimo modelių įvairovė	15
1.2.2. E-verslo startuolių bendrieji ypatumai.....	18
1.2.3. E-verslo startuolių kūrimo makroveiksniai.....	20
1.2.4. E-verslo startuolių mikroveiksniai	22
1.3. E-verslo startuoliams Lietuvoje kylantys iššūkiai	23
2. METODOLOGINĖ DALIS	27
2.1. Tyrimo metodika	27
2.2. Tyrimo organizavimas ir vykdymas	28
3. EMPIRINĖ DALIS.....	30
3.1. E-verslo startuolių, veikiančių skaitmeninės kultūros Lietuvoje srityje, pristatymas..	30
3.1.1. TAG OF JOY kompiuterinis žaidimas	32
3.1.2. PROMOSTAR internetinė platforma.....	33
3.1.3. ARTIS CONSORCIUM internetinė kultūros turinio platforma	35
3.1.4. ZEN REPUBLIC virtualios realybės žaidimas	37
3.1.5. PLEPI PANDA – interaktyvus kultūrinis miesto gidas	39
3.2. E-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, Lietuvoje ypatumų tyrimas ir jo analizė	40
IŠVADOS	54
LITERATŪRA	56
ANOTACIJA	60
SANTRAUKA.....	61
SUMMARY.....	63
PRIEDAI	65
1 priedas.....	65
2 priedas.....	76

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelių sąrašas

1 lentelė. E-verslo startuolio samprata	8
2 lentelė. „Tag of joy“ ypatumai	32
3 lentelė. „Promostar“ ypatumai	34
4 lentelė „Artis Consorcium“ ypatumai	35
5 lentelė. „Zen Republic“ ypatumai	37
6 lentelė. „Plepi panda“ ypatumai	39

Paveikslų sąrašas

1 pav. Startuolio gyvavimo ciklo modelis.....	15
2 pav. Startuolio gyvavimo ciklo modelis.....	16
3 pav. Startuolių steigimo etapai	17
4 pav. E-verslo startuolių makroveiksniai	20
5 pav. E-verslo startuolių problemos.....	23
6 pav. Kokybinio tyrimo procesas.....	27
7 pav. E-verslo startuolio samprata	41
8 pav. E-verslo startuolio kūrimo priežastys	42
9 pav. Verslui svarbios startuolio savybės	43
10 pav. Startuolio kūrimo modelis	44
11 pav. Bendrieji startuolio ypatumai	45
12 pav. Startuolio kūrimo makroveiksniai	46
13 pav. Startuolio kūrimo mikroveiksniai.....	48
14 pav. Startuolio ypatumai, keliantys iššūkių.....	49
15 pav. Ypatumai, padedantys vystyti startuolį	51
16 pav. E-verslo startuolio privalumai Lietuvai.....	52

IVADAS

Temos aktualumas. Technologijų pažanga, internetinė prekyba, elektroninis verslas – tai, kas jau gerą dešimtmetį yra patrauklu verslininkams ir patogų vartotojams. Ypač elektroninio verslo populiarumas, reikalingumas ir netgi būtinybė išryškėjo tada, kai pasaulį apėmė koronaviruso sukelta pandemija. Būtent elektroninis verslas (elektroninė prekyba) tapo išsigelbėjimu – jis vartotojams leido patenkinti tiek būtinuosius, tiek nebūtinuosius savo poreikius, o verslininkams suteikė galimybę išlikti ir sėkmingai dirbti toliau. Tad elektroninio verslo integracija į verslo procesus yra reali galimybė sustiprinti savo pozicijas rinkoje. Šiandien vis didesnę reikšmę įgyja e-verslo startuoliai, ypač svarbiuose ir aukštą pridėtinę vertę kuriančiuose sektoriuose (Lerman, 2015). Startuoliai kuria naujas darbo vietas, kelia ekonomikos lygį – visa tai reikšmingai prisideda prie žmonių gyvenimo kokybės gerinimo. Vis tik reikėtų pasakyti, kad startuolių sėkmės procentas yra labai mažas ir statistika šiuo klausimu gana negailestinga – tik 1 iš 10 startuolių tampa sėkmingas (*Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūros projekto duomenys*, 2020). Tačiau statistiškai vertinant tuos startuolius, kuriems pavyko išlikti, jų rezultatai gana įspūdingi: 2023 metais Lietuvoje startuoliuose dirbo beveik 18 tūkst. darbuotojų, 2022 metais – 17 tūkst. darbuotojų, kurių atlyginimo vidurkis – 3,5 tūkst., o mokesčių sumokama beveik 300 mln. eurų (www.unicorns.lt duomenys, 2023). Taip pat skelbiama, kad Lietuvoje aktyviai veikiantys startuoliai 2023 m. III ketv. sumokėjo 92 mln. eurų mokesčių, t. y. 15 proc. daugiau nei prieš metus (www.unicorns.lt duomenys, 2024). Taigi darytina prielaida, kad startuolių nei populiarumas, nei reikalingumas su metais nemenks.

Vis dėlto startuolių kūrimas yra labai didelių pastangų reikalaujantis procesas – būtina įvertinti jų veiksmingus kūrimo metodus, ypatumus (tiek bendruosius, tiek išorinius bei vidinius), kurie galimai stipriai prisideda prie startuolio sėkmės, taip pat svarbu išanalizuoti kylančias problemas, rinkos tendencijų poveikį, investicijų ir paramos galimybes bei kitus ypatumus. Iš pirmo žvilgsnio didėjantis startuolių augimo pagreitis ir pasiekimai rodo, kad ši niša tampa vis stipresnė ir reikšmingesnė ne tik šalies, bet ir tarptautiniu mastu. Tad aktualu įvertinti e-verslo startuolius su visais jiems būdingais ypatumais. Tai leis išsigryninti ne tik tai, kokie startuoliai sėkmingai veikia Lietuvoje, kas nulemia jo sėkmes ir nesėkmes, bet ir apskritai padės atskleisti, kas yra sėkmingas startuolis.

Mokslinės problemos pagrindimas. Lietuvoje startuolių temą išsamiai nagrinėja Algirdas Giedraitis ir Jurgita Kasnauskė (2016), kurių atliktame tyrime dalyvavo starstuolių steigėjai ir įvertino verslumo atmosferos veiksniai, kurie daro įtaką startuolių steigimui Lietuvoje. „Steigiant startuolius susiduriama su veiksniais, kurie susiję tarpusavyje ir lemia verslo aplinkos pokyčius. Sudarytas adaptyvumo modelis gali sistemiškai padėti startuolių steigėjams geriau suprasti verslumo aplinką, įvertinus verslumo atmosferos veiksniai, ir greičiau prisitaikyti prie verslo sąlygų sprendžiant problemas“ (Giedraitis, Kasnauskė, 2016, p. 51). Tikslinga paminėti, kad startuolių temą – verslo

sėkmės veiksniai – pristatė Gedmintaitė ir Staniulytė (2015). Taip pat startuolius išsamiai nagrinėjo Donatas Jonikas (2017), kuris pristatė startuolių vystymosi polinkius – nuo idėjos iki pelningo ir keičiamo verslo. O vienas naujausių plačių tyrimų yra Živilės Glaveckaitės (2020), kuri atlikto mokslinį startuolių vystymosi tyrimą, žvelgdama iš kritinių sėkmės veiksnių perspektyvos. Šios mokslininkės disertacijoje apžvelgta ir startuolio sampratos problematika, ir startuolio bruožai, ir vystymosi stadijos bei perspektyvos.

Užsienio akademinės bendruomenės nariai startuolius analizavo daug plačiau ir išsamiau. Mokslininkai sutinka, kad naujų, perspektyvių ir inovatyvių įmonių – startuolių – atsiradimas bei augimas yra vienas iš pasaulio ekonomikos augimo variklių ir vertės kūrimo komponentų (Wu, 2018; Marullo et al., 2018). Startuoliai kuria pridėtinę vertę ir leidžia užtikrinti nuolatinį pokyčių rinkoje, pagerinti paslaugas ar prekes, padeda vartotojams kuo paprasčiau ir patogiau išspręsti problemas (Nalintippayawong, 2018; Chen et al., 2019). Mokslininkai pateikia įvairių požiūrių, atskleidžiančių startuolių augimo ir vystymosi stadijas, jų ypatumus, kylančias rizikas, charakteristikas bei galimybes (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2017; Dhir & Sushil, 2018).

Mokslinės problemos ištirtumo lygis / mokslinės problemos klausimo konstravimas. Pastebėjus teorinę ir praktinę priešpriešą, yra aktualu ir naudinga išsamiau patyrinėti startuolių veiklą Lietuvoje. Viena vertus, trūksta Lietuvoje veikiančių e-verslo startuolių išsamesnių mokslinių tyrimų, kurie reikalauja kryptingo ir kompleksinio požiūrio į šį objektą, tačiau kita vertus galima matyti sparčiai besiplečiančią startuolių infrastruktūrą ir didelio jų žlugimo per pirmuosius trejus metus procentinį skaičių. **Tad tai paskatino formuluoti mokslinę problemą kaip klausimą: kokie yra e-verslo startuolių ypatumai Lietuvoje?** Sukonkretinta tirti būtent startuolius, veikiančius kultūros srityje, Lietuvoje, nes jie leis ne tik suprasti, kas būdinga e-verslo kultūros startuoliams Lietuvoje, bet ir, tikėtina, prisidės prie kultūros startuolių stiprinimo, kartu stiprinant ir dėmesį, skiriamą šalies kultūrai ir menui. Apie Lietuvoje veikiančius kultūros startuolius kol kas nėra atlikta išsamių mokslinių tyrimų, tad tiek teorinė, tiek praktinė šio darbo dalis yra vertinga ir aktuali. Tyrimas skirtas startuolių ypatumų atskleidimui, atsižvelgiant į tiriamo reiškinių kontekstą, sąlygas, procesą.

Tyrimo objektas. E-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, ypatumai Lietuvoje.

Tyrimo tikslas. Ištirti e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, ypatumus Lietuvoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pristatyti teorines e-verslo startuolių aspektų (sampratos problematiką, ypatumus, naudas ir rizikas) prielaidas.
2. Išanalizuoti penkių Lietuvoje veikiančių e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, ypatumus.
3. Atlikti empirinį tyrimą ir atskleisti e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, ypatumus Lietuvoje.

Duomenų rinkimo ir duomenų analizės metodai.

Teorinėje dalyje – mokslinė ir šaltinių analizė (analizuojama tikslinė literatūra, taikomi turinio, lyginamosios, interpretacinės analizės tyrimo metodai).

Empirinėje dalyje: 1) atvejų analizė – pristatyti penki e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, ypatumai Lietuvoje. 2) Kokybinis tyrimas – interviu su e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, Lietuvoje atstovais.

Darbo praktinis taikomumas. Atlikus teorinę analizę ir empirinį tyrimą, atskleidžianti startuolių ypatumus, darbo pabaigoje pateikiamos reikšmingos rekomendacijos šių dienų e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, ypatumų pritaikymui – tai tikimasi bus vertinga verslininkams, ketinantiems ne tik realizuoti idėjos įgyvendinimą, bet ir įsitvirtinti stiprių kultūros startuolių infrastruktūroje.

Taip pat atliktas tyrimas sudaro galimybes išanalizuoti ir įvertinti startuolių, veikiančių kultūros srityje, padėtį Lietuvoje, kad ją būtų galima stiprinti pritaikant sėkmę lemiančius ypatumus. Be to, e-verslo startuolių steigimas ir sėkmingas veikimas yra svarbus ekonomikos vystymo bei inovacijų skatinimo, diegimo ir plėtros atžvilgiu.

Magistro darbo struktūra: darbą sudaro trys dalys – teorinė, metodologinė ir tiriamoji.

Teorinėje darbo dalyje pateiktas e-verslo startuolių ypatumų teorinis pagrindimas: pateikta startuolių samprata ir kūrimo metodai, atskleisti startuolių ypatumai (bendrieji, vidiniai, išoriniai), apžvelgti startuolių privalumai ir rizikos.

Tyrimo metodologinėje dalyje pateikta tyrimo organizavimo eiga, naudoti metodai, vykdymo aspektai.

Tiriamąjoje darbo dalyje išanalizuoti penkių e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, Lietuvoje atvejai, taip pat atliktas kokybinis tyrimas (interviu), kuriame dalyvavo penkių e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, Lietuvoje atstovai. Nustatyti startuolių, veikiančių kultūros srityje, Lietuvoje ypatumai ir pateiktos rekomendacijos, susijusios su kultūros startuolių ypatumų pritaikymu.

1. E-VERSLO STARTUOLIO SAMPRATOS IR YPATUMŲ MOKSLINĖ ANALIZĖ

1.1. E-verslo startuolio samprata

Terminas „startuolis“ pastaraisiais metais girdimas gana dažnai – tai ir patrauklus reiškinyms verslininkams, ir įdomus objektas mokslininkams, kurie tyrinėja startuolius iš įvairių pusių, akcentuoja jų tikslus, ypatumus ir kitas sėkmingam jų egzistavimui reikalingas sąlygas. Viena iš didžiausių problemų aiškinant startuolio reiškinio sampratą yra ta, kad tiek mokslinėje literatūroje, tik publicistinėje literatūroje yra labai daug skirtingų sąvokos „startuolis“ apibrėžimų. Vieni autoriai akcentuoja technologinį pranašumą, kiti daugiau dėmesio skiria tokio verslo modelio finansavimo šaltiniams, gyvavimo rinkoje trukmei, organizacijos vidinei kultūrai ar taikomų vadybinių procesų ypatumams. Startuoliai yra tyrinėjami iš skirtingų perspektyvų, jų sampratos apibrėžimai skiriasi – vieni mokslininkai startuolį apibrėžia plačiau, kiti – abstrakčiau, vieni akcentuoja jų tam tikrus ypatumus, kiti – ne. Šiam darbui aktualu patyrinėti e-verslo startuolio sampratą ir jo sudedamuosius elementus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. E-verslo startuolio samprata

SAMPRATA	AUTORIUS
e-verslo startuolis – mažas, greitai augantis ir inovatyvus verslo projektas arba įmonė, kuri stengiasi kurti vertę rinkoje ir pertvarkyti esamus verslo modelius.	Ries, 2011
e-verslo startuolis – verslas, įkurtas siekiant atrasti ekonomijos principais plėtojamą verslo modelį bei sparčiai išplėtoti veiklą.	Blank ir Dorf, 2012
e-verslo startuolis – naujas ir sparčiai augantis verslo subjektas, kuris siekia sukurti unikalius ir inovatyvius produktus ar paslaugas, išsiskirti iš konkurentų (būti konkurencingas) ir pasiekti aukštą pelningumą.	Szarek ir Piecuch, 2018
e-verslo startuolis yra nauja įmonė, įsipareigojusi užtikrinti dideles pajamas ir turinti didelį potencialą būti konkurencinga dėl inovatyvių idėjų.	Adler ir kt., 2019
e-verslo startuolis – įmonė ar projektas, kurio veikla yra grindžiama interneto technologijomis ir inovatyviais verslo modeliais.	Saputra, Indartono, Handani, 2019
startuolis – tai didelį ir inovacijomis grindžiamą verslo plėtros potencialą turinti labai maža ar maža įmonė, veikianti ne ilgiau kaip 5 metus.	Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo pakeitimas, 2019

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

e-verslo startuolis – greitai auganti nauja įmonė, kuri veikia neapibrėžtomis sąlygomis ir išsiskiria požymiais: perspektyvus, greitai išplintantis, pelningas verslo modelis, riboti resursai, tinkama komanda, inovatyvi paslauga ar prekė, iki šiol neturėjusi rinkos, gebanti pritraukti rizikos kapitalo finansavimą.	Glaveckaitė, 2020
e-verslo startuolis – naujas ir perspektyvus verslo subjektas, kuris siekia kurti inovatyvius produktus, paslaugas ar technologijas.	Blanken ir Hunziker, 2021
e-verslo startuolis – vieni iš efektyviausių naujų idėjų kūrėjų ir inovatorių, kurių dėka vyksta naujų įmonių kūrimai, esamų produktų plėtra ir kartu stiprinama ekonomika.	Janaji, Ibrahim ir Ismail, 2021
Startuolis – didelį ir inovacijomis grindžiamą verslo plėtros potencialą turinti labai maža ar maža įmonė, Juridinių asmenų registre registruota ne ilgiau kaip 5 metus.	Mikolajūnaitė, Šlapelis, 2022
e-verslo startuolis – svarbus inovacijų ir augimo variklis.	Rathna, Selvi, Jeevitha, Priya, 2023
e-verslo startuolis apibrėžiamas kaip nauja įmonė, kuri gali keisti technologijomis grįstą verslo modelį, atitinkantį klientų elgseną, kuri keičiasi atsižvelgiant į technologijų pažangą, per produktus ir paslaugas pristato naują technologijų naudojimo būdą, palengvinantį ir sprendžiantį kasdienes problemas.	Niyawanont, 2023

Siekiant palyginti e-verslo startuolio sampratas, tikslingai pasirinktas bene dešimtmečio laikotarpis, kad būtų galima matyti, kaip keitėsi startuolio samprata ir ypatumai. Viena iš senesnių mokslinių šaltinių nurodyta, kad e-verslo startuolis – tai mažas, greitai augantis ir inovatyvus verslo projektas arba įmonė, kuri stengiasi kurti vertę rinkoje ir pertvarkyti esamus verslo modelius (Ries, 2011). Arba e-verslo startuolis – tai verslas, įkurtas siekiant atrasti ekonomijos principais plėtojamą verslo modelį bei sparčiai išplėtoti veiklą (Blank ir Dorf, 2012). Lyginant šias sampratas su naujesnėmis, išryškėja skirtumų – pabrėžiama, kad e-verslo startuolis siekia kurti inovatyvius ir unikalius produktus, būti konkurencingas (Szarek ir Piecuch, 2018; Adler ir kt., 2019). Taip pat naujesnėse sampratoose akcentuojamas startuolio dydis, t. y. mažas projektas ar įmonė. Naujesnėse sampratoose startuolis nėra laikomas mažu, tačiau mokslininkai pritaria, kad jis – greitai augantis ir inovatyvus (Saputra ir kt., 2019; Sangeetha ir kt., 2020, Glaveckaitė ir kt., 2020). Yra startuolius tyrinėjusių autorių, kurie nurodė, kad startuolis – augimo variklis (Rathna, Selvi, Jeevitha ir Priya, 2023). Labai išsamiai e-verslo startuolį apibrėžė Niyawanont (2023), nurodžiusi, kad e-verslo startuolis

– nauja įmonė, kuri gali keisti technologijomis grįstą verslo modelį, atitinkantį klientų elgseną, kuri keičiasi atsižvelgiant į technologijų pažangą, per produktus ir paslaugas pristato naują technologijų naudojimo būdą, palengvinantį ir sprendžiantį kasdienes problemas. Bendrai apibrėžiant, e-verslo startuoliai yra naujos įmonės arba projektai, kurie naudoja interneto technologijas ir inovatyvius verslo modelius. Remiantis moksliniais šaltiniais, e-verslo startuolių samprata yra glaudžiai susijusi su sparčia technologijų plėtra ir interneto pasiekiamumu. Pasak Saputros ir kitų autorių (2019), e-verslo startuolių veikla yra orientuota į inovacijas ir naujovių diegimą verslo srityje. Kitaip tariant, startuoliai siekia išnaudoti interneto ir informacijos technologijas, kad transformuotų tradicinius verslo modelius ir kurti naują vertę rinkoje. E-verslo startuoliai yra linkę greitai augti, tačiau tai dažnai siejama su didesniu rizikos lygiu (Saputra ir kt., 2019). Kiti autoriai apibrėžia e-verslo startuolį kaip naują ir potencialiai augantį verslo subjektą, kuris siekia kurti inovatyvius produktus, paslaugas ar technologijas (Hunziker ir Blanken, 2021). Tie patys autoriai nurodo, kad startuoliai dažnai turi aukštą rizikos lygį ir siekia sparčios plėtros. Startuolio sampratos klausimu labai svarbu pasakyti, kad Lietuvos Vyriausybė 2019 m. pritarė Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtiems Smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo pakeitimams, kuriais apibrėžiama seniai vartojama, tačiau į teisės aktus iki šiol nebuvo įtraukta sąvoka „startuolis“. Nustatoma, kad startuolis – tai didelį ir inovacijomis grindžiamą verslo plėtros potencialą turinti labai maža ar maža įmonė, veikianti ne ilgiau kaip 5 metus. Dar kiti autoriai nurodo, kad startuolis – tai naujas ir sparčiai augantis verslo subjektas, kuris siekia sukurti unikalius ir inovatyvius produktus ar paslaugas, išsiskirti iš konkurentų (būti konkurencingas) ir pasiekti aukštą pelningumą (Szarek ir Piecuch, 2018). Ši samprata šiek tiek išsiskiria iš kitų – ji labiausiai akcentuoja startuolių siekius. Lietuvos akademinės bendruomenės nariai e-verslo startuolius tyrinėja mažiau, tačiau neseniai parengtoje Glaveckaitės disertacijoje e-verslo startuolis apibrėžtas gana išsamiai ir plačiai, t. y. kaip „greitai auganti nauja įmonė, kuri veikia neapibrėžtomis sąlygomis ir išsiskiria šiais požymiais: perspektyvus, greitai išplintantis, pelningas verslo modelis, riboti resursai, aiškus monetizavimo būdas, tinkama komanda (žmogiškasis kapitalas), inovatyvi paslauga arba prekė, kuri iki šiol dar neturėjo rinkos, gebanti pritraukti rizikos kapitalo finansavimą“ (Glaveckaitė, 2020, p. 6). Taip pat e-verslo startuoliai yra įvardijami kaip vieni iš efektyviausių naujų idėjų kūrėjų ir inovatorių (Janaji, Ibrahim, Ismail, 2021). Šių autorių teigimu, naujų darbo vietų kūrimas arba užpildymas yra vietinių inovatyvių startuolių paramos atspindžiai, kuriuose galimi naujų įmonių kūrimai, esamų produktų idėjų plėtra ir kartu ekonomikos stiprinimas. Taigi iš analizuotų sampratų galima išskirti tai, kad e-verslo startuoliu laikomas projektas, įmonė arba subjektas, kuris pasižymi tam tikromis savybėmis, pavyzdžiui, naujumu, inovatyvumu ir greita plėtra (augimu). Labai svarbu paminėti, kad startuolių apibrėžimai gali skirtis priklausomai nuo tiriamos srities ir konteksto. Tačiau iš pateiktų sampratų galima pastebėti, kad startuolio esmė – kurti vertę rinkoje.

Mokslinėse publikacijose, kuriose buvo tyrinėjami e-verslo startuoliai, autoriai juos apibūdina ir kaip intensyviai inovatyvių veiklų dalyvius (Spender ir kt., 2017), ir kaip svarbų inovacijų šaltinį (Grill, Latifi ir MrKajic, 2019). Teigiama, kad „startuolio“ terminas buvo įtvirtintas siekiant skirti naujas įmones nuo mažų verslų, kurie turi potencialo sparčiam augimui ir yra susiję su rizikos finansavimu ir technologijomis (Startups Commons, 2021). Įdomu paminėti ir tai, kad vieno tyrimo metu, kuriuo buvo siekiama nustatyti startuolio ypatumus (bruožus), šie buvo įvardyti siejant juos su dydžiu, veiklos trukme, darbo sunkumu, neformalumu, finansavimo metodais, augimu ir galutinės produkcijos nebuvimu (Cockayne, 2019). Taigi, galima teigti, kad startuolis yra inovatyvi įmonė, turinti savybes, tokias kaip rizikos priėmimas, proaktyvumas ir nuolatinis augimas. Startuolis yra sąvoka, kuri yra vartojama ir apibrėžiama tiek akademinėje literatūroje, tiek kasdienybėje, tiek teorijoje, tiek ir praktikoje.

Pasakytina, kad yra skiriamos septynios industrijos, kuriose kuriasi startuoliai: biotechnologijos ir sveikatos apsauga, verslas ir finansai, komunikacija ir tinklaveika, kompiuterių technika ir elektronika, kompiuterių programinė įranga ir internetas, vartotojams skirtos prekės ir paslaugos, pramonei skirtos prekės ir paslaugos (Nanda, Rhodes-Kropf 2013: 407). Industrijos, kurioje veikia startuolis, svarba dažnai pasireiškia per valstybės požiūrį į jos svarbą šalies ekonomikai: institucinė aplinka ir konkrečiai industrijai taikoma valstybinė parama dažnai gana žymiai prisideda prie spartesnio ar vangesnio startuolio vystymosi temo (Georgallis, Durand 2017: 496). Valstybės paramos aspekto svarbu nepamiršti analizuojant startuolio sėkmės užtikrinimą besiremiant gerai suplanuota rinkodaros strategija, nes dažnai tokių strategijų įgyvendinimas reikalauja nemažų investicijų, o parama iš šalies padeda šias strategijas įgyvendinti sklandžiau.

Galima teigti, kad aktyviau Lietuvoje startuoliai pradėjo kurtis 2012 metais, kai buvo įkurta startuolių ekosistemos vystymo platforma „Startup Lithuania“. Šią ekosistemą charakterizuoja (Giedraitis, Kasnauskė 2016, p. 52):

1. Kultūriniai ekosistemos požymiai, nusakantys kultūros nulemtą požiūrį į verslą ir verslumo regione istoriją. Šiai ekosistemai palaikyti svarbus startuolių sėkmės istorijų viešinimas, galintis įkvėpti jaunesnius visuomenės narius kurti startuolius.

2. Socialiniai ekosistemos požymiai, apimantys socialinius tinklus, investicinį kapitalą, mentorių ir sandorių dalyvius, darbuotojų talentą. Socialiniai tinklai padeda startuoliams kaupti su rinka ir technologijomis susijusias žinias, pritraukti investicinį kapitalą ir gauti priėjimą prie vartotojų ir tiekėjų.

3. Materialūs ekosistemos požymiai, apimantys universitetus, paramos paslaugas (konsultavimas buhalterijos, patentų teisės ir kt. klausimais) ir priemones (darbo erdvės, akseleratoriai ir pan.), politiką ir valdymą, atvirąsias rinkas (Spigel 2017, p. 51–55).

Kadangi startuoliai yra svarbiausia šiuolaikinė verslo organizavimo forma (Tunčikienė, Sinkevičiūtė 2017, p. 59), jiems skirtos ekosistemos užtikrinimas tampa vienu esminių prioritetų konkurencinėje kovoje siekiančioms išlikti šalims. Lietuva verslui patraukli dėl kvalifikuotos darbo jėgos, santykinai žemų veiklos sąnaudų ir ypač palankios geografinės padėties.

Apibendrinant galima pasakyti, kad startuolis yra inovatyvi įmonė, turinti savybes, tokias kaip rizikos priėmimas, proaktyvumas ir nuolatinis augimas. Startuolių apibrėžimai gali skirtis priklausomai nuo tiriamos srities ir konteksto, todėl mokslininkų pateikiamos skirtingos sampratos. Vis tiek vieningai sutariama dėl e-verslo startuolio esmės – tai yra projektas, įmonė arba subjektas, pasižymintis tokiomis savybėmis kaip inovatyvumas, naujumas ir greita plėtra (augimas). Pasakytina, kad Lietuvoje startuoliu priimta laikyti tokią įmonę, kuri Juridinių asmenų registre registruota ne ilgiau kaip penkerius metus. Lietuvoje startuolių ekosistema charakterizuojama kultūriniais ekosistemos požymiais, socialiniais ekosistemos požymiais, materialiais ekosistemos požymiais.

1.2. E-verslo startuolių, veikiančių skaitmeninės kultūros srityje, (kūrimo) ypatumai

Per pastaruosius kelerius metus buvo galima stebėti vieną didžiausių ekonominių revoliucijų istorijoje – skaitmeninę revoliuciją (Tischlinger ir Van Wordragen, 2019). Aplinka, kurioje gyvena žmonės, nuolat keičiasi vis greitesniu tempu, internetas vis labiau skverbiasi į kiekvieno žmogaus kasdienybę, vis dažniau kalbama apie skaitmenizaciją, virtualumo gailmybes, o versle – apie skaitmeninę transformaciją (Tischlinger ir Van Wordragen, 2019). Skaitmeninė transformacija lėmė nuolatinius pokyčius, ypač komercinėje srityje (Karagiannaki, Vergados, Fouskas, 2017). Kitaip tariant, ji atvėrė daugybę galimybių, kuriomis privalo pasinaudoti kiekviena įmonė, nepriklausomai nuo to, ar ji yra orientuota į pelną, ar ne. Startuoliams skaitmeninė transformacija irgi aktuali.

Kitas paminėtinas dalykas – technologijų pažanga yra milžiniška. Daugelis jos aspektų tiesiogiai ar netiesiogiai susiję su kultūra bet kurioje jos formoje. Atliekama daugybė tyrimų, nagrinėjančių technologijų ir kultūros derinį, kuriuose pateikiama daug įvairių požiūrių. Tyrėjai linkę teigti, kad tarp technologijų ir kultūros egzistuoja dvipusis ryšys (Jones, 2017). Daug pastangų skiriama nagrinėti ryšį ir poveikį tarp kultūros ir technologijų (Murphie ir Potts, 2017). Norint išspręsti kultūros ir meno „pagrindines problemas“ reikėjo labai pažangių technologijų.

Šiuolaikiniame pasaulyje jau reikia siaurinti technologijų ir kultūros santykio apibrėžimą iki to, kas susiję su kompiuteriais ir internetu. Būtent šios technologijos pakeitė įprastą būdą suvokti kultūrą ir reaguoti į ją. Pastebima, kad muziejų ir kultūrinių erdvių pokyčiai yra milžiniški. Pirmasis XXI amžiaus dešimtmetis beveik monopolizuotas virtualiosios realybės muziejuose (Bonis ir kt., 2009). Ši „skirtinga realybė“ pasireiškia keliais pavidalais, vadinamais virtualiaja, arba praplėstąja. Tai susiję su „fotorealistiniais atvaizdais vietų, žmonių ir objektų, kurie neegzistuoja, niekada neegzistavo arba

kuriuos sunku patirti“ (Shehade, 2020). Paraleliai įmanoma pateikti daug duomenų (informacijos) ir leisti sąveiką. Šios technologijos išskirtinumas atrodo esąs „panirimas“, kuris yra „iliuzija, kad esi projekcijoje (Pouloupoulos, Wallace, 2022) pasaulyje, tokiu būdu, kad pradedi tikėti, jog iš tiesų esi ten“, kas veda prie prielaidos, kad tai gali pasiūlyti „geresnę nei tikrojo gyvenimo“ patirtį (Shehade, 2020).

Faktai apie virtualią, praplėstąją realybę yra paprasti. Lankytojas gali turėti alternatyvią patobulintą patirtį, tiek vietoje, tiek nuotoliniu būdu. Be to, praplėstoji realybė pasinaudoja objektų, vietų ir miestų skaitmeninimu (Pouloupoulos, Wallace, 2022). Virtualios parodos gali būti daugkartinės vietoj vienos parodos, kurią sudaro originalūs objektai. Tai faktas, kad tik nedidelė dalis muziejaus turimų objektų yra viešai eksponuojama. Praplėstoji realybė taip pat gali pateikti informaciją apie „paslėptus“ objektus ir artefaktus. Virtualioji ir praplėstoji realybė iki šiol neišblėso. Iš tikrųjų, tyrimai šioje srityje tokie, kad muziejams skirtų virtualiųjų sprendimų skaičius yra milžiniškas (Shehade, 2020). Praplėstosios realybės idėja muziejuose nesikeičia nuo pradžių: praturtinti lankytojo patirtį. Per metus tyrimai apėmė keletą skirtingų veiksnių, susijusių su individualizuotu turiniu, skirtingomis aplinkomis (pasauliais), kuriose vartotojas naršo, įvairių objektų pristatymu, praeities reprezentacija ir senovinių griuvėsių atkūrimu (pavyzdžiui, Senovės Olimpija). Toks poreikis paskatina ir verslus atkreipti dėmesį į šią sritį ir skaitmeninę kultūrą naudoti kaip verslo produktą. Dėl to skaitmeninė kultūra domina ir startuolių kūrėjus, kurie gali įvairiais būdais panaudoti skaitmeninę kultūrą (per žaidimus, virtualius turus, virtualius renginius ir pan.), įtraukiant ir praturtinant vartotojus, išsikeliant sau tikslą įgyvendinti kultūros sklaidą visuomenėje.

Šiandieniniame modernėjimo kontekste startuoliai laikomi svarbiais žaidėjais. Vienas aktualiausių startuolių, priskirtinų skaitmeninei kultūrai, apibrėžimų – įmonė, sukurta ieškoti inovatyvaus ir tvaraus verslo modelio (Sreenivasan ir Suresh, 2023). Startuolis yra struktūrizuotas taip, kad rastų veikiantį verslo modelį, o įmonė yra struktūrizuota vykdyti ir optimizuoti esamą modelį (Lisa et al., 2020). Verslo modelis apibrėžia, kaip įmonė kuria, platina ir išlaiko vertę. Kad nauja skaitmeninė įmonė būtų laikoma startuoliu, turi būti įvykdyti keturi reikalavimai: 1) ji turi būti laikina, 2) ieškoti tinkamiausio verslo modelio, 3) būti industrializuota 4) būti keičiamo dydžio (Paoloni & Modaffari, 2021). Startuolio augimo galimybė yra kita išskirtinė savybė. Taigi skaitmeninio startuolio tikslas – sukurti verslo modelį, kuris palaikytų didelį klientų augimą ir pelno maržas. Kiekvienas naujas klientas didina kainą. Dėl savo mastelio ir veiksmingo modelio startuoliai gali plėstis greičiau ir labiau, nei tradicinės įmonės (Jadhav et al., 2022).

Kadangi startuoliai yra novatoriškos įmonės ir siejasi su tyrinėjimo idėja, privalu taip pat aptarti didelio neapibrėžtumo aplinką, kurioje veikia startuolis. Startuolis pradeda veiklą naujoje rinkoje nežinodamas savo klientų, produkto pozicijos ar kitos svarbios informacijos. Chen, Lin, Chen, Chao ir Pandia (2021) įrodė, kad organizacijos turi turėti IT gebėjimų, kurie prisidėtų prie verslo rezultatų,

siekiant atlikti skaitmeninę transformaciją. Be to, organizacijos tampa efektyvesnės integruodamos skaitmenines technologijas į savo operacines procedūras (Brynjolfsson & Hitt, 2000). Dėl to tikimasi, kad skaitmeninė transformacija tarnaus kaip tiltas tarp žmogiškojo kapitalo ir įmonės veiklos. Dėl šios priežasties skaitmeninė transformacija šiuo metu jau yra ne pasirinkimas, o būtinybė startuoliams, siekiantiems išlikti konkurencingais ir aktualiais skaitmeniniame amžiuje. Dėl skaitmeninių technologijų įdiegimo startuoliai išplėtė savo veiklą už geografinių ribų, pagerino klientų patirtį ir optimizavo procedūras.

Pasakytina, kad startuoliai veikia ne tik inovacijomis grįstose srityse, bet ir skaitmeninės kultūros lauke. Pasak mokslininkų, kultūrinės naujovės atlieka lemiamą vaidmenį sėkmingoje startuolių veikloje (Serdari, 2022). Priimdami kultūrinės naujoves, startuoliai gali pasinaudoti naujomis idėjomis, perspektyvomis ir požiūriais, kurie gali juos išskirti iš toje srityje veikiančių konkurentų (Serdari, 2022). Tai gali paskatinti sukurti unikalius produktus ar paslaugas, kurie rezonuoja su klientais ir užima rinkos dalį.

E-verslo startuoliams, veikiantiems skaitmeninės kultūros srityje, yra būdingi tam tikri ypatumai, t. y. įvairovė, tarpkultūriškumas, kultūrinis jautrumas, inovacijos (Serdari, 2022; Iodice, Greco, Clemente, Carignani, 2023). Kiekvieną iš jų tikslinga aptarti plačiau.

E-verslo skaitmeninės kultūros startuolių įvairovę galima sieti su tuo, jog startuoliai, puoselėjantys įvairią ir įtraukią kultūrą, labiau linkę gauti naudos iš kultūros srityje esančių naujovių (Iodice ir kt., 2023). Suburdami skirtingų sluoksnių ir patirties asmenis, startuoliai gali sukurti vertingą aplinką keistis idėjomis ir kurti novatoriškus sprendimus (Iodice ir kt., 2023). Kitaip tariant, skaitmeninės kultūros startuolis gali atitikti naujausias kultūrinės tendencijas, patraukliai įtraukti vartotojus į kultūros lauką, kad gautų kuo daugiau naudos.

Kitas skaitmeninės kultūros startuolio ypatumas yra tarpkultūriškumas (arba tarpkultūrinis bendradarbiavimas) – globalizuotame pasaulyje veikiantys startuoliai gali panaudoti kultūrinės naujovės bendradarbiaudami su kirtingų kultūrų atstovais (Iodice ir kt., 2023). Bendradarbiaudami su skirtingų kultūrų asmenimis, startuoliai gali įgyti įžvalgų apie naujas rinkas, vartotojų elgesį ir pageidavimus (Iodice ir kt., 2023). Tai gali padėti jiems pritaikyti savo produktus ar paslaugas konkrečiam kultūriniam kontekstui ir padidinti jų sėkmės galimybes.

Mokslininkai išskiria ir *kultūrinio jautrumo* ypatumą (Iodice ir kt., 2023). Kultūros aspektų supratimas ir gerbimas yra būtinas siekiantiems sėkmės kultūros srityje. Būdami jautrūs kultūrai, startuoliai gali pritaikyti savo strategijas, kad skleistų vietos papročius, tradicijas ar vertybes (Iodice ir kt., 2023). Tai gali nulemti ir kartu padidinti klientų pasitikėjimą ir lojalumą, o tai lems ilgalaikę sėkmę.

Galiausiai svarbus ypatumas – inovatyvumas arba inovacijos. E-verslo startuoliai gali skatinti kultūros naujoves, skatindami vartotojus dalytis savo kultūrine patirtimi ar žiniomis (Serdari, 2022). Toks keitimasis idėjomis gali paskatinti kūrybiškumą, mesti iššūkį esamoms normoms ir įkvėpti

naujoviškų sprendimų (Serdari, 2022). Kurdami palankią aplinką, kurioje vertinama kultūra, startuoliai gali išnaudoti visą savo darbo jėgos potencialą. Esama mokslininkų, kurie tyrinėjo, kultūros vaidmens ir startuolio sėkmės ryšius (Joshi, 2021). Buvo pateikiamas pavyzdys apie startuolį, veikiantį mados pramonėje, ir siekiantį būti aktualiu ne tik vietinei auditorijai, bet ir pasaulinei. Tuo atveju, domėdamiesi kultūrinėmis naujovėmis, startuoliai bendradarbiauja su dizaineriais iš įvairių šalių, vertindami ne tik įvairias kolekcijas, bet ir dominuojančius įvairius stilius, raštus ir audinius (Joshi, 2021). Toks bendradarbiavimas leidžia sukurti aktualų, unikalų, vertingą ir kultūriškai svarbų turinį, kuris rezonuoja su lojaliais klientais ir suteikia startuoliui konkurencinį pranašumą rinkoje. Taigi kultūrinės naujovės yra startuolių sėkmės katalizatorius. Atsižvelgdami į įvairovę, skatindami tarpkultūrinį bendradarbiavimą, būdami kultūriškai jautrūs ir skatindami kultūrinius mainus, startuoliai gali atverti naujas galimybes, paskatinti naujoves ir įgyti konkurencinį pranašumą šiuolaikiniame globalizuotame pasaulyje.

E-verslo startuoliams, kaip ir bet kokiam kitam reiškiniui, būdingi tam tikri ypatumai: startuolio kūrimo modelis, bendrieji ypatumai, mikroveiksniai ir makroveiksniai, kylančios rizikos ir nuo jų įveikimo priklausančios naudos (privalumai). Visa tai yra priskirtina prie startuolio ypatumų, kuriuos išanalizavus, galima suprasti, kas yra sėkmingai veikiantis startuolis (plačiau apie startuolių ypatumus žr. 1.2.1–1.2.4 poskyriuose).

1.2.1. Startuolių kūrimo modelių įvairovė

Analizuojant įvairių mokslininkų publikacijas, matyti, kad egzistuoja skirtingi startuolių kūrimo modeliai. Startuoliui būdingi tam tikri ciklai, skirtinga trukmė, resursai, apimtis ir gyvavimo ciklo modelis, rodantis unikalų tam tikrų veiksmų, susijusių su startuolio strategine kryptimi, derinį, kuris keičiasi kiekvienoje stadijoje. „Kiekvienos stadijos veiksniai yra skirtingi ir priklauso nuo verslo specifikos, srities, todėl nuosekliai etapais judantis startuolis siekia įmonės sėkmės“ (Glaveckaitė, 2020, p. 50). Apibrėžiant startuolio gyvavimo ciklą, svarbus multidimensinis ir perspektyvinis požiūris, apimantis vidinius ir išorinius veiksmus. Išskirtinos 4 startuolių gyvavimo ciklo stadijos: 1) pirminė (produkto ir vartotojo suradimas); 2) ankstyvoji (produkto ir vartotojo tikrinimas bei kūrimas); 3) augimo (įmonės formavimas); 4) vėlyvoji (įmonės atsinaujinimas) (žr. 1 pav.).

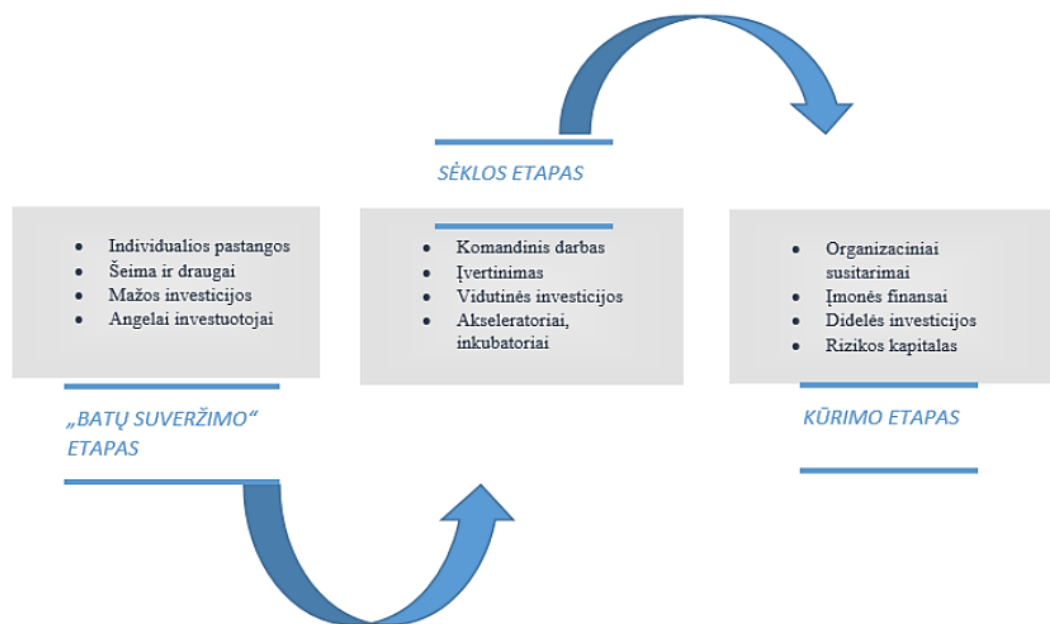


Šaltinis: Glaveckaitė, 2020, p. 50

1 pav. Startuolio gyvavimo ciklo modelis

Šio kūrimo modelio kiekvienai startuolio gyvavimo ciklo fazei būdingi tam tikri aspektai. Pirminei stadijai svarbu surasti produktą ir vartotoją, ankstyvojoje stadijoje svarbus parodukto ir vartotojo patikrinimas ir kūrimas, augimo stadijai būdingas įmonės formavimas, o vėlyvajai stadijai – įmonės gyvybingumas ir atsinaujinimas. Kiekvienai stadijai būdingi ir tam tikri ypatumai. Pavyzdžiui, kaip teigia Glaveckaitė (2020), „startuolis ankstyvojoje stadijoje – tai greitai auganti nauja įmonė, kuri veikia neapibrėžtomis sąlygomis ir išsiskiria šiais požymiais: perspektyvus, greitai išplintantis, pelningas verslo modelis, riboti resursai, aiškus monetizavimo būdas, tinkama komanda (žmogiškasis kapitalas), inovatyvi paslauga arba prekė, kuri iki šiol dar neturėjo rinkos, gebanti pritraukti rizikos kapitalo finansavimą (p. 50). Startuolis turi būti apibūdinamas požymiais ir veiksniais, kurie nurodo šios įmonės sėkmingą vystymąsi nagrinėjamu laikotarpiu ir gali kisti dėl greitai besikeičiančios aplinkos, kurią ypač veikia nauji technologiniai procesai. Kuriant startuolį svarbu atkreipti dėmesį į rizikos veiksnius, pavyzdžiui, pirmoje ir antroje stadijose ji didelė, trečioje – valdoma, o ketvirtoje – maža. Tai rodo, kad išsivystęs e-verslo startuolis praktiškai veikia nekeldamas rizikos.

Aptariant e-verslo startuolio kūrimo modelius, tikslinga pasakyti, kad neretai pasirenkamas Salamzadeh ir Kesim (2015) sukurtas modelis.



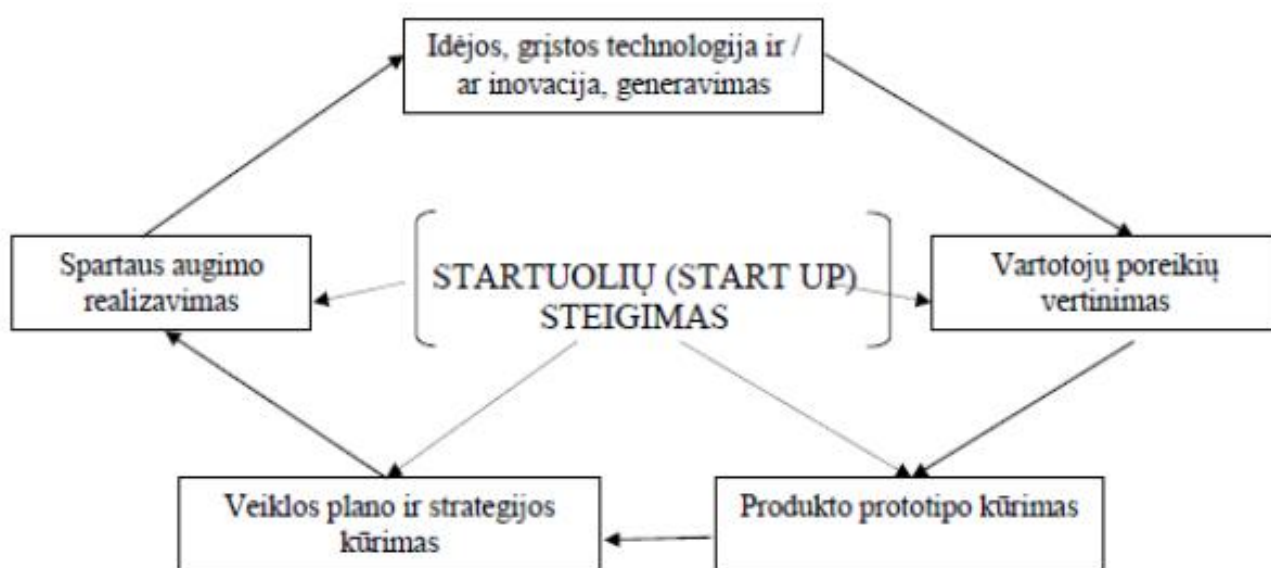
Šaltinis: Salamzadeh ir Kesim (2015)

2 pav. Startuolio gyvavimo ciklo modelis

Pagal šį modelį, „Batų suveržimo“ (angl. „Bootstrapping“) yra labai ankstyvas etapas, kai inicijuojamos veiklos, kad idėja būtų paversta pelningu verslu. Šiuo etapu kuriama komanda, naudojamos asmeninės lėšos ir prašoma įvairių asmenų investuoti į idėją. „Verslo angelai“ irgi yra suinteresuoti investuoti šioje kūrimosi stadijoje. Apskritai, šis etapas reiškia kūrybingumą panaudoti resursus nesiskolinant. Antrasis pagal šį modelį yra „Sėklos“ (angl. „Seed“) etapas. Šį etapą charakterizuoja komandinis darbas, prototipo vystymas, įėjimas į rinką, įmonės vertinimas, pagalbos

mechanizmų ieškojimas. Autoriai pažymi, kad dauguma startuolių patiria nesėkmę šiame etape, nes negali rasti pagalbinių mechanizmų (Salamzadeh ir Kesim, 2015). Startuoliai, gaunantys jiems reikalingą pagalbą, turi didesnes galimybes tapti pelningomis įmonėmis. Paskutinis etapas yra „Kūrimo“ (angl. „Creation“) etapas. Šiuo etapu įmonė pradeda pardavinėti savo produktus, įeina į rinką ir samdo pirmuosius darbuotojus. Šio etapo pabaigoje susiformuoja organizacija ir įmonės finansai laikomi pagrindiniu startuolio finansavimo šaltiniu. Rizikos kapitalo įmonės taip pat gali paspartinti kūrimo etapą, finansuodamos startuolį (Salamzadeh, Kesim, 2015). Taigi akivaizdu, kad startuolių kūrimas reikalauja didelės vadybinės disciplinos.

Lietuvių akademinės bendruomenės nariai, tyrinėję startuolių kūrimo modelius, yra sukūrę schemą, atskleidžiančią startuolių steigimo etapus.



Šaltinis: A. Giedraitis, J. Kasnauskė, 2015

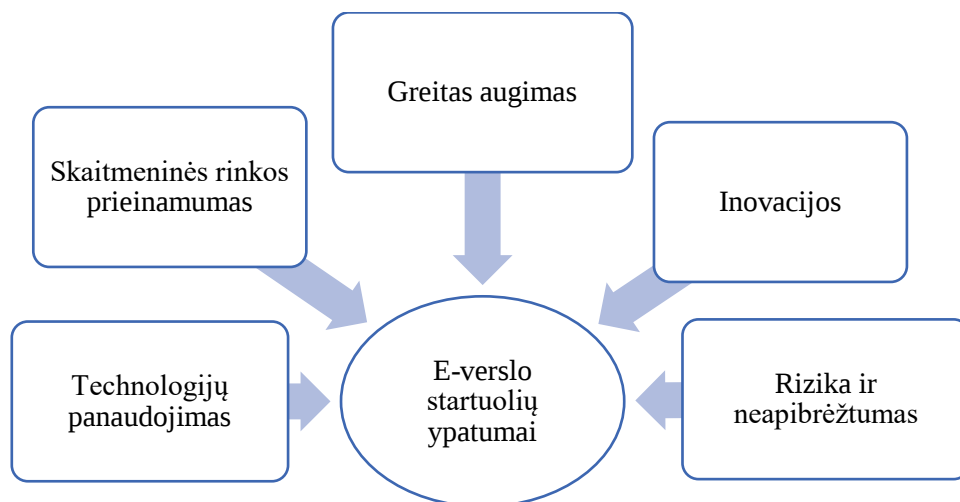
3 pav. Startuolių steigimo etapai

Pagrindinės startuolio kūrimo proceso sudedamosios dalys: idėja, vartotojų poreikiai, produkto prototipas, verslo planas ir strategija bei augimo realizavimas. Pagrindas, be kurio negali kiti etapai, tai idėjos sugeneravimas, kuri turi būti inovatyvi, pagrįsta informacinių technologijų galimybėmis ir privalo patenkinti šiuolaikinio vartotojo poreikius (Giedraitis, Kasnauskė, 2015). Tik tokia idėja gali sudominti investuotojus, verslo angelus ir pritraukti finansavimą, būtiną verslo augimui.

Apibendrinant galima pasakyti, kad startuolis turi tan tikrą gyvavimo ciklą, kuriam svarbus multidimensinis ir perspektyvinis požiūris, apimantis vidinius ir išorinius veiksnus. Dažniausiai startuolių kūrimo modelis susideda iš etapų: pirminio etapo, ankstyvojo etapo, augimo etapo ir vėlyvojo etapo. Startuolio kūrimo proceso sudedamosios dalys: idėja, vartotojų poreikiai, produkto prototipas, verslo planas ir strategija bei augimo realizavimas.

1.2.2. E-verslo startuolių bendrieji ypatumai

E-verslo startuolis, kaip ir bet koks kitas subjektas (ar reiškiny) turi tam tikrus ypatumus, kuriais galima jį identifikuoti. Mokslininkai įvardija kelis svarbius ypatumus, kurie būdingi e-verslo startuoliams (žr. 3 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Saputra ir kt., 2020; Judit ir Karlovitz, 2020; Hunziker ir Blanken, 2021

3 pav. E-verslo startuolių ypatumai

Kaip nurodo mokslininkai, analizavę e-verslo startuolius, šiems būdingi tokie ypatumai kaip technologijų panaudojimas, skaitmeninės rinkos prieinamumas, greitas augimas, inovacijos ir kūrybiškumas, rizika ir neapibrėžtumas. Kiekvieną iš šių ypatumų tikslinga pristatyti plačiau.

Technologijų panaudojimas. E-verslo startuoliai remiasi naujomis technologijomis ir skaitmeniniais sprendimais. Technologijų panaudojimas gali apimti internetinės prekybos platformas, mobiliąsias aplikacijas, dirbtinio intelekto ir duomenų analizės technologijas bei kitas šiuolaikines technologijas (Skala, 2019). Kitaip sakant, e-verslo startuolis neįsivaizduojamas be inovacijų ir technologijų.

Skaitmeninės rinkos prieinamumas. E-verslo startuoliai dažnai veikia skaitmeninėje erdvėje, kur galima pasiekti didelį potencialių klientų ratą (Saputra ir kt., 2020). Tai leidžia startuoliams pasiekti platesnę rinką ir greičiau pristatyti savo produktus ar paslaugas.

Greitas augimas (plėtra). E-verslo startuoliai kuriami taip, kad pritrauktų didelį vartotojų skaičių ir didintų pardavimus per kuo trumpesnę laiką (Judit ir Karlovitz, 2020). Taigi, e-verslo startuolio ypatumas turėtų būti visapusiškas greitis – tiek kuriant startuolį, tiek jam veikiant.

Inovacijos ir kūrybiškumas. E-verslo startuoliai yra susiję su inovatyviomis idėjomis ir kūrybiškumu. Jie stengiasi išnaudoti rinkos trūkumus ir pasiūlyti unikalius sprendimus, kurie atitinka vartotojų poreikius arba kuria naują vertę rinkoje (Skala, 2019). Šis e-verslo startuolio ypatumas yra vienas iš pagrindinių, nes inovacijos yra startuolio pagrindas.

Rizika ir neapibrėžtumas. E-verslo startuoliai dažnai veikia rizikingoje aplinkoje, kurioje daugelis veiksnių yra neapibrėžti ar nežinomi. Tai gali apimti rinkos nestabilumą, technologinius iššūkius, konkurenciją ir finansinius rizikos veiksnius (Hunziker ir Blanken, 2021). Startuoliai turi būti pasiruošę įveikti šiuos iššūkius ir prisiimti su tuo susijusią riziką.

Šie įvardyti e-verslo startuolių ypatumai laikomi pagrindiniais, tačiau be minėtųjų ypatumų mokslininkai taip pat identifikuoja kitus svarbius ypatumus, kurie gali būti būdingi e-verslo startuoliams. Pavyzdžiui, lankstumas – e-verslo startuoliai dažnai pasižymi gebėjimu prisitaikyti prie kintančios verslo aplinkos (Judit ir Karlovitz, 2020). Startuoliai turi greitai reaguoti į pokyčius rinkoje, klientų poreikius arba technologinius iššūkius. Taip pat kai kurie mokslininkai nurodo, kad e-verslo startuoliams svarbi orientacija į vartotojus – e-verslo startuoliai itin vertina vartotojų poreikius ir siekia kurti sprendimus, kurie atitiktų šiuos poreikius (Hunziker ir Blanken, 2021). Vis tik tokį ypatumą reikėtų vertinti kritiškai, nes į vartotojus yra orientuotas bet koks verslas, nes būtent nuo vartotojų priklauso įmonės sėkmė ir pelnas. Dar vienas iš e-verslo startuolio ypatumų galėtų būti bendradarbiavimas ir partnerystė – e-verslo startuoliai dažnai siekia bendradarbiauti su kitais verslo subjektais, kad lengviau pasiektų bendrus tikslus ar gautų prieigą prie resursų (Hunziker ir Blanken, 2021). Tai gali apimti partnerystes su didesnėmis įmonėmis.

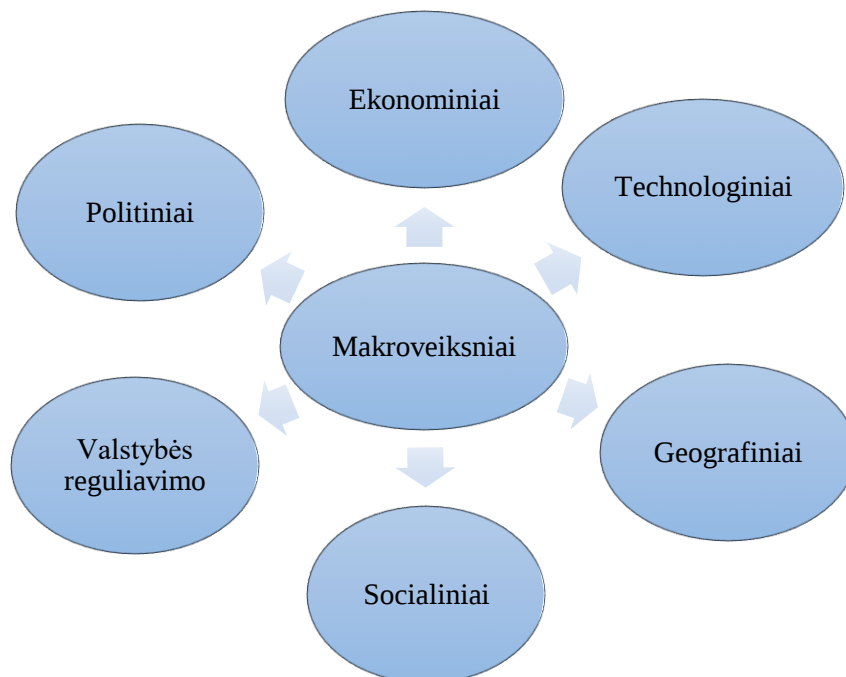
Lietuvių mokslininkės disertacijoje išskiriama daugiau e-verslo startuolių ypatumų: tinkama komanda, verslumas (asmeninės verslininko savybės), greitas augimas, gera verslo idėja, inovatyvumas ir eksperimentavimas, išplitimas, aplinkos neapibrėžtumas, didelė rizika, imlumas pokyčiams (Glaveckaitė, 2020). Kiekvieną iš šių bruožų reikia išmanyti, siekiant sukurti sėkmingą startuolį. Pavyzdžiui, šiuolaikinis verslumo ugdymas dažnai grindžiamas komandiniu iššūkiu, tokiu kaip naujos įmonės kūrimas arba problemos sprendimas. Kūrybiškam ir profesionaliam tokio iššūkio sprendimui reikia individualių ir komandinių pastangų (Harms, 2015), todėl tik tuomet, jei buvo sukurta profesionali ir tinkama komanda, pavyks sukurti sėkmingą startuolį. Kita savybė – verslumas – paaiškina, kad individai turi įgimtą troškimą siekti sėkmės, tobulėti, klestėti ir pasiekti (Suter ir Bwisa, 2013). Verslumą galima apibūdinti ir kaip gebėjimą surasti pelno galimybes ir jomis pasinaudoti. Startuoliai glaudžiai susiję ir su jau minėtu greitu augimu. Greitai augančios naujos įmonės jau savaime suponuoja, kad greitas augimas yra jų esminis skiriamasis bruožas nuo kitų naujai besikuriančių verslų (Glaveckaitė, 2020). Ne mažiau svarbu ir gera verslo idėja – startuoliui svarbu savo verslo idėją paversti sėkminga (Suresh ir Ramraj, 2012), įvesti į rinką, suprasti vartotojus, prireikus suformuoti naują rinką, veikti neapibrėžtoje ir nenumatytoje aplinkoje ir numatyti dar daug kitų aspektų. Inovacijos ir plitimas – procesas, kurio metu inovacijos plinta per tam tikrą laiką tam tikrais kanalais tarp socialinės visuomenės vartotojų (Suresh ir Ramraj, 2012). Startuolių įkūrėjai ir jų asmeninės savybės, gebėjimai ir patirtis iš esmės lemia reikiamų išteklių pritraukimą (Glaveckaitė, 2020). Būtent startuolių įkūrėjai siekia pritraukti kapitalą, kuris leistų užtikrinti produkto plėtrą. Šie ypatumai, padeda apibrėžti e-verslo

startuolius kaip verslo subjektus, kurie veikia skaitmeninėje erdvėje, remiasi naujomis technologijomis, siekia greito augimo, inovacijų ir kūrybiškumo bei prisiima riziką.

Vis dėlto e-verslo startuoliai – unikalus reiškinys, todėl išsamiau analizuoti jų ypatumus tikslinga mikroveiksnius ir makroveiksnius (žr. 1.2.1–1.2.3 poskyrius).

1.2.3. E-verslo startuolių kūrimo makroveiksniai

Makroveiksniai – nekontroliuojami veiksniai: ekonominiai, technologiniai, geografiniai, socialiniai, valstybės reguliavimo arba politiniai.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Giedraitis ir Kasnauskė, 2016; Hechavarria ir kt., 2016

4 pav. E-verslo startuolių makroveiksniai

Vienas iš stipriausių įtaką startuoliams darančių makroaplinkos elementų yra socialinė-ekonominė aplinka, kurioje susikuria ir veikia startuolis. Verslo aplinkoje, kur susiduria naujo verslo kūrėjas su jau rinkoje veikiančiais verslo atstovais, labai svarbu pažinti vartotoją, suprasti ir išanalizuoti tos rinkos vartotojų elgseną, vartotojų atvirumą naujovėms ir jų pirkimo ypatumus. Kuriant inovatyvios idėjos įgyvendinimo ir realizavimo rinkoje strategiją, startuoliams svarbu įsivertinti socialinius ir ekonominius veiksnius, kurie susiję su tos aplinkos visuomenės vertybėmis, ekonominėmis galimybėmis pirkti tam tikrą produktą ar paslaugą (Osterwalder, 2014).

Kitas svarbus makroveiksnyss, darantis lemiamą įtaką naujai susikūrusios įmonės plėtrai, yra verslumo atmosfera. Kadangi verslumo atmosfera yra plati sąvoka, tai yra analizuojama per tokias sritis kaip finansavimas, švietimas, verslo kultūra, startuolių infrastruktūra tam tikrame regione, vyriausybės politika dėl verslumo programų (Giedraitis ir Kasnauskė, 2016). Iš esmės startuolio kūrėjas turi įvertinti

teisinę aplinką ir jos palankumą tokio modelio įmonėms, teisinių, mokestinių lengvatų sąlygas, nes naujo verslo steigimo stadijoje šie faktoriai gali nulemti tolimesnį verslo egzistavimą.

Prie makroveiksnių priskiriamos ir intelektinės nuosavybės apsaugos galimybės. „Intelektinės nuosavybės apsaugą reikėtų traktuoti kaip bet kokios žmogaus veiklos srities atradimo, technologinio išradimo, sukurtos prekės ar paslaugos ženklo ar kitokios komercinės veiklos apsaugą ir autorių teisių garantavimą („Versli Lietuva“ duomenys). Jeigu valstybė savo įstatymais ir teisine baze garantuoja tinkamą intelektinių teisių apsaugą, tuomet sukuriamą palanki terpė kūrybiniam procesui, naujų inovacijų ir technologinių sprendimų paieškoms ir jų vystymui kuriant naujas šiuolaikiškas įmones kaip startuolius.

Startuoliams svarbus ir verslo klimatas, kaip išvystytos technologijos, kokie startuoliai kuriasi tam tikroje ekonominėje aplinkoje, kaip lengvai verslą galima perkelti iš vienos vietos į kitą ir kokiose erdvėse gali bendradarbiauti vienoje aplinkoje veikiantys startuoliai. Su verslo atmosfera susijęs ir finansavimas, nes šis faktorius yra ypač reikšmingas startuoliams steigti, todėl bus analizuojamas atskirai kitoje šio skyriaus dalyje. Vertinant finansavimo veiksnį, pasakytina, kad neformalus finansavimo šaltiniai, pavyzdžiui, šeimos narių ar draugų paskolos, privačių verslo angelų investicijos yra antroje vietoje, nes startuoliams svarbiausi finansavimo šaltiniai yra išoriniai. Startuolių finansavimas iš privačių, asmeninių fondų būdingas besivystančioms šalims, o šalyse su puikiai išvystytu finansų sektoriumi dominuoja tokie finansavimo būdai kaip bankų paskolos, rizikos kapitalo fondų investicijos ir, žinoma, stambių verslo kompanijų investicijos į startuolių idėjų realizavimą. Finansavimo klausimas startuoliams ypač aktuali tema, nes dažniausiai tokio verslo finansavimo pobūdis nulemia, kaip ilgai startuolis bus verslo pradėjimo, o ne vystymo ar augimo stadijoje.

Pasakytina, kad startuoliai yra linkę imti verslo finansavimo kreditus iš bankų, nes verslo steigėjai pasitiki savo kuriamu produktu ir jo būsimu pelnu ir yra linkę išsaugoti nuosavybės teises į kuriamą verslą, o ne dalį verslo perduoti investuotojams (Hechavarria ir kt., 2016). Be to, verslo finansavimas paskolomis akivaizdžiai palengvina verslo vystymą, nes finansiniai kaštai neriboja tam tikrų verslo procesų, sprendimai priimami greičiau ir įgyvendinami efektyviau.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad steigiant startuolį, svarbu pritaikyti savo verslo modelį ir kuriamą produktą prie tos aplinkos, kuriai jis bus skirtas. Tik įvertinus visas įvardytas sąlygas, startuolis gali sėkmingai integruotis į rinką. Startuolių kūrimui Lietuvoje įtaką daro tiek socialinė, tiek ekonominė, tiek technologinė, tiek politinė aplinka. Analizuojant įtaką startuoliams darančius veiksnius, būtina ištirti tam tikros šalies makroveiksnius, nes priešingu atveju startuolio kūrimosi stadijoje nesėkmių tikimybė bus išties didelė. Dauguma tyrėjų sutinka, kad pagrindiniai makroveiksniai – finansavimas, verslumo atmosfera ir ekonominė aplinka.

1.2.4. E-verslo startuolių mikroveiksniai

Mikroaplinka galime laikyti tiesioginio poveikio aplinką ir jos veiksnius, tokius kaip konkurentai, tiekėjai, žiniasklaida, organizacijos ar įmonės vidinė kultūra, klientai. Skirtumas tarp mikroveiksnių ir makroveiksnių yra tas, kad makroveiksniai veikia visas toje rinkoje veikiančias organizacijas ir jų darbą, o mikroveiksniai daro tiesioginį poveikį tik tam tikrai organizacijai.

Mikroveiksniai iš tiesų reikšmingi ne tik startuolių kūrimo stadijoje, bet ir plėtojant bei auginant verslą, nes šie veiksniai turi įtakos verslo veiklai ir funkcionavimui ir sprendimų priėmimo procesui.

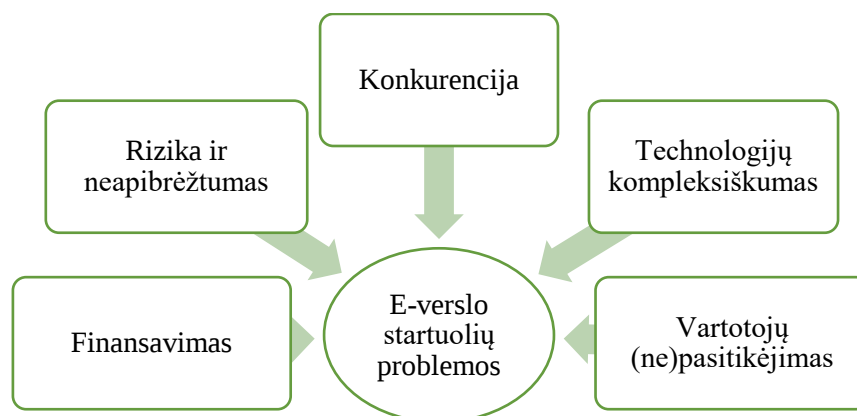
Mikroveiksniai yra ypač svarbūs ne tik startuolių kūrimo pirminame etape, bet ir vėlesniuose vystymosi etapuose. Pavyzdžiui, konkurentų veikla gali nulemti sprendimus dėl kainodaros ar rinkodaros strategijų (Feld, Hathaway, 2020), tiekėjai daro įtaką produkto kokybei ir gamybos sąnaudoms (Feld, Hathaway, 2020), o efektyvus bendradarbiavimas su žiniasklaida gali padėti formuoti teigiamą įmonės įvaizdį (Sintani ir kt., 2023). Vidinė kultūra, savo ruožtu, lemia darbuotojų motyvaciją ir produktyvumą, o santykiai su klientais tiesiogiai veikia pardavimus ir įmonės reputaciją.

Mokslininkai pabrėžia, kad supratimas ir tinkamas mikroaplinkos veiksnių valdymas yra itin svarbus verslo sėkmei (Sintani ir kt., 2023). Tinkamas požiūris į inovacijas bei orientacija į klientus padeda įmonėms efektyviai naviguoti sudėtingoje mikroaplinkoje, išnaudojant jos teikiamas galimybes ir minimizuojant galimas grėsmes. Todėl, vystant startuolį ar augant esamam verslui, būtina atidžiai stebėti ir analizuoti mikroaplinkos veiksnius, nes jie gali tiesiogiai paveikti verslo strategijas ir lemti ilgalaikę įmonės sėkmę arba nesėkmę.

Apibendrinant tikslinga akcentuoti, kad e-verslo startuolis, kaip ir bet koks kitas subjektas (ar reiškinyss), turi tam tikrus ypatumus, kuriais galima jį identifikuoti. Jiems būdingi tokie pagrindiniai ypatumai kaip technologijų panaudojimas, skaitmeninės rinkos prieinamumas, greitas augimas, inovacijos ir kūrybiškumas, rizika ir neapibrėžtumas. Tačiau taip pat e-verslo startuoliams būdingi ir šalutiniai ypatumai, tokie kaip didelis lankstumas, didelė orientacija į vartotojus (kuriant startuolius galima bendradarbiauti su vartotojais, siekiant geriau suprasti jų pageidavimus ir lūkesčius), bendradarbiavimas ir partnerystė, didelis atsidavimas savo veiklai. Vis tik tokius ypatumus reikėtų vertinti gana kritiškai, nes jie (orientacija į vartotojus, atsidavimas, bendradarbiavimas) būdingi bet kokiems verslui, nes nuo šių ypatumų gali priklausyti įmonės sėkmė ir pelnas. E-verslo startuoliai yra aktualūs ir reikalingi, jie pasižymi ir gana svarbiais privalumais: gali skatinti inovacijas ir technologijų plėtrą; gali atlikti svarbų vaidmenį keliant ekonomiką ir didinant užimtumą (mažinant nedarbą šalyje); gali prisidėti prie pasaulinės verslo plėtos ir globalizacijos; gali pasiekti didelį efektyvumą ir mažesnes veiklos išlaidas dėl naudojamos technologijos, automatizavimo ir internetinės veiklos modelių; dažnai yra lankstesni ir gali greitai prisitaikyti prie kintančios verslo aplinkos.

1.3. E-verslo startuoliams Lietuvoje kylantys iššūkiai

Jau buvo užsiminta, kad e-verslo startuoliams, kaip ir bet kokiam kitam subjektui ar reiškiniui, gali kilti tam tikrų iššūkių ar problemų. Tik jas įveikus ar išsprendus galima tikėtis sėkmingo egzistavimo ir efektyvių ilgalaikių rezultatų. Remiantis moksliniais šaltiniais, e-verslo startuoliai susiduria su įvairiomis problemomis ir iššūkiais, kurie gali turėti įtakos jų sėkmei (Judit ir Karlovitz, 2020): finansavimas, rizika ir neapibrėžtumas, konkurencija, technologijų kompleksiskumas, vartotojų (ne)pasitikėjimas (žr. 5 pav.).



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Judit ir Karlovitz ir kt., 2020

5 pav. E-verslo startuolių problemos

Mokslininkų išskirtinas problemas tikslinga pristatyti išsamiau. Pirmiausia, viena iš dažniausių problemų – finansavimas. Daugelis e-verslo startuolių susiduria su finansavimo sunkumais. Gali būti sunku gauti pradinį kapitalą, o ilgalaikio finansavimo trūkumas gali apsunkinti plėtrą ir augimą (Judit ir Karlovitz, 2020). Taip pat iššūkiu laikytinas ir pradinio kapitalo gavimas – dažnai norint pradėti veiklą reikia investuoti į technologijas, personalą, marketingą ir kitus veiklos aspektus (Judit ir Karlovitz, 2020). Tie patys autoriai, analizuodami finansavimą kaip problemą, nurodo, kad ši sritis apima tokius aspektus kaip rizikos kapitalo trūkumas (rizikos kapitalo fondai, kurie investuoja į naujus verslo projektus su dideliu augimo potencialu, gali būti atsargūs ir atidėlioti investicijas į e-verslo startuolius); tradicinių finansavimo šaltinių nesuderinamumas (tradicinės finansavimo institucijos gali būti atsargios ir nepasitikėti e-verslo startuolių veikla dėl pradinės rizikos ir neapibrėžtumo); kapitalo trūkumas plėtrai (e-verslo startuoliams gali kilti sunkumų gavus papildomą finansavimą plėtrai ir skalėjimui (Judit ir Karlovitz, 2020). Šios finansavimo problemos gali lemti e-verslo startuolių veiklos apribojimus, lėtesnį augimą ar netgi apskritai projekto neįgyvendinimą. Siekiant įveikti finansines problemas, startuoliai gali ieškoti alternatyvių finansavimo šaltinių, tokių kaip rizikos kapitalo fondai, viešieji finansavimo šaltiniai. Taip pat svarbu turėti aiškų ir patrauklų verslo modelį, kuris galėtų pritraukti daugiau rėmėjų.

Kita e-verslo startuolių problema – rizika ir neapibrėžtumas. E-verslo startuoliai veikia rizikingoje aplinkoje, kurioje daugelis veiksnių yra neapibrėžti arba sunkiai prognozuojami: nestabilumas, konkurencija, technologiniai iššūkiai ir finansiniai rizikos veiksniai (Jeong ir kt., 2020). Tokie rizikos veiksniai kaip nestabilumas ir konkurencija gali daryti didžiausią įtaką startuolio sėkmei (Osterwalder, 2014). Vertinant tai, kad e-verslo startuoliai gali susidurti su intensyvia konkurencija, reiktų išskirti, kad skaitmeninėje erdvėje yra daug kitų startuolių ir jau įsitvirtinusių verslo subjektų, kurie gali konkuruoti dėl klientų dėmesio ir rinkos dalies (Skala, 2019).

Rinkos dydis ir konkurencija. Regioninės rinkos gali būti mažesnės ir ribotos, todėl e-verslo startuoliams sunku pasiekti pakankamą vartotojų bazę (Serwatka, 2018). Taip pat konkurencija gali būti didelė, ypač jei regione veikia jau įsitvirtinę e-verslo įmonės (Zemtsov ir kt., 2021). Kitaip sakant, kai regioninė rinka yra maža, startuoliams gali trūkti potencialių klientų, kurių būtų pakankamas srautas (pakankamai daug), kad įmonė galėtų sėkmingai augti ir išlikti konkurencingoje aplinkoje. Mažesnės rinkos riboja startuolių galimybes pritraukti pakankamai vartotojų, kurie būtų suinteresuoti jų siūlomu produktu ar paslauga. Be to, gali būti ir kita situacija – konkurencija gali būti (per) didelė regioninėse rinkose, ypač jei jau veikia įsitvirtinę e-verslo įmonės (Zemtsov ir kt., 2021). Tokios įmonės (konkurentės) gali turėti didelę klientų bazę, stiprų prekių ar paslaugų pasiūlą ir stiprų įmonės vardą. Tai kelia iššūkius naujoms startuolėms, kurios gali turėti sunkumų konkuruoti su jau įsitvirtinusiomis įmonėmis, pritraukti klientus ir užkariauti rinkos dalį.

Finansavimo galimybės. E-verslo startuoliams gali būti sudėtinga gauti finansavimą regioninėje perspektyvoje. Rizikos kapitalo fondai ir verslo angelai gali būti mažiau linkę investuoti į regioninius projektus arba trūkti patikimų finansavimo šaltinių (Gohar ir kt., 2020). Pristatant plačiau, pasakytina, kad startuoliams gali būti sudėtinga gauti finansinę paramą, kad galėtų įgyvendinti savo verslo projektus regioninėse rinkose. Vienas iš pagrindinių iššūkių yra tai, kad rizikos kapitalo fondai ir verslo angelai gali būti mažiau linkę investuoti į regioninius projektus. Dažnai šie finansuotojai ieško didesnio potencialo ir rizikos verslo projektų, kurie gali pasiekti didesnes rinkas ir gali būti greitesni ir efektyvesni plečiantis. Regioninės rinkos gali būti mažesnės ir ribotos, todėl startuoliams gali būti sunkiau įrodyti savo potencialą ir pritraukti investuotojų dėmesį. Be to, regioninėse perspektyvose gali trūkti patikimų finansavimo šaltinių (Gohar ir kt., 2020). Tai reiškia, kad vietiniai verslo angelai, investuotojai arba bankai gali būti mažiau linkę rizikuoti ir investuoti į naujus verslo projektus. Tai gali būti dėl daugelio priežasčių, įskaitant mažesnę finansinį sektorių regione, mažiau pasitikėjimo naujais verslo idėjomis arba mažesnę patirties ir žinių lygį verslo investicijų srityje. Visa tai reiškia, kad startuoliams gali tekti daugiau pastangų ir kūrybiškumo siekiant rasti finansavimo šaltinius regioninėje perspektyvoje. Jie gali turėti ieškoti alternatyvių finansavimo būdų, tokių kaip regioninės verslo plėtros programos, kurios teikia paramą ir finansavimą pradedantiesiems verslams.

Infrastruktūros trūkumai. Regionuose gali trūkti tinkamos technologinės infrastruktūros, interneto ryšio arba logistikos paslaugų, kurios yra būtinos e-verslo veiklai (Serwatka, 2018). Tai gali apsunkinti startuolių veikimą, o ypač plėtrą, augimą. Reiktų pasakyti, kad regionuose gali trūkti tinkamos technologinės infrastruktūros, interneto ryšio arba logistikos paslaugų, kurios yra būtinos efektyviam e-verslo veikimui. Vienas iš svarbiausių iššūkių yra technologinės infrastruktūros trūkumas. Tai gali apimti ribotą prieigą prie modernių komunikacijų technologijų, nepakankamą tinklo infrastruktūrą arba prastos kokybės ryšio paslaugas. Toks trūkumas gali riboti startuoliams galimybes efektyviai naudotis internetu, inovatyviomis technologijomis arba plėtoti savo verslo modelius (Zemtsov ir kt., 2021). Be to, interneto ryšio trūkumas gali būti didelis iššūkis e-verslo startuoliams regioninėje perspektyvoje. Nevisada visose regionuose yra patikimas ir greitas interneto ryšys, kuris yra būtinas komunikacijai, duomenų perdavimui ir įvairioms e-verslo veiklos operacijoms. Toks trūkumas gali riboti startuoliams galimybes bendrauti su klientais, plėtoti internetinės prekybos platformas arba pasiekti tarptautinius rinkus. Be infrastruktūros trūkumų, logistikos paslaugų trūkumas taip pat gali būti iššūkis e-verslo startuoliams regionuose. Tai gali apimti nepakankamą transporto infrastruktūrą, ribotą logistikos tinklą arba aukštas pristatymo išlaidas. Toks trūkumas gali apsunkinti startuoliams tiekimo grandinės valdymą, prekių pristatymą arba galimybes pasiekti klientus regiono ribose arba tarptautiniu mastu.

Žmogiškųjų išteklių trūkumas. Tam, kad e-verslo startuoliai būtų sėkmingi, jiems reikia turėti kompetentingą personalą, sugebantį įgyvendinti inovacijas ir valdyti technologijas (Dahlke ir kt., 2021). Regionuose gali trūkti tokių specialistų arba jie gali būti sunkiau prieinami, prisikviečiami į komandą. Galima daryti prielaidą, kad ši problema gali kilti dėl kelių veiksnių. Pirmiausia, mažesnėse regioninėse vietovėse gali būti riboti arba menkai plėtojami aukštos kvalifikacijos mokymo ir švietimo centrai (įstaigos), kuriuose būtų galima įgyti reikalingų žinių ir įgūdžių. Dėl to talentingi ir patyrę specialistai gali būti riboti. Antra, startuoliams gali būti sunku pritraukti ir išlaikyti talentingus žmones dėl konkurencijos su didesnėmis verslo centrų vietovėmis. Specialistai gali būti linkę ieškoti darbo galimybių ir aukštesnių atlyginimų didesnėse miestų ar užsienio šalyse, o tai gali būti iššūkis mažesnėms regioninėms ekonomikoms. Be to, įtraukti kompetentingus specialistus į startuolio komandą gali būti sudėtinga ir dėl socialinių ryšių ir tinklų trūkumo. Startuoliams gali būti sunku rasti tinkamus žmones, kurie dalintųsi bendromis vertybėmis, ambicijomis ir vizija bei turėtų tinkamą patirtį ir gebėjimus. Tai gali reikalauti didesnių pastangų ir laiko išteklių, siekiant sukurti komandą su reikiama įgūdžiais.

Teisinė ir reguliacinė aplinka. Skirtingose šalyse ir regionuose galiojančios teisinės ir reguliacinės nuostatos gali sudaryti kliūtis e-verslo startuoliams (Stam, 2015). Skirtingos taisyklės ir procedūros gali daryti įtaką verslo veiklai, pridėti administracinių ir teisinių išlaidų. Skirtingos teisinės nuostatos, taisyklės ir procedūros gali sukurti kliūtis arba iššūkius startuolių veiklai ir plėtrai. Įvairiose

šalyse galiojančios taisyklės ir teisės aktai gali skirtis dėl verslo registracijos, licencijų gavimo procedūrų, mokesčių režimo, darbo teisės ir kt. Skirtingų reguliacijų supratimas ir laikymasis gali pridėti administracinių ir teisinių išlaidų bei sukelti daugybę biurokratinių procesų, kurie gali apsunkinti startuolių veiklą. Antra, skirtingos teisinės ir reguliacinės aplinkos gali turėti poveikį verslo galimybėms ir augimui. Kai kuriose šalyse gali būti ribojamos arba reguliuojamos tam tikros verslo veiklos, o tai gali apriboti startuolių inovacijas ar plėtrą tam tikrose pramonės šakose. Trečia, skirtingos teisinės aplinkos gali turėti poveikį verslo tarptautiniams santykiams. Kai kurios šalys gali turėti skirtingus prekybos, importo ir eksporto taisyklių režimus, muitinės procedūras ir kliūtis, kurios gali apsunkinti tarptautinę prekybą ir verslo plėtrą (Dahlke ir kt., 2021). Tai gali būti ypač svarbu e-verslo startuoliams, kurie siekia plėsti savo veiklą į užsienį arba bendradarbiauti su tarptautiniais partneriais.

Šie iššūkiai apibendrina potencialias problemas, su kuriomis e-verslo startuoliai gali susidurti regioninėje perspektyvoje. Tačiau būtina atkreipti dėmesį, kad konkrečios problemos gali skirtis priklausomai nuo regiono, kuriame veikia startuoliai, ir vietinės verslo aplinkos sąlygų.

Apibendrinant tikslinga akcentuoti, kad e-verslo startuoliams gali kilti nemažai iššūkių – tiek bendrų, tiek regioniniam kontekste. Pavyzdžiui, bendromis e-verslo startuolių problemomis galima įvardyti finansavimą, riziką ir neapibrėžtumą, konkurenciją, technologijų kompleksiškumą, vartotojų nepasitikėjimą. Tuo tarpu vertinant iš regioninių perspektyvos, galima būtų įvardyti tokius iššūkius (problemas) kaip rinkos dydį ir konkurenciją, finansavimo galimybes, infrastruktūros galimybes, žmogiškųjų išteklių trūkumą bei teisinę ir reguliacinę aplinką.

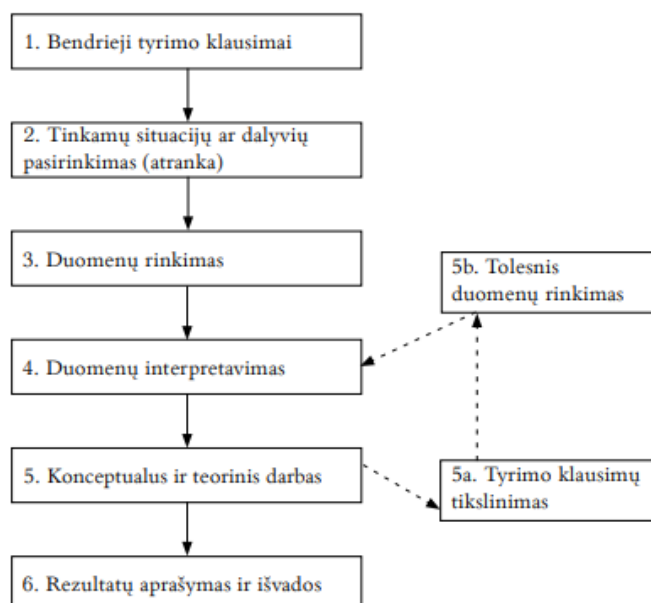
2. METODOLOGINĖ DALIS

2.1. Tyrimo metodika

Tyrimo problema. Pastebėjus teorinę ir praktinę priešpriešą, yra aktualu ir naudinga išsamiau patyrinėti startuolių veiklą Lietuvoje. Viena vertus, trūksta Lietuvoje veikiančių e-verslo startuolių išsamesnių mokslinių tyrimų, kurie reikalauja kryptingo ir kompleksinio požiūrio į šį objektą, tačiau kita vertus galima matyti sparčiai besiplečiančią startuolių infrastruktūrą ir didelio jų žlugimo per pirmuosius trejus metus procentinį skaičių. Tai paskatino formuluoti mokslinę problemą kaip klausimą: **kokie yra e-verslo startuolių ypatumai Lietuvoje?** Sukonkretinta tirti būtent startuolius, veikiančius kultūros srityje, Lietuvoje, nes jie leis ne tik suprasti, kas būdinga e-verslo kultūros startuoliams Lietuvoje, bet ir, tikėtina, prisidės prie startuolių, veikiančių kultūros srityje, stiprinimo, kartu stiprinant ir dėmesį, skiriamą šalies kultūrai ir menui. Apie Lietuvoje veikiančius kultūros startuolius kol kas nėra atlikta išsamių mokslinių tyrimų, tad tiek teorinė, tiek praktinė šio darbo dalis yra vertinga ir aktuali.

Tyrimo hipotezė. Startuolių sėkmingas gyvavimas priklauso nuo gebėjimo suprasti startuolio, veikiančio kultūros srityje, ypatumus ir juos užtikrinti kuriant e-verslo startuolių skaitmeninės kultūros plotmėje.

Empirinio tyrimo metodas. Siekiant tinkamai įvertinti situaciją kaip skirtingų startuolių, veikiančių kultūros srityje, atstovai supranta ir interpretuoja (sėkmingo) kultūros startuolio ypatumus, buvo pasirinktas kokybinis metodas. Kokybinio tyrimo esmė – tyrimo dalyvių perspektyvos, nuomonės ir patirtys (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Kokybinio tyrimo objektai yra natūralioje aplinkoje, o interpretuoti tiriamą reiškinį siekiama tokiais terminais, kokiais jį suvokia startuolių atstovai. Atliekant kokybinį tyrimą, buvo laikytasi šiai tyrimo rūšiai aktualaus proceso (žr. 6 pav.).



Šaltinis: Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016

6 pav. Kokybinio tyrimo procesas

Kokybinio tyrimo procesas susideda iš tam tikrų etapų: parengiami tyrimo klausimai, parenkami dalyviai, renkami duomenys (interviu metu), atliekamas duomenų interpretavimas, aprašomi tyrimo rezultatai ir pateikiamos išvados.

Tyrimo instrumentas. Kokybinio tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu klausimai. Interviu klausimyną sudaro 13 klausimų, kuriais buvo siekta išsiaiškinti startuolių, veikiančių kultūros srityje, Lietuvoje, ypatumus. Sąmoningai sukurti atviri klausimai, kuriuose reikia išreikšti savo nuomonę, papasakoti apie patirtį. Tyrimo klausimai suformuluoti remiantis šio darbo pirmosiose dalyse atlikta teorine analize.

Tyrimo etika. Interviu vykdytas vadovaujantis pagrindiniais tyrimo etikos principais: mandagumu, sąžiningumu ir konfidencialumu (startuolių, veikiančių kultūros srityje, vadovų vardai, pavardės ir kiti duomenys nėra atskleidžiami).

Tyrimo metu kilusios problemos. Tyrimo metodu buvo pasirinktas Focus grupės tyrimas, su pasirinktų startuolių atstovais el. būdu buvo suderintas laikas. Iš pradžių visi sutiko dalyvauti sutartu laiku, tačiau likus dienai iki Focus diskusijos vieno startuolio atstovas paprašė galimybės atsakyti į klausimus raštu. Atėjus Focus diskusijos dienai, dar vienas startuolio atstovas visai neprisijungė. Tuomet buvo priimtas sprendimas klausimus užduoti kiekvienam individualiai (skambučio metu).

2.2. Tyrimo organizavimas ir vykdymas

Tyrimo metodai. Darbe atliktas kokybinis tyrimas (interviu su atrinktų startuolių, veikiančių kultūros srityje, atstovais). Kokybiniam interviu svarbų vaidmenį atlieka kontekstas, nes interviu metu „siekiama ne tik gauti informacijos, bet ir ją suprasti, į ją įsigilinti, įprasminti pokalbio metu išreikštas pozicijas, sužinoti tyrimo dalyvių patirtis ir sampratas, jų pateikiamas interpretacijas, o ne iš anksto apibrėžtų pasirinkimo variantų, kuriuos siūlo tyrėjas iš savo perspektyvos, pasirinkimus“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016, p. 17). Šio darbo tyrimui naudotas struktūruotas klausimynas – iš tyrimo dalyvių siekiama gauti atsakymus į tuos pačius klausimus tokia pat tvarka (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Tyrimo imtis ir atrankos būdai. Pasirinkta kokybinio tyrimo (interviu) imtis – 5 startuoliai, veikiantys kultūros srityje, kurie atitinka pasirinktus kriterijus: 1) patenka į dalinai valstybės finansuojamų kultūros startuolių sąrašą; 2) veiklą vykdo ne ilgiau nei dešimt metų; 3) yra susiję su kultūra ir jos sklaida. Ši imtis laikoma pakankama, kad būtų surinkta pakankamai informacijos tyrimo duomenų analizei ir atsakymams į iškeltus tyrimo probleminius klausimus.

Tyrimo procesas (etapai). Iš internete rasto dalinai valstybės finansuojamo kultūros startuolių sąrašo (iš viso 12 startuolių) buvo asmeniškai (el. laiškais arba per „Messenger“ programelę) susisiekti su startuolio vadovu. Pranešime buvo prisistatyta, parašytas žinutės tikslas, paprašyta skirti savo laiko ir atsakyti į 10 klausimų apie startuolį. Taip pat žinutėje nurodyta, kad apklausa užtruks ne ilgiau nei

30 minučių. Iš 12 startuolių į laišką atsakė 7, iš kurių vienas atsiprašė negalintis skirti laiko, o kiti 6 sutiko dalyvauti tyrime, tačiau du iš jų paprašė atsiųsti klausimus raštu, bet atgal juos atsiuntė tik vienas. Su likusiais keturiais buvo susisiekiama pokalbiui: dviem skambinta telefonu, dviem – per „Messenger“ programėlę. Skambučiai vyko startuolių atstovų nurodytu laiku.

Taigi tyrimas buvo vykdomas etapais: pirmiausia, buvo sudarytas klausimynas ir 2024 m. balandžio mėnesį vyko tyrimas (imamas interviu). Atskirai apklaustas kiekvienas pasirinktas startuolio atstovas. Visi informantai buvo informuoti, jog bus užtikrintas jų anonimiškumas ir konfidencialumas, bendraujant su jais laikomasi mokslinės etikos, garantuojama, kad jų atsakymai bus naudojami apibendrintai. 2024 m. balandžio mėnesį vyko duomenų analizė ir aprašymas.

Atlikus tyrimą, atsakymai buvo analizuojami ir pagal juos išskirtos kategorijos, subkategorijos ir tai iliustruojantys pavyzdžiai (žr. 2 priedą).

Tyrimo ribotumai. Atliekant tyrimą interviu užtruko iki 30 minučių, nes startuolių, veikiančių kultūros srityje, atstovai dėl užimtumo negalėjo skirti daug laiko. Ne visi tyrimo dalyviai tiksliai atsakinėjo į klausimus, jų atsakymai kartojosi. Taip pat tyrimo ribotumas, susijęs su nedidele tiriamųjų imtimi – ne visi norėjo dalintis savo patirtimi, skirti laiko dalyvauti tyrime.

3. EMPIRINĖ DALIS

3.1. E-verslo startuolių, veikiančių skaitmeninės kultūros Lietuvoje srityje, pristatymas

E-verslo startuolių analizei atlikti pirmiausia reikia išsirinkti startuolius, kurių veiklos objektas būtų aktualus šiam tyrimui. Renkantis startuolius, kurie veikia skaitmeninės kultūros srityje, tikslinga nustatyti aiškius ir matuojamus kriterijus, kurie padėtų objektyviai įvertinti startuolių potencialą, inovatyvumą, poveikį kultūrinei aplinkai ir kitus ypatumus. Taigi šiam darbui pasirinkti keli kriterijai, pagal kuriuos buvo pasirinkti e-verslo startuoliai, veikiantys skaitmeninės kultūros srityje:

1. Gyvavimo laikas. Visi pasirinkti e-verslo startuoliai, veikiantys skaitmeninės kultūros srityje, yra gana nauji ir savo veiklą vykdo po kelerius metus, t. y. jis buvo sukurtas ne anksčiau nei prieš septynerius metus.

2. Inovatyvumas ir originalumas. Tai yra vienas iš svarbiausių kriterijų – e-verslo startuolis turi siūlyti ką nors naujo arba stipriai gerinti padėtį esamos kultūros srityje. Buvo pasirinkti startuoliai, kurie kuria virtualius žaidimus („Tag of Joy“ ir „Zen Republic“), startuoliai, kurie kuria interaktyvų kultūrinį turinį („Plepi Panda“ ir „Artis consorcium“) bei startuolis, kurio viena iš funkcijų yra kurti virtualius kultūrinius renginius („Promostar“). Visiems šiems startuoliams būdingas inovatyvumas ir originalumas, nes jie pritaiko unikalius žaidimo mechanizmus, pasitelkia unikalų kultūros turinio išdėstymo būdą, organizuoja originalius renginius. Šis ypatumas gali būti siejamas su gebėjimu pritraukti ir įtraukti auditoriją naujoviškais būdais.

3. Poveikis kultūrai. Startuolis turėtų teigiamai prisidėti prie kultūrinės aplinkos plėtros, skatinti meno ir kultūros prieinamumą ar įvairovę. Vertinant šį kriterijų, svarbu įvertinti, kaip startuolio veikla prisideda prie bendros kultūrinės sampratos plėtros ir kaip jis skatina kultūrinį dialogą ar supratimą.

Pasirinkti e-verslo startuoliai stiprina virtualios kultūros plėtrą, didindami kultūrinio turinio prieinamumą ir priartindami naujoves prie kasdienio gyvenimo. Pavyzdžiui, „Tag of Joy“ ir „Zen Republic“ startuoliai, kuriantys virtualius žaidimus, gali turėti didelį poveikį jaunesniai auditorijai, skatindami susidomėjimą kultūra per žaidimų platformas. Šie žaidimai gali būti naudojami kaip švietimo įrankiai, per kuriuos vartotojai mokosi apie Lietuvos istoriją, mitologiją ar meno kūrinius interaktyviai, o tai padeda geriau suprasti ir įvertinti šalies kultūrinį paveldą. „Plepi Panda“ ir „Artis Consortium“, startuoliai, kuriantys interaktyvų kultūrinį turinį, yra orientuoti į interaktyvaus kultūrinio turinio kūrimą, jie siūlo naujas formas, kaip vartotoji gali suvokti ir patirti meną: virtualios parodos ar edukacinis turinys, leidžiantis vartotojams tyrinėti meno kūrinius, gali pakeisti tradicinį supratimą apie meno mėgavimąsi. Toks prieinamumas skatina didesnę susidomėjimą menais ir, tikėtina, didina kultūrinį raštingumą. O „Promostar“, startuolis, kuriantis platformą virtualiems kultūriniais renginiams, transformuoja būdą, kaip Lietuvos gyventojai ir tarptautinė bendruomenė dalyvauja

kultūrinėse šventėse. Virtualūs koncertai, teatro pasirodymai, festivaliai ir panašūs renginiai, prieinami internetu, leidžia žmonėms patirti kultūrą neatsižvelgiant į geografinę padėtį. Tai ypač svarbu tose bendruomenėse, kurios anksčiau galėjo jausti kultūrinių renginių trūkumą. Taip pat virtualių renginių organizavimas gali padėti įveikti pandemijos metu atsiradusius suvaržymus, leidžiant kultūrinei veiklai tęstis nepaisant socialinio atstumo reikalavimų. Taigi, pasirinkti startuoliai gali daryti stiprų poveikį kultūrai. Jie gali padėti modernizuoti ir globalizuoti Lietuvos kultūros sektorių, taip pat padidinti šalies kultūros matomumą. Šių startuolių veikla skatina kūrybiškumą ir naujas kultūros patirties formas.

4. Technologinis progresas. Pasirinkti startuoliai, vykdantys virtualią veiklą, turi demonstruoti pažangius technologinius sprendimus, kurie leidžia efektyviai įgyvendinti jų kultūrinius projektus. Tai gali apimti išskirtinius programavimo sprendimus, interaktyvios realybės technologijas ar duomenų analizės metodus, kurie leistų geriau suprasti ir patenkinti savo auditoriją.

Kiekvienas iš pasirinktų startuolių naudoja technologijas, kad praturtintų kultūrinę patirtį, padarytų ją prieinamesnę ir labiau įtrauktų vartotojus. Pavyzdžiui, startuoliai „Tag of Joy“ ir „Zen Republic“ naudoja žaidimų kūrimo platformą „Unity“, kuria kuriama žaidimo grafika ir vizualika. Taip pat startuoliai naudoja virtualios realybės technologijas, kad suteiktų žaidėjams naują patirtį, leidžiančią gyvai patirti istorines ar fantastines aplinkas. Be to, abu žaidimai integruoja mokymosi elementus, pateikdami kultūrinį ir istorinį kontekstą žaidimo metu, o tai padeda žaidėjams ne tik mėgautis žaidimu, bet ir sužinoti daugiau apie skirtingas kultūras. Kiti du startuoliai – „Plepi Panda“ ir „Artis Consortium“ – naudoja interaktyvias medijas ir programinę įrangą, kad sukurtų skaitmenines meno galerijas, virtualias parodas ar mokymosi programas. Jie naudoja 3D modeliavimą ir skaitmeninę vizualizaciją, leidžiančią vartotojams tyrinėti meno kūrinius. O „Promostar“ startuoliui kurti įtraukiamos šiuolaikinės transliavimo ir komunikacijos technologijos, kad sukurtų platformas virtualiems koncertams, spektakliams ar seminarams rengti. Naudojamos aukštos raiškos vaizdo transliacijos technologijos. Taigi, bendras šių startuolių požiūris į technologijų integravimą leidžia ne tik papildyti ir praturtinti kultūrinę patirtį, bet ir pasiekti naujas auditorijas, kurios anksčiau neturėjo galimybės aktyviai dalyvauti kultūriniame gyvenime. Toks technologinis progresas suteikia Lietuvos kultūros sektoriui naujų galimybių augimui.

5. Tvarumas. Renkantis startuolius, buvo įtrauktas dar vienas bendras kriterijus – kad startuolis būtų tvarus ilgalaikėje perspektyvoje. Šis startuolio ypatumas yra minimas naujausiuose moksliniuose tyrimuose, kaip vienas iš inovatyvių, šiuolaikinių startuolių ypatumų (Iodice ir kt., 2023). Pasirinktiems startuoliams būdingas *skaitmeninis tvarumas*. Kadangi startuoliai veikia virtualioje erdvėje, jie natūraliai sumažina aplinkosauginį poveikį, susijusį su fizinių įvykių organizavimu, transportavimu ar tradicinių gaminių gamyba. Taip pat svarbus yra tai, kad startuoliai yra optimizavę serverių apkrovas. Taigi pasirinktų startuolių veikla yra ekologiškai atsakinga, teikianti teigiamą poveikį visuomenei ir aplinkai. Toks požiūris padeda išlaikyti ilgalaikę vertę ir skatinti tvarumą kultūros sektoriuje.

Kiekvienas iš pasirinktų startuolių, kuriems būdingi bendrieji atrankos kriterijai, pristatytinas ir išsamiau (žr. 3.1.1–3.1.5 poskyrius).

3.1.1. TAG OF JOY kompiuterinis žaidimas

TAG OG JOY – startuolis, kurio tikslas yra vystyti nuotykinio kompiuterinio žaidimo koncepciją. Startuolis vykdyti savo veiklą pradėjo 2017 metais. Šiuo metu prie šio startuolio kūrimo dirba 8 žmonės. „Tag of Joy“ yra kūrybiškumą skatinanti įmonė, orientuota į žaidimų kūrimą visoms pagrindinėms mobiliųjų ir stačionių kompiuterių platformoms. Šis startuolis kuria itin vaizdingas, realistiškas ir įtikinamas interaktyvias patirtis, papildytas ir virtualios realybės sprendimais.

„Tag og joy“ yra pelniusi daugybę apdovanojimų (pavyzdžiui, „Mobile Premier Award“, „AppCircus“, kelis „AppCamp“ ir „Startup Weekend“ apdovanojimus) ir buvusi „Unity Awards“ finalininkė. Be to, dalyvavo daugelyje didžiausių pasaulio konferencijų, įskaitant GDC (San Franciską), „Devcom“ (Kolną), „Quo Vadis“ (Berlyną), „XR Connects“ (Helsinkį), „PlayX4“ (Seulą).

Šį verslo startuolį patyrinėti įdomu dėl jo įtakos Lietuvos startuolių, veikiančių kultūros srityje, ekosistemai. Tikslinga išanalizuoti keletą svarbių šio startuolio ypatumų, ne tik tokių kaip inovatyvumas ir kūrybiškumas (t. y. bendruosius startuolio ypatumus), bet ir tokius, kaip kultūros sklaida ir palaikymas, darbo vietų kūrimas (t. y. makroekonominiai startuolio kūrimo veiksniai).

2 lentelė. „Tag of joy“ ypatumai

Nr.	Ypatybė / veiksniai	Paaiškinimas
1.	Inovatyvumo ir kūrybiškumo skatinimas	Tai yra startuolis, besikoncentruojantis į žaidimų kūrimą. Jis, kaip kultūrinės industrijos dalis, Lietuvoje skatina inovatyvumą ir kūrybiškumą. Nuotykinio žaidimų kūrimas reikalauja naujoviškų sprendimų tiek technologiniu, tiek naratyvinės struktūros atžvilgiu.
2.	Kultūros sklaida	Šis žaidimas pasitelkia lokalizuotas kultūros žinutes ar simbolius, todėl gali skleisti ir stiprinti Lietuvos kultūrą (šiuo atveju susijusią su kultūriniu žaidimu) pasaulio mastu.
3.	Darbo vietų kūrimas	Šiam žaidimui reikia įvairių sričių specialistų: programuotojų, grafikos dizainerių, garsintojų, scenarijaus autoriaus.
4.	Šalies įvaizdžio gerinimas	Žaidime panaudoti Lietuvos kultūros elementai, kurie gali padėti skleisti nacionalinę kultūrą užsienyje.

„Tag of Joy“, žaidimo kūrimo startuolis, kuria kvalifikuotas darbo vietas ir tokiu būdu prisideda prie šalies ekonomikos augimo. Lietuva siūlo įvairias subsidijas ir paramos programas, kurios gali būti naudingos žaidimų kūrėjams: šiam startuoliui buvo skirtas dalinis finansavimas Lietuvos kultūros

tarybos administruojamomis lėšomis („Kultūros ir kūrybinės industrijos“ 1 finansuojamos veiklos „Kultūros startuoliai“ projektų įgyvendinimui).

Analizuojant šį startuolį pagal skaitmeninės kultūros startuolių atrankos kriterijus, tikslinga juos aprašyti išsamiau.

Gyvavimo laikas. „Tag of Joy“ pradėjo veiklą maždaug prieš šešerius metus, tačiau išlieka aktualus ir inovatyvus, nes nuolat atnauja žaidimą, įdiegdamas naujas funkcijas ar įrankius. Nors jie šioje srityje veikia jau ne kelerius metus, tačiau jų gebėjimas prisitaikyti prie kintančių technologijų ir rinkos sąlygų leidžia išlikti konkurencingiems naujų startuolių fone.

Inovatyvumas ir originalumas. „Tag of Joy“ yra žinomi dėl savo unikalaus požiūrio į žaidimų kūrimą, integruojant švietimo ir kultūros elementus į žaidimus. Jie kuria interaktyvias patirtis, kurios leidžia žaidėjams mokytis apie Lietuvos kultūrą, istoriją žaidžiant. Jų žaidimai yra pavyzdžiai, kaip tradicinį žaidimų žanrą galima praturtinti edukaciniais turiniais.

Poveikis kultūrai. Startuolis aktyviai dalyvauja kultūriniame gyvenime, skatindamas interaktyvų mokymąsi per žaidimus. Jis padeda jaunesniajai auditorijai susipažinti su Lietuvos istorija ir kultūra neįprastu ir patraukliu būdu (t. y. per žaidimą). Be to, žaidimai, kuriuose yra kultūrinis turinys, prisideda prie kultūrinės sampratos plėtros ir kultūrinio dialogo skatinimo tarp skirtingų auditorijų.

Technologinis progresas. „Tag of Joy“ naudoja pažangias technologijas savo žaidimų kūrimui, įskaitant virtualią realybę ir aukštos kokybės grafikos bei interaktyvumo elementus. Jų gebėjimas integruoti šiuolaikines technologijas leidžia sukurti įtraukiančias ir aukštos kokybės patirtis vartotojams.

Tvarumas. Startuolio veikla virtualioje erdvėje reiškia mažesnę poveikį aplinkai, palyginti su tradiciniais kultūros renginiais, kurie reikalauja fizinių erdvių ir transportavimo. Be to, jų gebėjimas išlikti aktualiais rinkoje per ilgą laikotarpį ir nuolatinis produktų atnaujinimas rodo verslo tvarumą ir ilgalaikę strategiją.

Apibendrinant, „Tag of Joy“ atitinka nustatytus kriterijus dėl jų inovatyvaus požiūrio į žaidimų kūrimą, teigiamo poveikio kultūriniam švietimui, technologinio progreso panaudojimo ir tvarumo strategijos. Jų veikla praturtina Lietuvos skaitmeninę kultūrą.

3.1.2. PROMOSTAR internetinė platforma

PROMOSTAR – internetinė platforma, skirta kultūrinių ir kūrybinių industrijų paslaugų platinimui, sukūrimui ir sklaidai. Savo veiklą pradėjo vystyti 2019 metais, šiuo metu turi keturis galiojančius prekių ženklus. Startuolyje dirba 7 žmonės.

Startuolio veiklos sritys: atlikėjų vadyba; muzikos leidyba; renginių organizavimas; garso, apšvietimo ir scenos įrangos nuoma; reklamos gamyba.

Socialiniame tinkle „Facebook“ apie šį startuolį rašoma: „Promostar“ – lietuviška muzikos vadybos ir koncertų agentūra, su kuria bendradarbiauja: Marijonas Mikutavičius, Saulius Prūsaitis, Ieva Narkutė, Rolandas Kazlas, GJan, Aistė Smilgevičiūtė ir grupė „Skylė“, Merūnas, Dainotas Varnas, Karina Krysko, Jeronimas Milius, Iglė, Tadas, „2Kvėpavimas“, „Electric Ladies“, Mantas Bendžius. Mūsų miuziklai: „Žygimanto Augusto ir Barboros Radvilaitės legenda“, „Eglė žalčių karalienė“, „Jūratė ir Kastytis“, „Kakės Makės gimtadienis“, spektakliai: „Pasivaikščiojimas“, „Rytojaus vaikas“, „Tilidūda“.

Šį verslo startuolį įdomu patyrinėti dėl jo poveikio Lietuvos kultūros startuoliams. Tikslinga išanalizuoti keletą svarbių šio startuolio ypatumų, ne tik tokių kaip inovatyvumas ir technologinės naujovės (t. y. bendruosius startuolio ypatumus), bet ir tokius, kaip kultūros puoselėjimas, darbo vietų kūrimas (t. y. makroekonominiai startuolio kūrimo veiksniai).

3 lentelė. „Promostar“ ypatumai

Nr.	Ypatybė / veiksniai	Paaiškinimas
1.	Inovatyvumo ir technologinės pažangos skatinimas	Tai yra startuolis, besikoncentruojantis į kultūrinių ir kūrybinių industrijų paslaugų platinimą, kartu atlikdamas ir reklamos funkcijas. Ši veikla reikalauja naujoviškų sprendimų, naujų technologijų ir inovatyvių sprendimų pritaikymo, kad visada būtų žingsniu toliau, nei konkurentai.
2.	Kultūros puoselėjimas	Šis startuolis sukuria įrankius ar galimybes, kurios padeda kultūros įstaigoms, menininkams ir kūrėjams efektyviau pasiekti savo auditoriją.
3.	Darbo vietų kūrimas	Šio startuolio veiklai užtikrinti reikia įvairių sričių specialistų: vadybininkų, muzikos kūrėjų, renginių organizatorių, reklamos specialist, scenos montuotojų ir įrengėjų.

„Promostar“ startuolis kuria kvalifikuotas darbo vietas ir tokiu būdu prisideda prie šalies ekonomikos augimo. Lietuva siūlo įvairias subsidijas ir paramos programas, kurios gali būti naudingos žaidimų kūrėjams: šiam startuoliui buvo skirtas dalinis finansavimas Lietuvos kultūros tarybos administruojamomis lėšomis („Kultūros ir kūrybinės industrijos“ 1 finansuojamos veiklos „Kultūros startuoliai“ projektų įgyvendinimui).

Analizuojant šį startuolį pagal skaitmeninės kultūros startuolių atrankos kriterijus, tikslinga juos aprašyti išsamiau.

Gyvavimo laikas. „Promostar“ buvo įkurtas ne anksčiau nei prieš septynerius metus, todėl jis atitinka nustatytą kriterijų dėl jo naujumo.

Inovatyvumas ir originalumas. „Promostar“ siūlo originalų būdą organizuoti kultūrinius renginius virtualioje erdvėje. Startuolis kuria platformą, kuri leidžia vartotojams stebėti koncertus, teatro pasirodymus ir kitus renginius realiu laiku, nepriklausomai nuo jų geografinės vietos. Tai ypač svarbu, suteikiant prieigą prie kultūros tiems, kurie negali lankytis renginiuose asmeniškai dėl įvairių priežasčių, tokių kaip sveikatos ar lokaciniai apribojimai.

Poveikis kultūrai. „Promostar“ teigiamai veikia kultūrinę aplinką, plėsdamas meno ir kultūros prieinamumą. Virtualūs renginiai skatina didesnę dalyvavimą ir įtraukia įvairias auditorijas, kurios anksčiau galėjo jausti kultūrinių renginių trūkumą. Be to, startuolis padeda įveikti pandemijos sukeltas socialinio atstumo kliūtis, užtikrindamas, kad kultūrinė veikla tęstųsi (nepriklausomai nuo išorinių aplinkybių).

Technologinis progresas. „Promostar“ naudoja pažangias transliacijos ir komunikacijos technologijas, kad sukurtų aukštos kokybės virtualius renginius. Jie naudoja aukštos raiškos vaizdo technologijas ir daugiakanalio garso sistemą, kad užtikrintų kokybišką patirtį. Šis technologijų panaudojimas ne tik praplečia renginių prieinamumą, bet ir pakelia kultūrinių patirčių kokybę.

Tvarumas. Startuolis veikia skaitmeninėje erdvėje, todėl jam nereikalinga fizinė infrastruktūra, susijusi su tradiciniais renginiais. Tai sumažina transportavimo išlaidas ir ekologinį poveikį, suteikiant žmonėms galimybę mėgautis kultūra iš namų. Be to, „Promostar“ ilgalaikė strategija orientuota į tvarų verslo modelį, kuris ne tik generuoja pajamas, bet ir palaiko kultūros prieinamumą per krizines situacijas, pavyzdžiui, pandemijos metu.

Taigi, „Promostar“ atitinka visus skaitmeninėje kultūroje veikiančios startuoliokriterijus: yra inovatyvus ir originalus, teigiamai veikia kultūrinę aplinką, pasižymi technologiniu progresu ir yra orientuotas į tvarumą, suteikia naujas galimybes kultūros sektoriui Lietuvoje.

3.1.3. „ARTIS CONSORCIUM“ internetinė kultūros turinio platforma

Startuolis „Artis Consorcium“ įkurtas 2021 metais. Jo veiklos sritis – filmų platinimas, filmų kūrimas (išskyrus reklaminius); filmavimas bepiločiais orlaiviais; estrados artistų paslaugos; elektroninė darbalaukinė leidyba; meno kūrinių nuoma; mikrofilmavimas; pramoginių rodomųjų (šou) rengimas; pramogų informacija ir kitos įvairios pramogų paslaugos. Startuolis „Artis Consorcium“ yra įdomus atvejis kultūros ir pramogų sektoriuje dėl savo platus veiklos srities spektro.

4 lentelė „Artis Consorcium“ ypatumai

Nr.	Ypatybė / veiksniai	Paaiškinimas
-----	---------------------	--------------

1.	Inovatyvumo ir technologijų naudojimas	„Artis Consorcium“ naudoja šiuolaikines technologijas, tokias kaip bepiločių orlaivių filmavimas, kuris leidžia kurti įspūdingas ir aukštos kokybės vaizdo medžiagas. Taip pat įmonė naudoja pažangias skaitmenines leidybos ir turinio valdymo sistemas, siekiant efektyvinti savo veiklos rezultatus (produktus)
2.	Pramogų ir kultūros integracija	Startuolis veikia keliose pramogų ir kultūros srityse, leidžiančiose siūlyti išsamų pramogų paketą. Toks modelis leidžia efektyviai išnaudoti skirtingų veiklos sričių, pavyzdžiui, filmų gamybos ir estrados renginių, privalumus, taip pat siūlyti unikalias meno nuomos paslaugas.
3.	Plataus kompetencijų spektro rizika	Itin plati startuolio veikla reikalauja plataus kompetencijų spektro ir gali būti sudėtinga užtikrinti sklandų valdymą.

„Artis Consorcium“ startuolis kuria kvalifikuotas darbo vietas ir tokiu būdu prisideda prie šalies ekonomikos augimo. Lietuva siūlo įvairias subsidijas ir paramos programas, kurios gali būti naudingos žaidimų kūrėjams: šiam startuoliui buvo skirtas dalinis finansavimas Lietuvos kultūros tarybos administruojamomis lėšomis („Kultūros ir kūrybinės industrijos“ 1 finansuojamos veiklos „Kultūros startuoliai“ projektų įgyvendinimui).

Analizuojant šį startuolį pagal skaitmeninės kultūros startuolių atrankos kriterijus, tikslinga juos aprašyti išsamiau.

Gyvavimo laikas. „Artis Consortium“ startuolis įkurtas prieš trejus metus, atitinkant nustatytą kriterijų naujų e-verslo startuolių kategorijoje.

Inovatyvumas ir originalumas. „Artis Consortium“ startuolis siūlo išskirtinę patirtį, kurdamas virtualias meno galerijas ir edukacinius projektus, kurie leidžia vartotojams tyrinėti meno kūrinius iš naujų perspektyvų. Jie naudoja interaktyvias technologijas, pavyzdžiui, 3D modeliavimą ir skaitmenines vizualizacijas, įgalina vartotojus ne tik stebėti, bet ir sąveikauti su meniniu turiniu, suteikia galimybę įsigilinti į menininkų kūrinius ir jų kontekstus.

Poveikis kultūrai. Startuolis „Artis consorcium“ teigiamai prisideda prie kultūrinės aplinkos, skatindamas meną ir kultūrą padaryti prieinamesnius plačiajai auditorijai. Jų inovatyvios virtualios parodos ir mokymo programos leidžia žmonėms, kurie negali apsilankyti fizinėse galerijose ar parodose, mėgautis menu. Tai skatina kultūrinį švietimą ir supratimą, kartu didina ir kultūrinį raštingumą visuomenėje.

Technologinis progresas. Startuolis „Artis Consortium“ efektyviai naudoja aukštos technologijos sprendimus, tokius kaip pažangus programavimas ir duomenų analizė, kad sukurtų

intuityvias ir įtraukiančias vartotojo patirtis. Jų gebėjimas integruoti šiuolaikines technologijas į meninį turinį ne tik praturtina patirtį, bet ir leidžia pristatyti meną naujoviškais būdais.

Tvarumas. Veikdamas skaitmeninėje erdvėje, startuolis „Artis Consortium“ mažina būtinybę naudoti fizines išteklius ir mažina ekologinį poveikį gamtai. Jų modelis, orientuotas į skaitmeninį turinį, leidžia lengvai atnaujinti ir pritaikyti edukacines programas bei parodas, užtikrinant ilgalaikiškumą.

Taigi skaitmeninėje kultūroje veikiantis startuolis „Artis Consortium“ sėkmingai atitinka visus pasirinktus kriterijus, pateikdamas inovatyvius, įtraukiančius ir tvarius būdus tyrinėti meną, kartu teigiamai veikdamas kultūrinę aplinką ir skatindamas kultūros prieinamumą.

3.1.4. „ZEN REPUBLIC“ virtualios realybės žaidimas

Startuolis „Zen Republic“ įsikūrė 2020 metais. Tai nauja virtualios realybės pramogų studija, kurios įkūrėjai yra brolis ir sesė. Jų teigimu, karantino metu virtuali realybė įgavo pagreitį, jos naudą pradėjo suprasti ne tik žaidimus žaidžiantys žmonės. Būtent tokią žinutę startuolio kūrėjai nori perduoti Lietuvos gyventojams: „Per karantiną pradėjo populiarėti virtualios socialinės platformos, renginių erdvės ir kitos vietos, kuriose žmonės per atstumą gali bendrauti artimesniu lygmeniu nei susirašinėjimais ar skambučiais. Mūsų tikslas yra supažindinti lietuvius su šios technologijos potencialu.“

„Zen Republic“ siekia pasinaudoti technologijų teikiamomis galimybėmis, kurios leidžia žmonėms bendrauti naujoviškais būdais. Šis žaidimas – virtuali socialinė platforma, kurioje žmonės gali ne tik žaisti, bet ir bendrauti (pavyzdžiui, susirašinėti). Tai rodo, kad „Zen Republic“ yra orientuota į socialinės izoliacijos problemų sprendimą per technologijas, teikiant alternatyvas įprastiems bendravimo būdams.

5 lentelė. „Zen Republic“ ypatumai

Nr.	Ypatybė / veiksniai	Paaškinimas
1.	Technologinis inovatyvumas	Startuolis pasižymi stipriu dėmesiu technologijų pritaikymui kasdieniame gyvenime. Šis žaidimas – kuriama platforma, leidžianti vartotojams išbandyti naujas bendravimo formas, tokiu būdu plečiant technologijų panaudojimo ribas.
2.	Socialinis poveikis	Startuolis „Zen Republic“ sukurtas ne tik žaisti, bet ir bendrauti. Vadinasi, naudojamos technologijos turi ne tik pramoginę, bet ir emocinę bei socialinę vertę.

3.	Rinkos plėtra	„Zen Republic“ prisideda prie Lietuvos žaidimų rinkos plėtros, įtraukdami naujus vartotojų segmentus ir siūlydami produktus, kurie atitinka tiek pramogų, tiek socialinių poreikių nišas.
----	---------------	---

„Zen Republic“ startuolis kuria kvalifikuotas darbo vietas ir tokiu būdu prisideda prie šalies ekonomikos augimo. Lietuva siūlo įvairias subsidijas ir paramos programas, kurios gali būti naudingos žaidimų kūrėjams: šiam startuoliui buvo skirtas dalinis finansavimas Lietuvos kultūros tarybos administruojamomis lėšomis („Kultūros ir kūrybinės industrijos“ 1 finansuojamos veiklos „Kultūros startuoliai“ projektų įgyvendinimui).

Analizuojant šį startuolį pagal skaitmeninės kultūros startuolių atrankos kriterijus, tikslinga juos aprašyti išsamiau.

Gyvavimo laikas. „Zen Republic“ yra jaunas, 2020 metais įkurtas startuolis. Tai leidžia jiems būti pakankamai naujiems, kad galėtų lanksčiai prisitaikyti prie greitai kintančios skaitmeninės kultūros aplinkos.

Inovatyvumas ir originalumas. „Zen Republic“ specializuojasi žaidimų kūryboje, jie kuria ne tik pramogą, bet ir integruoja kultūrinius ir švietimo aspektus. Jų žaidimai dažnai remiasi istoriniais ar kultūriniais kontekstais, suteikdami vartotojams naujovišką būdą patirti ir sužinoti apie įvairias kultūras interaktyviai. Jų unikalūs žaidimo mechanizmai ir naratyvai padeda pritraukti ir įtraukti plačią auditoriją (nuo vaikų iki suaugusiųjų).

Poveikis kultūrai. „Zen Republic“ prisideda prie kultūros plėtros skatindamas domėjimąsi istorija ir kultūra per žaidimus. Jų kuriamas žaidimas skatina mokymąsi ir kultūrinį supratimą, neabejotinai turi teigiamą poveikį, ypač jaunesniajai auditorijai.

Technologinis progresas. „Zen Republic“ naudoja pažangias technologijas žaidimų kūrimui, įskaitant aukščiausios klasės grafikos ir programavimo įrankius, taip pat virtualios realybės elementus. Jų gebėjimas inovatyviai panaudoti šiuolaikines technologijas leidžia kurti patrauklius ir techniškai sudėtingus projektus, kurie patraukia auditorijos dėmesį.

Tvarumas. Startuoliui būdingas tvarumo kriterijus, nes jis pasitelkia virtualią erdvę, kad sumažintų ekologinį poveikį. Be to, jų gebėjimas pritaikyti produktus ilgalaikiai rinkai rodo jų verslo modelio tvarumą.

Taigi, „Zen Republic“ skaitmeninių žaidimų kūrimas yra puikus pavyzdys, kaip moderni technologija gali būti efektyviai panaudota kultūros sektoriuje, ne tik kaip pramogų šaltinis, bet ir kaip įrankis mokymuisi ir kultūriniam supratimui. Jų veikla atitinka visus iškeltus skaitmeninėje kultūroje veikiančio startuolio kriterijus.

3.1.5. PLEPI PANDA – Interaktyvus kultūrinis miesto gidas

Startuolis įkurtas 2018 metais. Veiklos sritis – interaktyvus kultūrinis Vilniaus miesto gidas. Tai inovatyvi iniciatyva, kurios siekis – suteikti tiek vietiniams gyventojams, tiek miesto svečiams naują ir įtraukiantį būdą tyrinėti Vilniaus kultūros paveldą, lankytinas vietas ir renginius.

„Plepi Panda“ – interaktyvus gidas po Vilnių, jam sukurti buvo integruotos skaitmeninės technologijos, kad suteiktų vartotojams išsamią ir gyvą informaciją apie įvairias kultūrines vietas ir renginius. Šis gidas gali būti prieinamas per mobilųjį programėlę, kuri leidžia vartotojams naudotis žemėlapiais, maršrutais ir turiniu realiu laiku.

6 lentelė. „Plepi panda“ ypatumai

Nr.	Ypatybė / veiksniai	Paaškinimas
1.	Inovatyvumas	Vartotojai gali kurti asmeninius lankytinų vietų maršrutus pagal savo interesus, pavyzdžiui, istoriją, meną, maistą ar pramogas. Tam, kad startuolis galėtų suteikti tokią opciją, buvo privalu naudotis inovatyviais sprendimais ir pažangiomis technologijomis.
2.	Technologinė pažanga	Startuolis turi funkcijas, leidžiančias atgaivinti istorines vietas ar meno kūrinius, suteikiant papildomą kontekstą ar pridedant pasakojimą.
3.	Socialinė integracija	Startuolio siekis – ne tik suteikti galimybę naudotis interaktyviu kultūriniu miesto gidu, bet ir leisti vartotojams dalintis savo patirtimis ir rekomendacijomis su kitais, formuojant bendruomenę apie kultūrinį turizmą (startuolis suteikia galimybę vartotojams palikti atsiliepimą / komentarą).
4.	Kultūros puoselėjimas ir sklaida	Startuolis sukurtas taip, kad įtrauktų tiek vietinius, tiek miesto svečius – informacija segmentuota (ją galima filtruoti pagal norimas sritis) ir pasirinkti tai, kas kiekvienam aktualu ar naudinga žinoti.

„Plepi panda“ startuolis kuria kvalifikuotas darbo vietas ir tokiu būdu prisideda prie šalies ekonomikos augimo. Lietuva siūlo įvairias subsidijas ir paramos programas, kurios gali būti naudingos žaidimų kūrėjams: šiam startuoliui buvo skirtas dalinis finansavimas Lietuvos kultūros tarybos administruojamomis lėšomis („Kultūros ir kūrybinės industrijos“ 1 finansuojamos veiklos „Kultūros startuoliai“ projektų įgyvendinimui).

Analizuojant šį startuolį pagal skaitmeninės kultūros startuolių atrankos kriterijus, tikslinga juos aprašyti išsamiau.

Gyvavimo laikas. „Plepi Panda“ įkurtas prieš penkerius metus, todėl atitinka reikalavimus kaip naujai įsikūręs e-verslo startuolis.

Inovatyvumas ir originalumas. Startuolis siūlo unikalų būdą patirti ir suvokti meną per virtualias parodas ir edukacinį turinį. Startuoliui kurti naudojamos modernios technologijos, kad sukurtų interaktyvias patirtis. Tai suteikia vartotojams naują būdą mokytis ir tyrinėti meną, kas yra itin svarbu šiuolaikinėje, greitai kintančioje kultūrinėje aplinkoje.

Poveikis kultūrai. „Plepi Panda“ startuolis skatina kultūros prieinamumą ir įvairovę, suteikdamas galimybes vartotojams patirti kultūrą iš namų. Jų sukurtas turinys yra lengvai pasiekiamas plačiajai auditorijai, įskaitant tuos, kurie negali lankytis fiziniuose parodose. Tai padeda sumažinti kultūrinius ir socialinius barjerus, suteikiant galimybes mėgautis kultūra.

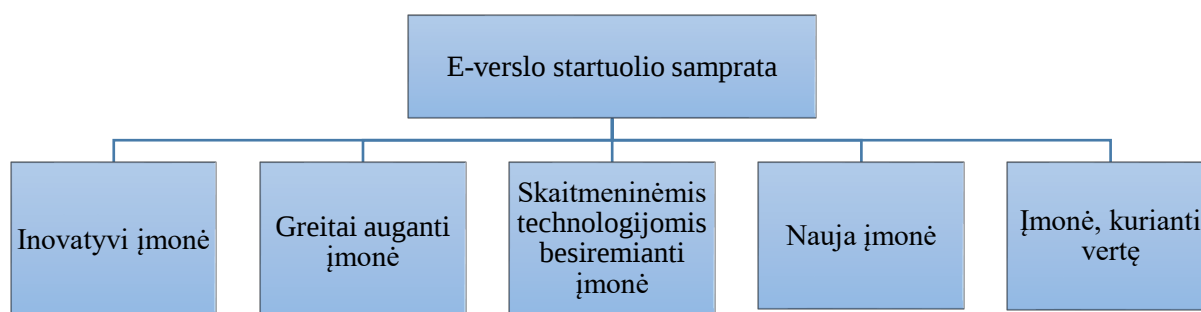
Technologinis progresas. „Plepi Panda“ startuolis naudoja pažangias technologijas, įskaitant 3D modeliavimą ir skaitmeninę vizualizaciją, kurios leidžia vartotojams tyrinėti meno kūrinius iš naujų perspektyvų. Jų gebėjimas integruoti šiuolaikines technologijas į kultūrinį turinį ne tik praturtina patirtį, bet ir demonstruoja, kaip technologijos gali būti naudojamos edukaciniams tikslams.

Tvarumas. Startuolis veikdamas virtualioje erdvėje mažina būtinybę rengti tradicinius, resursus naudojančius renginius, taip mažindamas ekologinį poveikį aplinkai. Be to, jų modelis yra tvarus, nes leidžia lengvai atnaujinti ir pritaikyti turinį be papildomų išlaidų ar resursų, užtikrinant ilgalaikę vertę.

Apibendrinant galima pasakyti, kad „Plepi Panda“ startuolis atitinka visus skaitmeninėje kultūroje veikiančių startuolių kriterijus, nes ne tik siūlo inovatyvias ir įtraukiančias patirtis, bet ir teigiamai prisidedant prie kultūrinio turinio sklaidos, naudodami pažangius technologinius sprendimus ir įgyvendindami tvarumo principus savo veikloje.

3.2. E-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, Lietuvoje ypatumų tyrimas ir jo analizė

Tyrimo duomenų analizė atskleidė e-verslo kultūros startuolių, veikiančių Lietuvoje, ypatumus. Šiuo tikslu respondentų buvo klausiama, kaip jie supranta e-verslo startuolio reikšmę, t. y. kaip jie apibrėžtų e-verslo startuolį (žr. 6 pav.).



7 pav. E-verslo startuolio samprata

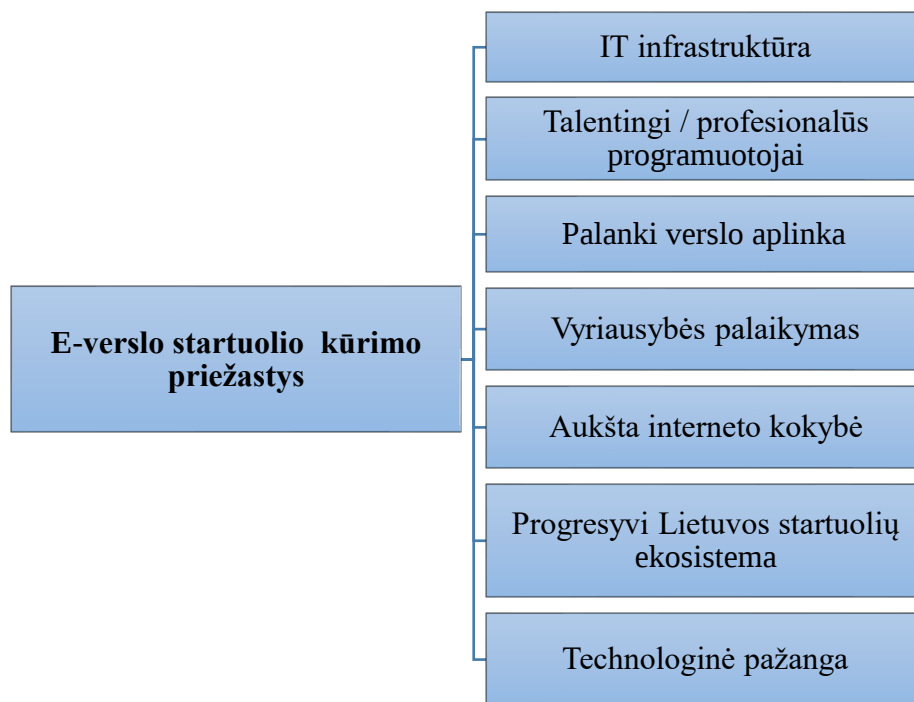
Respondentų atsakymai leidžia išskirti keletą pagrindinių sudedamųjų dalių, būdingų e-verslo startuolio sampratai. Kai kurie respondentai pabrėžia, kad e-verslo startuoliai yra susiję su inovatyvumu, ypač naujoviškų produktų ir paslaugų kūrimu bei platinimu: „*Verslo startuolį apibrėžčiau kaip inovatyvų reiškinį*“ (S1); „*E-verslo startuolis yra <...> su orientacija į naujoviškų produktų ar paslaugų kūrimą ir platinimą.*“ (S2). Tai parodo, kad šie startuoliai siekia ne tik pristatyti naujus sprendimus rinkai, bet ir transformuoti į gerąją pusę jau esamus.

Taip pat respondentai startuolį sieja su greitu augimu. Šis bruožas pasikartoja keliuose respondentų atsakymuose: „*Verslo startuolį apibrėžčiau kaip greitai augantį verslą <...>*“ (S1); „*E-verslo startuolis yra greitai auganti nauja įmonė, veikianti interneto aplinkoje <...>*“ (S2); „*Startuolius skiriasi nuo tradicinių verslų tuo, kad jie siekia greitai augti*“ (S3). Respondentai pabrėžia, kad e-verslo startuoliai yra orientuoti į sparčią plėtrą ir augimą. Greitas augimas yra svarbi startuolių ypatybė, atskirianti startuolius nuo tradicinių, ilgametės plėtros verslo modelių.

Iš atsakymų išryškėjo ir skaitmeninių technologijų reikšmė startuolio sampratai. Dauguma respondentų akcentuoja skaitmeninių technologijų naudojimą kaip būtiną e-verslo startuolių elementą: „*Startuolis bent jau šiuo metu neįsivaizduojamas be skaitmeninių technologijų*“ (S2); „*E-verslo startuolį apibrėžčiau kaip naują įmonę, kuri naudoja skaitmenines technologijas*“ (S3); „*E-verslo startuolis, mano supratimu, yra pradėtas naujas verslas, kuris remiasi technologijomis*“ (S4); „*E-verslo startuolis yra nauja įmonė, kuri siekia naudoti skaitmenines technologijas*“ (S5). Tai rodo, kad startuolių veikla glaudžiai susijusi su technologijų integracija ir inovacijomis skaitmeninėje erdvėje. Galiausiai respondentai nurodė, kad e-verslo startuoliai yra naujai įkurtos įmonės: „*E-verslo startuolį apibrėžčiau kaip naują įmonę*“ (S3); „*E-verslo startuolis, mano supratimu, yra pradėtas naujas verslas*“ (S4).; „*E-verslo startuolis yra nauja įmonė, kuri siekia naudoti skaitmenines technologijas, kad sukurtų inovatyvų produktą <...> gebantį sukurti naują vertę*“ (S5). Naujumas susijęs ne tik su įmonės amžiumi, bet ir su naujos vertės kūrimu pasitelkus technologijas ir inovatyvius produktus.

Taigi galima apibendrinti, kad e-verslo startuoliai yra naujos, sparčiai augančios įmonės, kurios glaudžiai remiasi skaitmeninėmis technologijomis ir yra orientuotos į inovatyvių produktų ar paslaugų sukūrimą bei platinimą, siekiant sukurti naują vertę rinkoje. Ir tokia samprata iš esmės atitinka mokslininkų jau pristatytas startuolio sampratas.

Tyrimo duomenys padėjo išsiaiškinti ir e-verslo startuolio kūrimo priežastis (žr. 7 pav.).



8 pav. E-verslo startuolio kūrimo priežastys

Analizuojant respondentų atsakymus apie e-verslo startuolio kūrimo priežastis Lietuvoje, išryškėjo keletas svarbių veiksnių. Respondentai pabrėžia, kad viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl Lietuva yra atrinkta e-verslo startuolių kūrimui, yra šalies pažangi IT infrastruktūra: „*Lietuva yra žinoma kaip viena iš technologijų startuolių centrų Europoje, turinti puikią IT infrastruktūrą*“ (S1); „*Pagrindinė priežastis – Lietuvos pažangi IT infrastruktūra*“ (S3); „*Pasirinkimas kurti e-verslo startuolį Lietuvoje buvo nulemtas šalies <...> gerai išvystyto IT sektoriaus*“ (S4). Tai apima ne tik fizines IT sistemas, bet ir aukštą interneto sklaidos kokybę: „*<...> aukšta interneto sklaidos kokybė*“ (S2).

Taip pat Lietuvoje yra daug profesionalių IT specialistų ir kūrėjų, kurie gali prisidėti prie technologinių produktų kūrimo ir tobulinimo: „*Lietuva yra žinoma kaip viena iš technologijų startuolių centrų Europoje, turinti <...> talentingų programuotojų bei kūrėjų bendruomenę*“ (S1); „*Puiki IT specialistų bazė*“ (S2); „*Pasirinkimas kurti e-verslo startuolį Lietuvoje buvo nulemtas <...> talentingų specialist*“ (S4).; „*Taip pat šalyje yra daug kompetentingų IT specialistų, kurie gali prisidėti prie mūsų technologinio produkto kūrimo ir tobulinimo*“ (S5). Tai rodo, kad šalis turi stiprų žmogiškųjų išteklių potencialą, svarbų technologinėms įmonėms ir jų plėtrai.

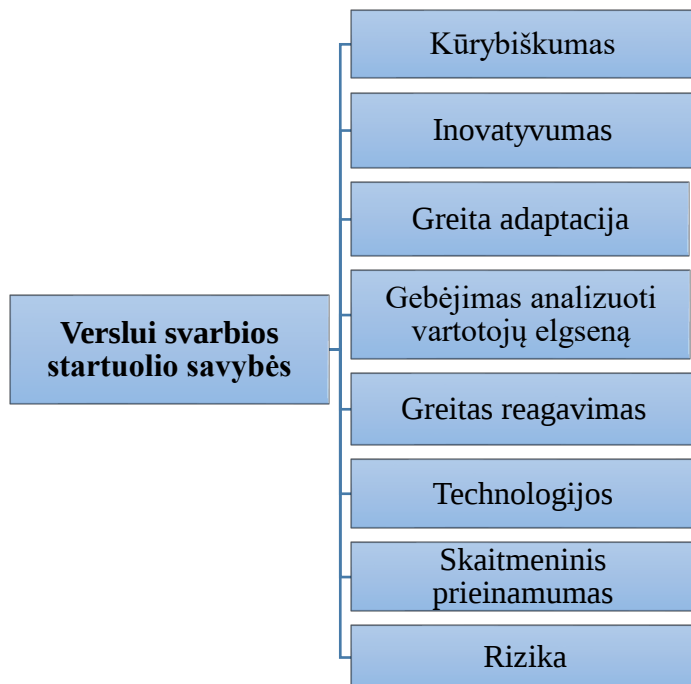
Respondentai išskyrė ir palankią verslo aplinką bei vyriausybės palaikymą: „*Šie veiksniai, kartu su palankia verslo aplinka ir vyriausybės palaikymu, leido mums plėtoti žaidimų kūrimo startuolį*“ (S1)

„*Lietuva siūlo palankią aplinką startuoliams*“ (S3); „*Mano supratimu, Lietuvoje yra palanki aplinka*“ (S4); „*Šie veiksniai, kartu su palankia verslo aplinka ir vyriausybės palaikymu, leido mums plėtoti žaidimų kūrimo startuolį*“ (S1); „*<...> progresyvi Lietuvos startuolių ekosistema, kurioje*

vyriausybės požiūris yra labai palankus naujų technologinių projektų vystymui“ (S2); „Lietuva siūlo palankią aplinką startuoliams, įskaitant valstybės skatinimo programas ir investicijų pritraukimo galimybes“ (S3). Pabrėžiama, kad Lietuva siūlo palankią aplinką startuoliams, įskaitant valstybės skatinimo programas ir investicijų pritraukimo galimybes. Šis palaikymas apima ir progresyvią startuolių ekosistemą, kurioje vyriausybės požiūris į naujų technologinių projektų vystymą yra gana palankus: „Progresyvi Lietuvos startuolių ekosistema“ (S2); „Lietuvoje yra palanki startuolių ekosistema, ypač Vilniuje ir Kaune“ (S5). Tai iš esmės leidžia teigti, kad labai svarbi startuolių kūrimo priežastis – palankios sąlygos šalyje. Netgi akcentuotina, kad ypač Vilniuje ir Kaune yra palanki startuolių ekosistema, kuri laikytina privalumu. Tai padeda Lietuvai tapti technologijų startuolių centru regione.

Remiantis gautais duomenimis, galima daryti išvadą, kad Lietuva yra patraukli vieta e-verslo startuolių kūrimui dėl savo pažangios technologinės infrastruktūros, profesionalų, palankios verslo aplinkos ir valdžios palaikymo. Šie veiksniai kartu sukuria skaidrią ekosistemą, kurioje startuoliai gali kurtis ir vystytis.

Tyrimas padėjo išryškinti ir verslui svarbias startuolio savybes (žr. 8 pav.).



9 pav. Verslui svarbios startuolio savybės

Respondentų atsakymai parodo, kad yra keletas esminių savybių, kurios yra būtinos sėkmingai startuolio veiklai. Pirmiausia minimas kūrybiškumas ir inovatyvumas, kurie išskiriami kaip svarbiausios startuolio savybės: „Mūsų verslui būtina kūrybiškumas“ (S1); „Mūsų verslui būtina kūrybiškumas, inovatyvumas“ (S1); „Mūsų verslui labai svarbus yra <...> inovacijos.“ (S2); „Svarbiausios savybės yra inovatyvumas“ (S3). Tai rodo, kad siekiant išlikti konkurencingiems,

startuoliai turi nuolat ieškoti naujų, kūrybinių sprendimų ir inovacijų, kurie atitiktų ar netgi viršytų rinkos lūkesčius.

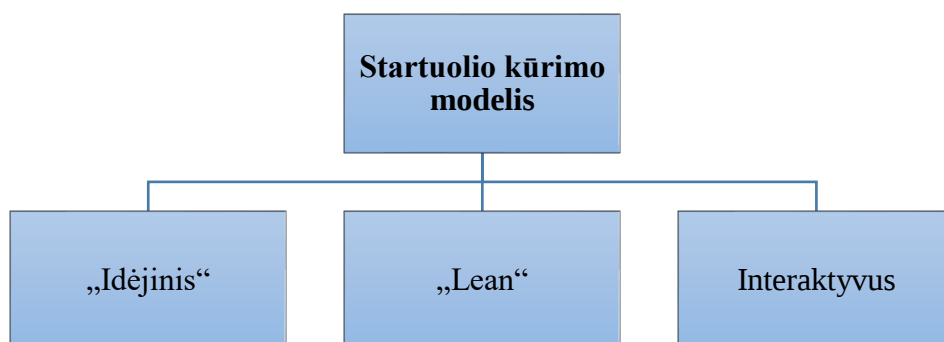
Nemažiau svarbia savybe galima laikyti greitą prisitaikymą ir reakciją į pokyčius: „*Mūsų verslui būtina <...> greita adaptacija prie technologinių pokyčių*“ (S1); „*Taip pat labai svarbu yra gebėjimas analizuoti vartotojų elgseną*“ (S1); „*Be to, svarbus yra greitas reagavimas į rinkos pokyčius*“ (S2). Šie gebėjimai yra gyvybiškai svarbūs sparčiai besikeičiančioje technologijų ir e-verslo aplinkoje, leidžiantys efektyviai reaguoti į naujas rinkos galimybes ar įveikti kylančius iššūkius. Tiesa, startuolio gebėjimas analizuoti vartotojo elgseną leidžia verslui geriau suprasti savo klientų poreikius ir lūkesčius, taip pat efektyviau naudoti produkto kūrimo strategijas.

Startuoliui svarbu ir skaitmeninis prieinamumas: „*Svarbiausios savybės yra skaitmeninis prieinamumas*“ (S3). Tokią nuomonę galima sieti su tuo, jog verslai turi būti lengvai pasiekiami ir naudojami per įvairias skaitmenines platformas, kad užtikrintų aukštesnį klientų patenkinimą ir apimtų platesnę rinkos dalį.

Galiausiai, minėtos ir technologijos: „*Svarbiausios savybės yra <...> technologijos, bet ir rizika, kas turbūt traktuojama kaip neigiama ypatybė*“ (S3). Tai rodo, kad startuoliai turi ne tik naudoti naujausias technologijas, bet ir būti pasirengę valdyti su technologijomis susijusias rizikas, kurios gali turėti tiek neigiamų, tiek teigiamų pasekmių.

Išanalizavus gautus duomenis matyti, kad e-verslo startuolių egzistavimas priklauso nuo dinamiškumo, inovacijų diegimo ir gebėjimo operatyviai reaguoti į rinkos bei technologijų pokyčius.

Respondentams išsakius poziciją apie bendruosius e-verslo startuolio aspektus, svarbu jų požiūris ir į startuolio kūrimo modelį, ką jie pasirinko (žr. 9 pav.).



10 pav. Startuolio kūrimo modelis

Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad startuolio kūrimo procesas rodo įvairių metodologijų ir modelių taikymą, siekiant sėkmingai vystyti verslo idėją. Analizuojant kiekvieną atsakymą, galime išskirti pagrindines startuolio kūrimo fazes ir metodus. Vienas išsamiausių atsakymų nurodo: „*Mūsų startuolio kūrimas prasidėjo nuo idėjos, kaip turbūt ir visų. Po idėjos sekė vartotojų poreikių analizė, tada - produkto prototipas. Sukūrėme verslo planą ir strategiją ir galiausiai ją realizavome*“ (S3). Tai reiškia, kad startuolio kūrimas susideda iš etapų: idėjos generavimo (inovacijų pagrindo), vartotojų

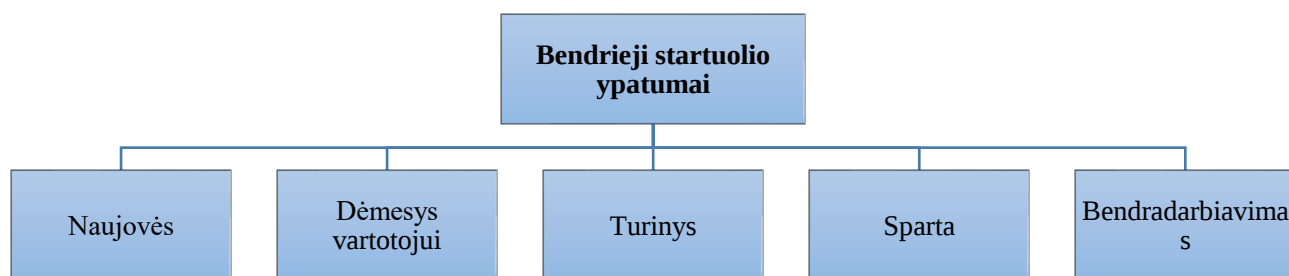
poreikių analizės (atliekama ankstyvajame etape, siekiant užtikrinti, kad produktas atitiktų tikruosius klientų lūkesčius), produkto prototipo kūrimas (pirmasis produkto modelis, kuris leidžia išbandyti ir tobulinti idėją praktiškai; verslo plano ir strategijos kūrimas (reikalingi planavimo etapai, apibrėžiantys verslo tikslus, finansinius lūkesčius, rinkodaros strategijas ir kt.) ir galiausiai strategijos įgyvendinimas (paskutinis etapas – realaus produkto kūrimas ir jo įvedimas į rinką).

Kitas gana populiarus startuolio kūrimo modelis – „Lean Startup“: „*Startuolio kūrimo pradžioje pasirinkome Lean Startup metodologiją*“ (S4); „*Mes pasirinkome kūrimo modelį, kuris remiasi „lean startup“ principais*“ (S5). Ši metodologija remiasi greitu prototipų kūrimu, eksperimentais ir greitu mokymusi iš klaidų. Tai leidžia startuoliams efektyviai valdyti resursus, greitai reaguoti į rinkos pokyčius ir optimizuoti produktą atsižvelgiant į realius vartotojų atsiliepimus.

Kai kurie respondentai kaip startuolio kūrimo modelį nurodė jo interaktyvumą: „*Mūsų kūrimo modelis yra interaktyvus. Pradedame nuo prototipų kūrimo*“ (S2). Tai leidžia nuolat tobulinti prototipą, remiantis gautais duomenimis ir atsiliepimais. Šis metodas yra išskirtinis tuo, kad leidžia lanksčiai keisti produkto kryptį priklausomai nuo naujų įžvalgų ar iškilusių situacijų.

Darytina išvada, kad sėkmingas startuolio kūrimas yra procesas, kuris reikalauja ne tik kūrybiškumo ir inovatyvumo, bet ir strateginio planavimo, greitos adaptacijos prie kintančios rinkos bei nuolatinės produktų kokybės gerinimo. „Lean Startup“ metodologija yra itin vertinama dėl savo lankstumo ir gebėjimo efektyviai naudoti ribotus resursus, kas yra ypač svarbu ankstyvose verslo vystymo stadijose.

Tyrimu siekta išsiaiškinti ir bendruosius e-verslo startuolio ypatumus (žr. 10 pav.).



11 pav. Bendrieji startuolio ypatumai

Gauti rezultatai apie jų startuolius išryškina kelis esminius ypatumus, kurie būdingi šiuolaikiniams inovatyviems verslams. Pirmiausia minėtinos inovacijos ir technologinės naujovės: „*Mūsų startuolis neatsiejamas nuo technologinių naujovių.*“ (S1); „*Sakyčiau, inovacijos yra mūsų veiklos šerdis – mes nuolat ieškome naujų būdų*“ (S2); „*Mūsų startuolis yra neatsiejamas nuo technologijų inovacijų*“ (S4); „*Mūsų startuolis pasižymi <...> dėmesiu į inovacijas*“ (S5). Tai reiškia, kad startuoliai nuolat ieško naujų būdų, kaip panaudoti technologijas siekiant pagerinti veiklos efektyvumą.

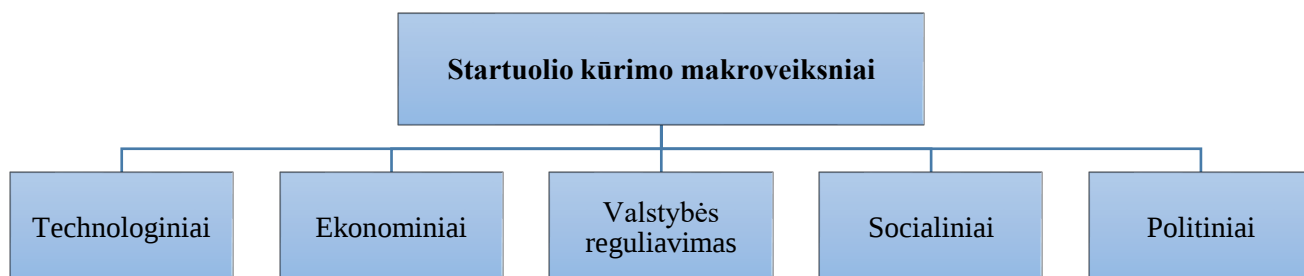
Pabrėžia ir tai, kad startuoliai itin orientuoti į vartotoją, stengiasi juos įtraukti ir kuria įtraukiančias strategijas: „*Mūsų startuolis neatsiejamas nuo <...> orientacijos į vartotoją, nuolatinio tobulėjimo.*“ (S1); „*Antra, vartotojų įtrauktis – mes intensyviai bendraujame su vartotojais ir kuriame įtraukiančias strategijas, kad kuo labiau įtrauktume vartotojus.*“ (S2). Tai reiškia, kad startuoliai intensyviai bendrauja su savo klientais ir stengiasi suprasti jų poreikius, kad galėtų geriau atitikti jų lūkesčius ir tobulinti savo produktus.

Greita reakcija į rinkos pokyčius: „*Mūsų startuolis pasižymi <...> greita reakcija į rinkos pokyčius*“ (S5). Tai rodo, kad startuoliai pasižymi gebėjimu greitai reaguoti į rinkos pokyčius. Tai svarbu veikiant dinamiškoje aplinkoje, kur reikia greitai prisitaikyti prie vartotojų poreikių ir nuolat kintančios konkurencinės aplinkos.

Minėtina ir kultūrinio turinio ir bendradarbiavimo svarba: „*Mūsų startuolis yra neatsiejamas nuo <...> orientacijos į kultūrinį turinį ir glaudaus bendradarbiavimo*“ (S4); „*<...> bendravimas su tarpdisciplinine komanda*“ (S5). Parodoma, kad startuoliai dažnai yra orientuoti į kultūrinį turinį ir glaudų bendradarbiavimą. Tai gali reikšti, kad tyrime dalyvavę verslai vertina kultūrinę įvairovę ir bendradarbiavimo galimybes tiek su kitomis įmonėmis, tiek su tarpdisciplininėmis komandomis. Galiausiai, sparta ir plėtros vizija: „*Trečia – sparta, mes matome perspektyvią viziją plėstis*“ (S3); „*Mūsų startuolis pasižymi <...> greita reakcija į rinkos pokyčius*“ (S5). Akcentuojama, kad startuoliai turi aiškią viziją dėl savo plėtros ir siekia ją įgyvendinti sparčiai. Tai rodo, kad šie verslai orientuoti į augimą ir nuolat siekia plėsti savo veiklą.

Įvardyti e-verslo startuolių ypatumai atspindi šiuolaikinių kultūros startuolių verslo modelio lankstumą, inovatyvumą ir gebėjimą prisitaikyti prie greitai kintančių sąlygų. Startuoliai išvien eina su inovacijomis ir naujų technologijų taikymu, o jų sėkmė priklauso nuo gebėjimo efektyviai įtraukti vartotojus, greitai reaguoti į pokyčius ir puoselėti kultūrinį bei tarpdisciplininį bendradarbiavimą.

Analizuojant e-verslo startuolius, veikiančius kultūros srityje, labai svarbu yra išsiaiškinti startuolio kūrimo makroveiksnius (žr. 11 pav.).



12 pav. Startuolio kūrimo makroveiksniai

Tyrimo rezultatai rodo, kad startuolio plėtra susiduria su įvairiais makroveiksniais, kurie gali daryti įtaką verslo veiklai. Šie veiksniai apima technologinius, ekonominius, socialinius, politinius ir teisinius aspektus. Technologiniai veiksniai: „*Mūsų startuolio plėtrai itin svarbus buvo technologinis veiksnys, nes nuolatiniai IT sektoriaus pokyčiai reikalauja greito prisitaikymo prie naujų technologijų*“ (S1); „*Mes susiduriame su keliais makroveiksniais, turinčiais įtakos mūsų veiklai, pavyzdžiui, technologiniais – greitas technologijų vystymasis leidžia mums naudoti naujausias priemones ir platformas.*“ (S2). Startuoliai turi greitai prisitaikyti prie naujovių IT sektoriuje, kad galėtų išlikti konkurencingi. Naujausios technologijos ir platformos leidžia startuoliams efektyviai įgyvendinti savo veiklą, tačiau kartu reikalauja nuolatinių investicijų į atnaujinimus ir mokymus. Svarbu yra ir technologinės platformos pasirinkimas bei programinės įrangos plėtros iššūkiai: „*Susidūrėme su technologiniais veiksniais, tokiais kaip technologinės platformos pasirinkimas, kuris turėjo didelę įtaką mūsų produkto vystymui.*“ (S4); „*Susidūrėme su technologiniais iššūkiais, ypač susijusiais su programinės įrangos plėtra ir pritaikomumu.*“ (S5). Tai yra kritiškai svarbu technologinių produktų atveju.

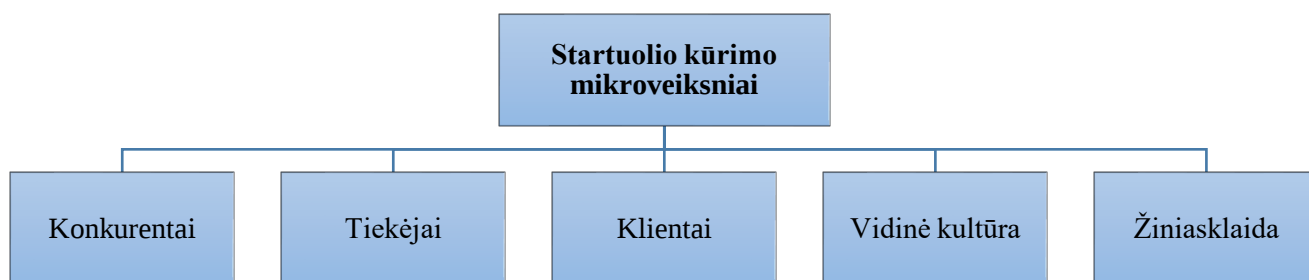
Minėtini ir ekonominiai veiksniai, ypač finansavimo pritraukimas: „*Be to, susidūrėme su ekonominiais iššūkiais, įskaitant finansavimo pritraukimą pradiniam etape.*“ (S1); „*Susidūrėme su <...> ekonominiu iššūkiu, nes reikėjo gauti finansavimą*“ (S3); „*Ekonominiai veiksniai, kaip antai investicijų pritraukimas, taip pat buvo reikšmingi.*“ (S5). Startuoliams, ypač pradiniam etape, svarbu pritraukti pakankamai investicijų, kad galėtų vystyti savo veiklą, kas dažnai yra didelis iššūkis.

Įvardyti socialiniai veiksniai susiję su visuomenės požiūriu ir kultūriniais pokyčiais: „*Būdingi socialiniai veiksniai – jie susiję su visuomenės požiūriu į kultūrą ir tas požiūris nuolat keičiasi, o tai veikia mūsų siūlomų paslaugų paklausą*“ (S2); „*Be to, socialiniai veiksniai, pavyzdžiui, vartotojų įpročių keitimasis ir didėjantis susidomėjimas kultūra, turėjo įtakos mūsų produkto populiarumo augimui*“ (S5). Veikiausiai kultūros vartojimo įpročiai ir visuomenės požiūris į tam tikrus produktus ar paslaugas gali tiesiogiai veikti startuolio siūlomų produktų paklausą.

Išskirtini ir politiniai bei teisiniai veiksniai, susiję su valstybės reguliavimas: „*Valstybės reguliavimas, ypač susijęs su skaitmeninės prekybos ir privatumo apsaugos taisyklėmis taip pat turėjo įtakos <...>*“ (S1); „*Politiniai ir teisiniai veiksniai irgi daro įtaką.*“ (S2). Skaitmeninės prekybos, privatumo užtikrinimas bei kiti teisiniai aspektai gali daryti įtaką startuolio veiklai, reikalaudami laikytis nustatytų normų ir standartų.

Taigi startuolių plėtrai svarbūs išorės veiksniai, tokie kaip ekonominė situacija, socialiniai pokyčiai bei politinė ir teisinė aplinka. Tai reiškia, kad startuoliai turi būti lankstūs, gebėti greitai reaguoti į išorinius pokyčius ir efektyviai valdyti rizikas.

Išanalizavus e-verslo startuolio makroveiksnius, būtina išanalizuoti ir mikroveiksnius, kurie irgi yra svarbūs e-verslo startuolio egzistavimui (žr. 12 pav.)



13 pav. Startuolio kūrimo mikroveiksniai

Analizė atskleidė kelis svarbius startuolio kūrimo mikroveiksnius: konkurencija, partnerių tinklas, klientai ir žiniasklaida. Konkurentai yra svarbus veiksnys, skatinantis startuolius nuolat tobulėti ir prisitaikyti prie naujų rinkos tendencijų: „*Mūsų startuoliui labai svarbūs yra konkurentai, kurie ne tik skatina mus nuolat tobulėti, bet ir rodo naujas rinkos tendencijas*“ (S1); „*Galiu tokiais veiksniais įvardyti konkurentus, kuriuos turime stebėti, kad galėtume išsiskirti unikaliais pasiūlymais ir inovatyviomis funkcijomis*“ (S2); „*Mūsų startuolį labai veikia mikroveiksniai. Konkurentai internetinėje erdvėje yra gana aktyvūs, todėl nuolat stengiamės išskirti savo platformą unikaliu turiniu ir kuo teigiamesne vartotojo patirtimi*“ (S3); „*Subjektyviai galėčiau pasakyti, kad mūsų startuoliui didžiausią įtaką gali padaryti konkurentai.*“ (S5). Būtent konkurentai verčia startuolius išsiskirti unikaliais pasiūlymais, inovatyviomis funkcijomis ir skatina siekti geresnės vartotojo patirties. Konkurencija taip pat yra svarbus veiksnys, skatinantis verslus stebėti rinkos pokyčius ir prisitaikyti prie jų, siekiant išlaikyti savo pozicijas rinkoje.

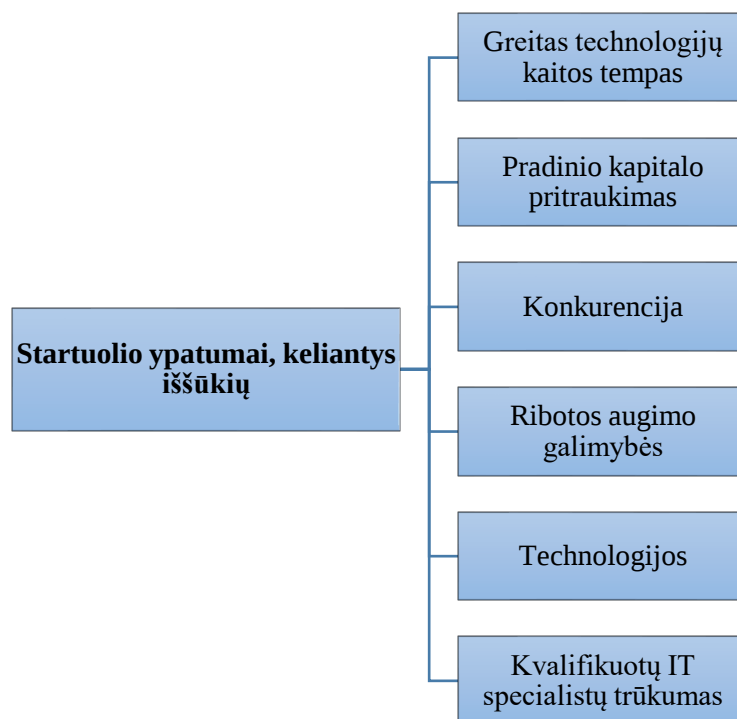
Paminėtini ir klientai: „*Klientai yra mūsų veiklos centras – jų atsiliepimai ir pageidavimai formuoja mūsų produkto tobulinimo kryptį.*“ (S1). Tai rodo, kad klientų nuomonė yra labai svarbi, formuojant produktus, kurie atitiktų lūkesčius ir gerintų vartotojo patirtį. Išskirti ir partneriai bei tiekėjai: „*Tiekėjai, šiuo atveju kultūrinės ir kūrybinės industrijos partneriai, yra gyvybiškai svarbūs mūsų verslui, nes jie teikia turinį mūsų platformai*“ (S3); „*Mikroveiksniai, tokie kaip konkurentai, tiekėjai ir žiniasklaida*“ (S4). Tiekėjai ir partneriai, ypač iš kultūrinių sričių ar sektorių, teikia būtiną turinį startuoliams (veikiančioms platformoms). Jų indėlis yra neatsiejamas nuo startuolio produkto kokybės.

Prie startuolio kūrimo mikroveiksnių priskiriama ir vidinė kultūra: „*Taip pat mūsų įmonės vidinė kultūra, kurioje skatinamas kūrybiškumas ir inovacijos, yra gyvybiškai svarbi siekiant išlaikyti aukštą darbo motyvaciją ir produktyvumą.*“ (S1). Įmonės vidinė kultūra, kurioje skatinamas kūrybiškumas ir inovacijos, yra svarbi darbuotojų motyvacijai ir produktyvumui. Tai parodo, kad inovacinė aplinka yra būtina norint išlaikyti aukštą veiklos efektyvumą ir darbuotojų įsitraukimą į veiklą.

Svarbu atkreipti dėmesį ir į žiniasklaidą, kaip startuolio kūrimo mikroveisknį: „*Mikroveiksniai, tokie kaip konkurentai, tiekėjai ir žiniasklaida*“ (S4). Ji gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį. Pavyzdžiui, efektyvus bendravimas per žiniasklaidos kanalus gali padidinti startuolio matomumą, pritraukti dėmesį ir padėti formuoti prekių ženklo įvaizdį. Tai ypač svarbu ką tik įsisteigusiems startuoliams, siekiantiems įsitvirtinti rinkoje. Taigi iš teigiamos perspektyvos žiniasklaida gali stiprinti startuolio reputaciją, o iš neigiamos žiniasklaidos perspektyvos – gali sukelti reputacijos problemų, kurios pareikalaus papildomų investicijų (tiek laiko, tiek finansinių, tiek kt.) jas sprendžiant.

Apibendrinant, galima teigti, kad sėkmingam startuolio veikimui reikalingas nuolatinis dėmesys įvairiems mikroveiksniams, tokiems kaip konkurentai, klientai, tiekėjai ir vidinė darbo kultūra. Kiekvienas iš šių veiksmų daro įtaką startuolio strategijoms, inovacijų vystymui. Tai rodo, kad startuoliai privalo būti lankstūs, atviri naujovėms ir aktyviai bendrauti su suinteresuotaisiais asmenimis.

Atliekamam tyrimu svarbu buvo išsiaiškinti e-verslo startuolių ypatumus, kurie gali kelti iššūkių (žr. 13 pav.).



14 pav. Startuolio ypatumai, keliantys iššūkių

Įvardyti iššūkiai, su kuriais susiduria startuoliai Lietuvoje, atskleidžia daugybę bendrų problemų, susijusių su technologiniu progresu, finansavimo pritraukimu, rinkos apimtimi ir kvalifikuotų specialistų trūkumu. Pirmiausia minėtas greitas technologijų kaitos tempas: „*Vienas iš pagrindinių iššūkių – tai greitas technologijų kaitos tempas, kuris reikalauja nuolatinio mokymosi ir prisitaikymo.*“ (S1); „*Technologijų naujovės ir greitas pasenusių technologijų atsisakymas yra vienas iš didžiausių iššūkių, nes reikia nuolat atnaujinti ir tobulinti produktus.*“ (S4).. Technologijos greitai keičiasi, todėl

startuoliai turi nuolat mokytis ir prisitaikyti prie naujų technologinių standartų. Tai reikalauja nuolatinių investicijų į mokymą ir technologinių gebėjimų atnaujinimą, kad būtų išlaikytas konkurencingumas.

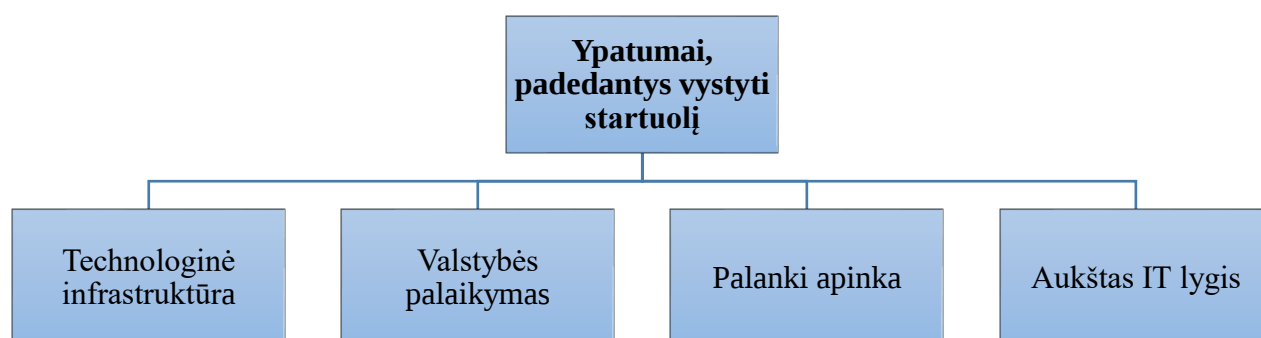
Taip pat išskirtinas finansavimo pritraukimas: „*Taip pat Lietuvoje, kaip ir kitur, pradinio kapitalo pritraukimas yra didelis iššūkis, nes investuotojai dažnai yra atsargūs investuodami į naujus, neįprastus verslo modelius.*“ (S1); „*Vienas iš didžiausių iššūkių yra kapitalo pritraukimas. Lietuvoje, nors ir auga investuotojų aktyvumas, gerėja finansavimo sąlygos, bet vis tiek dar jaučiama, kad startuoliai susiduria su finansavimo trūkumu pradiniam veiklos etape*“ (S2); „*Taip pat gali kilti iššūkių dėl finansavimo pritraukimo, nes investuotojai neretai renkasi jau įsisteigusias įmones arba turi kokius nors specifinius investicijų kriterijus, kurių naujas startuolis neatitinka.*“ (S3); „*Dar vienas iššūkis yra finansavimas, ypač pradinėse startuolio stadijose, kai reikia didelių investicijų technologijų kūrimui ir rinkodarai*“ (S4); „*Dažnai susiduriame su finansavimo gavimo iššūkiais*“ (S5). Startuoliai patiria sunkumų pritraukiant pradinį kapitalą, ypač Lietuvoje, kur rinka yra maža, o investuotojai neretai yra atsargūs dėl naujų verslo modelių. Dažnai startuoliai susiduria su finansavimo trūkumu pradiniam veiklos etape, o investuotojai linkę remti jau įsisteigusias įmones.

Nedidelė Lietuvos rinka riboja startuolių augimo galimybes: „*Dar vienas dalykas – rinkos dydis. Lietuva yra nedidelė rinka, todėl startuoliai greitai susiduria su ribotomis augimo galimybėmis vietos rinkoje*“ (S2). Tai neretai gali verstu startuolius ieškoti galimybių plėstis tarptautinėse rinkose arba orientotis į nišinius sektorius.

Startuoliai susiduria su sunkumais pritraukiant ir išlaikant kvalifikuotus IT specialistus, ypač atsižvelgiant į didelę konkurenciją ir aukštas specialistų paslaugų kainas: „*Lietuvoje vieni didžiausių iššūkių yra susiję su kvalifikuotų IT specialistų dideliu užimtumu arba itin didele jų paslaugų kaina, taip pat dideliu konkurencijos lygiu tarp technologinių startuolių.*“ (S3); „*Profesionalų pritraukimas ir išlaikymas taip pat yra sudėtingas reikalas*“ (S4). Profesionalų pritraukimas ir išlaikymas yra sudėtingas dalykas, nes neretai reikia konkuruoti ne tik su vietos, bet ir tarptautinėmis kompanijomis.

Pristatyti iššūkiai rodo, kad startuoliai turi būti itin lankstūs, inovatyvūs ir orientuoti į ilgalaikę strategiją, kad sėkmingai įveiktų kylančias grėsmes bei iššūkius.

Tikslinga išsiaiškinti ir ypatumus, padedančius vystyti startuolį (žr. 14 pav.)



15 pav. Ypatumai, padedantys vystyti startuolį

Respondentų atsakymai atspindi stiprią Lietuvos poziciją kaip technologijomis grįstų startuolių kūrimo ir vystymo vietą. Galima išskirti kelias pagrindines sritis, kuriose Lietuva yra labai palanki startuoliams.

Lietuva turi daug talentingų IT specialistų: „Lietuva turi labai stiprią IT specialistų bazę ir technologinę infrastruktūrą, kuri yra puikus pagrindas technologijomis grįstamam verslui.“ (S1); „Dar prie ypatumų priskirčiau aukštą IT lygį. Lietuvoje ištis daug talentingų IT specialistų, o tai labai vertingas dalykas technologijomis grįstiems startuoliams.“ (S2). Taip pat pabrėžiama, kad šalis turi aukštą technologinės infrastruktūros lygį, leidžiantį efektyviai ir sklandžiai vykdyti technologinius projektus: „Lietuva yra itin technologiškai išsivysčiusi šalis su aukštu interneto kokybės lygiu ir dideliu skaitmeninių įgūdžių procentu gyventojų tarpe, kas suteikia puikias sąlygas e-verslo startuoliams plėtoti savo veiklą“ (S4). Aukštas interneto kokybės lygis ir skaitmeniniai įgūdžiai suteikia startuoliams puikias sąlygas plėtoti veiklą, ypač e-verslo sektoriuje.

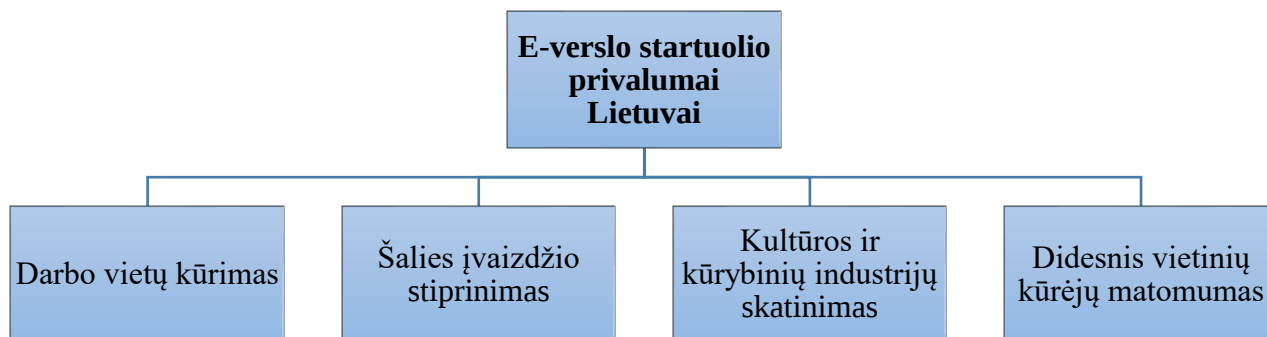
Startuoliai Lietuvoje gauna reikšmingą valstybės paramą, įskaitant subsidijas, paramos programas ir prieigą prie Europos Sąjungos finansavimo: „Be to, valstybės palaikymas startuoliams, įvairios subsidijos ir paramos programos taip pat padeda sklandžiau vystyti veiklą pradiniam etape“ (S1); „Vienareikšmiškai - valstybės parama ir palanki ekosistema“ (S2); „Be to, Lietuvos valstybės palaikomos skatinimo programos ir ES finansavimo galimybės teikia papildomą pranašumą, leidžiantį greičiau augti ir plėstis.“ (S3); „Viena iš stipriausių Lietuvos pusių yra palanki verslo aplinka ir valstybės palaikymas technologiniams startuoliams“ (S4); „Vyriausybės skatinamos iniciatyvos, skirtos inovacijų ir technologijų sektoriaus augimui, taip pat palengvina startuolių vystymąsi“ (S5). Ši parama apima įvairias skatinimo programas, kurios palengvina pradžinius iššūkius, susijusius su finansavimu ir plėtra. Pabrėžiama, kad šios iniciatyvos palengvina startuolių vystymąsi, suteikdamos jiems finansinę pagalbą ir strateginį palaikymą.

Lietuvos verslo aplinka yra labai palanki technologiniams startuoliams, dėl ko šalis yra vertinama kaip viena iš stipriausių technologijų startuolių regionų: „Lietuvoje labai palanki aplinka technologijų startuoliams“ (S3); „Viena iš stipriausių Lietuvos pusių yra palanki verslo aplinka ir valstybės palaikymas technologiniams startuoliams“ (S4). Ekosistemos stiprybė pasireiškia ne tik palaikymu ir infrastruktūra, bet ir bendra šalies orientacija į inovacijas ir technologinius sprendimus.

Beje, analizuoti respondentų atsakymai leidžia manyti, kad startuoliai Lietuvoje turi galimybę pasinaudoti aukštais technologiniais standartais ir inovacijų skatinimu. Ši aplinka ne tik padeda spręsti iššūkius, bet ir suteikia galimybes toliau plėtoti savo veiklą, pasinaudojant šalies technologine pažanga ir inovaciniais projektų skatinimo įrankiais (priemonėmis).

Galima daryti išvadą, kad Lietuva yra patraukli vieta kultūros startuoliams, suteikianti ne tik reikiamą infrastruktūrą, bet ir valstybės skatinamų galimybių, kurios padeda startuoliams sėkmingai pradėti, tęsti ir plėsti savo veiklą.

Galiausiai norėta išsiaiškinti e-verslo startuolio privalumus Lietuvai (žr. 15 pav.).



16 pav. E-verslo startuolio privalumai Lietuvai

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad startuolių veikla ne tik prisideda prie ekonominio augimo ir darbo vietų kūrimo, bet ir turi svarbios socialinės ir kultūrinės reikšmės.

Startuoliai ne tik kuria naujas darbo vietas, bet svarbu pabrėžti, kad tai dažniausiai yra aukštos kvalifikacijos darbo vietos, kurios reikalauja specializuotų įgūdžių ir žinių: „*Mūsų startuolis ne tik kuria aukštos kvalifikacijos darbo vietas*“ (S1); „*Ekonominis poveikis ir darbo vietų kūrimas*“ (S2); „*Mūsų startuolis ne tik kuria naujas darbo vietas, <...>*“ (S4); „*Mūsų startuolis prisideda prie naujų darbo vietų kūrimo*“ (S5). Tai padeda gerinti darbo rinkos kokybę ir skatina darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. Beje, startuolių indėlis į ekonomiką yra svarbus ne tik dėl darbo vietų kūrimo, bet ir dėl bendro šalies BVP augimo bei naujų technologijų ir inovacijų diegimo, kurie padeda šaliai išlikti konkurencingai tarptautinėje rinkoje.

Startuoliai, kurie kuria produktus, pavyzdžiui, žaidimus, kuriuose atsispindi Lietuvos kultūriniai naratyvai, prisideda prie šalies kultūros sklaidos už jos ribų ir stiprina Lietuvos įvaizdį tarptautiniu mastu kaip kultūriškai turtingos ir inovatyvios šalies: „*Be to, kurdami žaidimus, kuriuose atsispindi kultūriniai naratyvai, mes padedame skleisti Lietuvos kultūrą pasaulyje ir prisidedame prie šalies įvaizdžio stiprinimo tarptautiniu mastu.*“ (S1).

Startuoliai padeda mažinti kultūrinę izoliaciją, populiarindami vietos menininkus ir kūrėjus, kas ne tik skatina kultūros sklaidą, bet ir teikia ekonominės naudos regionams: „*Mūsų startuolis <...> prisideda prie šalies įvaizdžio stiprinimo kuris rodo, kad šalis yra stipri technologijų ir inovacijų prasme*“ (S4); „*Mes taip pat skatiname vietinių kūrėjų matomumą, integruodami juos į mūsų platformą, kas padeda skleisti kultūrinę įvairovę ir skatina ekonominę naudą miestams.*“ (S5).

Startuoliai integruoja vietinius kūrėjus į savo platformas: „*Kultūros ir kūrybinių industrijų skatinimas, kas padeda mažinti kultūrinę izoliaciją, populiarinti Lietuvos menininkų ir kūrėjų darbus vietos*

rinkoje.“ (S2); „*Tai sustiprina kultūros skaidą*“ (S3). Ir tai ne tik skatina kultūrinę įvairovę, bet ir prisideda prie ekonominės naudos, kuria padidėja miestų ir regionų patrauklumas.

Apibendrinus atliktą analizę, galima daryti išvadą, kad kultūros startuoliai Lietuvoje yra vertingi dėl jų ekonominio poveikio, taip pat jie yra svarbūs kultūros ir šalies įvaizdžio puoselėtojai, kas labai svarbu žvelgiant iš tarptautinės arenos perspektyvos. Lietuvoje veikiančių kultūros startuolių veikla prisideda prie šalies ekonominės ir kultūrinės gerovės, skatindama inovacijas, kūrybiškumą ir kultūrinio identiteto stiprinimą.

Galima daryti išvadą, kad e-verslo startuoliai yra naujos, sparčiai augančios įmonės, kurios glaudžiai remiasi skaitmeninėmis technologijomis ir yra orientuotos į inovatyvių produktų ar paslaugų sukūrimą bei platinimą. Lietuva yra patraukli vieta e-verslo startuolių kūrimui dėl savo pažangios technologinės infrastruktūros, profesionalų, palankios verslo aplinkos ir valdžios palaikymo. Šie veiksniai kartu sukuria skaidrią ekosistemą, kurioje startuoliai gali kurtis ir vystytis. E-verslo startuolių egzistavimas priklauso nuo dinamiškumo, inovacijų diegimo ir gebėjimo operatyviai reaguoti į rinkos bei technologijų pokyčius. Sėkmingas startuolio kūrimas yra procesas, kuris reikalauja ne tik kūrybiškumo ir inovatyvumo, bet ir strateginio planavimo, greito prisitaikymo prie kintančios rinkos bei nuolatinės produktų kokybės gerinimo. „Lean Startup“ metodologija yra itin vertinama dėl savo lankstumo ir gebėjimo efektyviai naudoti ribotus resursus, kas yra ypač svarbu ankstyvose verslo vystymo stadijose. Startuoliai išvien eina su inovacijomis ir naujų technologijų taikymu, o jų sėkmė priklauso nuo gebėjimo efektyviai įtraukti vartotojus, greitai reaguoti į pokyčius ir puoselėti kultūrinį bei tarpdisciplininį bendradarbiavimą. Startuolių plėtrai svarbūs išorės veiksniai, tokie kaip ekonominė situacija, socialiniai pokyčiai bei politinė ir teisinė aplinka. Sėkmingam startuolio veikimui reikalingas nuolatinis dėmesys įvairiems mikroveiksniams, tokiems kaip konkurentai, klientai, tiekėjai ir vidinė darbo kultūra. Lietuva yra patraukli vieta kultūros startuoliams, suteikianti ne tik reikiamą infrastruktūrą, bet ir valstybės skatinamų galimybių, kurios padeda startuoliams sėkmingai pradėti, tęsti ir plėsti savo veiklą.

IŠVADOS

1. Startuolis yra inovatyvi įmonė, turinti savybes, tokias kaip rizikos priėmimas, proaktyvumas ir nuolatinis augimas. Dažniausiai startuolių kūrimo modelis susideda iš etapų: pirminio etapo, ankstyvojo etapo, augimo etapo ir vėlyvojo etapo. Startuolio kūrimo proceso sudedamosios dalys: idėja, vartotojų poreikiai, produkto prototipas, verslo planas ir strategija bei augimo realizavimas. Kuriant e-verslo startuolį būtina atsižvelgti į jo kūrimo makroveiksnius (ekonominis, technologinius, geografinius, socialinius, valstybės reguliavimo arba politinius) bei mikroveiksnius (konkurentai, tiekėjai, žiniasklaida, organizacijos ar įmonės vidinė kultūra, klientai).

E-verslo startuoliams gali kilti nemažai iššūkių, susijusių su finansavimu, rizika ir neapibrėžtumu, konkurencija, technologijų kompleksiskumu, vartotojų nepasitikėjimu. O vertinant iš regioninių perspektyvos, galima būtų įvardyti tokius iššūkius (problemas) kaip rinkos dydis ir konkurencija, infrastruktūros galimybės, žmoniškųjų išteklių trūkumas bei teisinė aplinka.

2. Pasirinktų e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, Lietuvoje – „Zen Republic“, „Plepi Panda“, „Promostar“, „Artis Consorcium“ ir „Tag of joy“ – analizė atskleidė, kad tokie startuoliai yra itin orientuoti į inovatyvumą ir technologijų panaudojimą, taiko išmanius sprendimus ir siekia aukščiausios technologinės kokybės. Startuoliai stipriai prisideda prie šalies gerovės – tiek ekonominiu aspektu, tiek kultūrinės sklaidos aspektu, tiek darbo vietų (užimtumo) kūrimu. Visų startuolių, veikiančių kultūros srityje, tikslas yra ne vien pramoga, bet ir socialinių, edukacinių funkcijų integravimas.

3. E-verslo startuoliai yra naujos, sparčiai augančios įmonės, kurios glaudžiai remiasi skaitmeninėmis technologijomis ir yra orientuotos į inovatyvių produktų ar paslaugų sukūrimą bei platinimą. Lietuva yra patraukli vieta e-verslo startuolių kūrimui dėl savo pažangios technologinės infrastruktūros, profesionalų, palankios verslo aplinkos ir valdžios palaikymo. Šie veiksniai kartu sukuria skaidrią ekosistemą, kurioje startuoliai gali kurtis ir vystytis. E-verslo startuolių egzistavimas priklauso nuo dinamiškumo, inovacijų diegimo ir gebėjimo operatyviai reaguoti į rinkos bei technologijų pokyčius. Sėkmingas startuolio kūrimas yra procesas, kuris reikalauja ne tik kūrybiškumo ir inovatyvumo, bet ir strateginio planavimo, greito prisitaikymo prie kintančios rinkos bei nuolatinės produktų kokybės gerinimo. „Lean Startup“ metodologija yra itin vertinama dėl savo lankstumo ir gebėjimo efektyviai naudoti ribotus resursus, kas yra ypač svarbu ankstyvose verslo vystymo stadijose. Startuoliai išvien eina su inovacijomis ir naujų technologijų taikymu, o jų sėkmė priklauso nuo gebėjimo efektyviai įtraukti vartotojus, greitai reaguoti į pokyčius ir puoselėti kultūrinį bei tarpdisciplininį bendradarbiavimą. Startuolių plėtrai svarbūs išorės veiksniai, tokie kaip ekonominė situacija, socialiniai pokyčiai bei politinė ir teisinė aplinka. Sėkmingam startuolio veikimui reikalingas nuolatinis dėmesys įvairiems mikroveiksniams, tokiems kaip konkurentai, klientai, tiekėjai ir vidinė darbo kultūra. Lietuva yra patraukli vieta startuoliams, veikiantiems kultūros srityje, suteikianti ne tik

reikiamą infrastruktūrą, bet ir valstybės skatinamų galimybių, kurios padeda startuoliams sėkmingai pradėti, tęsti ir plėsti savo veiklą.

LITERATŪRA

1. Adler, P., Florida, R., King, K., & Mellander, C. (2019). The city and high-tech startups: The spatial organization of Schumpeterian entrepreneurship. *Cities*, 87, 121-130. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.12.013>
2. Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, Calif.: K&S Ranch. Prieiga internetu: https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=1hRcDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Steve+Blank&ots=nnGtw4cbTO&sig=Bj1MfDmS9FQw0A4C4TygiBrPN9w&redir_esc=y#v=snippet&q=startup&f.
3. Block, J., Fisch, C., Vismara, S. Andres, R. (2019). Private Equity investment criteria: An experimental conjoint analysis of venture capital, business angels, and family offices. *Journal of Corporate Finance*, 58, 329-35.
4. Bonis, B., Stamos, J., Vosinakis, S., Andreou, I. Panayiotopoulos, T. (2009). A platform for virtual museums with personalized content. *Multimed. Tools Appl.*, 42, 139–159
5. Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23–48.
6. Chen, C. L., Lin, Y. C., Chen, W. H., Chao, C. F., & Pandia, H. (2021). Role of government to enhancedigital transformation in small service business. *Sustainability*, 13(3), 1028.
7. Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77-87.
8. Collewaert, V. Manigart, S. (2016). Valuation of angel-backed companies: the role of investor human capital. *Journal of Business Management*, 54(1), 356-372.
9. Croce, A. Guerini, M., Ughetto, E. (2018). Angel financing and the performing of high-tech start-ups: angel financing and the performance of high-tech start-ups. *Journal of Small Business Management*, 56(2), 208-228.
10. Dahlke J., Bogner K., Becker M., Schlaile M.P., Pyka A., Ebersberger B. (2021) Crisis-driven innovation and fundamental human needs: A typological framework of rapid-response COVID-19 innovations. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 1–23.
11. Feld, B., Hathaway, I. (2020). The startup community way: evolving an entrepreneurial. *International journal of business economics & management* 6(1):69-77
12. Georgallis, P., Durand, R. (2017). The Link Between Social Movements and Corporate Social Initiatives: Toward a Multi-level Theory. *Journal of business ethics*, 142(4), p. 735-751.

13. Giedraitis A. ir Kasnauskė J. (2015). Startuolių (start-up) steigimo regiono modelis. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Volume 37(4), 490-498.
14. Gohar, N., Hana, H., Haroun, M. (2020). Factors affecting startups survival in the MENA region in the presence of COVID-19. *Conference: The 8th International Conference on Advanced Materials and Systems*.
15. Glaveckaitė, Ž. (2020). *Startuolių vystymasis ankstyvojoje stadijoje: kritinių sėkmės veiksnių perspektyva*. Disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
16. Grill, L., Latifi, G., MrKajic, B. (2019). Institutional Determinants of Venture Capital Activity: An Empirically Driven Literature Review and A Research Agenda. *Journal of Economic Surveys*, 33, p. 1094-1122.
17. Iodice, G., Greco, F., Clemente, L., Carignani, F. (2023). Cultural startups and Phygital approach. *Conference: The 8th Naples Forum on Service*.
18. Jadhav, D. A., Park, S. G., Pandit, S., Yang, E., Abdelkareem, M. A., Jang, J. K., & Chae, K. J. (2022). Scalability of microbial electrochemical technologies: Applications and challenges. *Bioresource Technology*, 345, 126498.
19. Jones, P. M. (2017). *Industrial Enlightenment: Science, Technology and Culture in Birmingham and the West Midlands*. Manchester University Press: Manchester.
20. Joshi, D. (2022). Role of Culture in Success of Global High-Tech Startup Businesses from India. *In book: Culture in Global Businesses* (p.133-182).
21. Judit, K., Karlovitz, T. (2020). Features of startup. *In book: Managing Customer Experiences in an Omnichannel World: Melody of Online and Offline Environments in the Customer Journey* (pp.177-194).
22. Harms, R. (2015). Self-regulated learning, team learning and project performance in entrepreneurship education: Learning in a lean startup environment. *Technological Forecasting & Social Change*, 100, 21–28.
23. Hunziker, S., ir Blanken, M. (2021). Research Design in Business and Management. *Springer Gabler, Wiesbaden*. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34357-6_8
24. Horváth, K. (2018). Financial Bootstrapping Techniques: A Systematic Review of the Literature. *On Research*, 1.
25. Janaji, S., Ibrahim, F., Ismail, K. (2021). Startups and sources of funding. *United international journal for research and technology*, 2(8), 88–92
26. Jeong, J., Kim, J. Son, H. Nam, D. (2020). The Role of Venture Capital Investment in Startups' Sustainable Growth and Performance: Focusing on Absorptive Capacity and Venture Capitalists' Reputation. *Sustainability*, 12 (8), 34–47.

27. Karagiannaki, A., Vergados, G., & Fouskas, K. (2017). The impact of digital transformation in the financial services industry: Insights from an open innovation initiative in fintech in Greece. In *Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*. Association for Information Systems.
28. Lefebvre, V., Certhoux, G. Radu-Lefebvre, M. (2020). Sustaining trust to cross the Valley of Death: A retrospective study of business angels' investment and reinvestment decisions. *Technovation*, 102159.
29. Lisa, S., Ibrahim, D. Y., & Borges, G. L. (2020). The success of startups through digital transformation. *International Journal of Open Information Technologies*, 8(5), 53–56.
30. Mikolajūnaitė, B., Šlapelis, V. (2022). *Startuolių ekosistemos plėtros veiksmų planas*. Vilnius: Ekonomikos ir inovacijų ministerija.
31. Murphie, A., Potts, J. (2017). *Culture and Technology*. Macmillan International Higher Education: London.
32. Nanda, R., Rhodes-Kropf, M. (2013). Investment cycles and startup innovation. *Journal of financial economics*, 110(2), 403–418.
33. Niyawanont, N. (2023). The influence of start-up entrepreneurship and disruptive business model on firm performance. *Entrepreneurial Business and Economics Review* 11(1), 57-76.
34. Paoloni, P., & Modaffari, G. (2021). Business incubators vs start-ups: A sustainable way of sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1235–1261.
35. Pouloupoulos, V., Wallace, M. (2022). Digital Technologies and the Role of Data in Cultural Heritage: The Past, the Present, and the Future. *Big Data and Cognitive Computing* 6(3), 73–86.
36. Rathna, A., Selvi, R., Jeevitha, P., Priya, R. (2023). Growing entrepreneurial ecosystem in startup. *Conference: India Means Business – Reform Perform & Transform*, 334-341.
37. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
38. Salamzadeh, A., Kesim, K. H., (2015). *Startup companies – Life Cycle and Challenge*.
39. Saputra, D., Indartono, K., Handani, S. (2019). Business Models based Technology for Startups. *Journal of Innovation in Business and Economics* 3(02), 91–98.
40. Serdari, T. (2022). The role of cultural innovation in the success of luxury startups. *Strategic Change* 31(3), p. 275-283.
41. Serwatka, A. (2018). Accelerators for startups in Europe. *Copernican Journal of Finance & Accounting* 7(1): 67–75.
42. Shehade, M., Stylianou-Lambert, T. (2020). Virtual reality in museums: Exploring the experiences of museum professionals. *Appl. Science*, 10, 31–40.

43. Skala, A. (2019). Characteristics of Startups: Challenges for Management, Entrepreneurship and Education. *In book: Digital Startups in Transition Economies (p.41-91)*.
44. Sintani, L., Ridwan, R., Kadeni, K., Savitri, S. (2023). Understanding marketing strategy and value creation in the era of business competition. *International journal of business economics & management* 6(1):69-77.
45. Szarek, J., Piecuch, J. (2018). The importance of startups for construction of innovative economies. *International Entrepreneurship Review* 4(2), p. 69-78.
46. Spender, J. C., Corvello, V., Grimaldi, M. & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20, 4-30.
47. Spigel, B. (2017). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41(1), 49-72.
48. Sreenvisan, A., Suresh, M. (2023). Digital transformation in start-ups: a bibliometric analysis. *Digital Transformation and Society* 2(5), p. 22–34.
49. Suresh, J., Ramraj R. (2012). Entrepreneurial Ecosystem: Case Study on the Influence of Environmental Factors on Entrepreneurial Success. *European Journal of Business and Management*. 4 (16), 95-101.
50. Suter, P. Bwisa, H. (2013). Entrepreneurial Characteristics That Influence Success among Second Hand Motor Vehicle Dealers in Kenya: A Case Study of Ngong Road Area. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 2(5).
51. Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769.
52. StartupsCommons. (2021). What is a startup? Prieiga internetu: <https://www.startupcommons.org/what-is-a-startup.html>.
53. Tischlinger, D., & Van Wordragen, B. (2019). What are the critical success factors of start-ups in the digital transformation? A Multiple Case-Study, 92.
54. Tunčikienė, Ž., Sinkevičiūtė, G. 2017. Strengthening opportunities of economic relations between Lithuania and Sweden within the perspective of its startup company's development. *Business, management and education*, vol. 15, no. 1: 57–76.
55. Osterwalder, A. (2014). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Oxford.
56. Zemtsov, S., Chepurensky, A., Mikhaylov, A. (2021). Pandemic challenges for the technological startups in the Russian regions. *Foresight and STI Governance*, 15(4), 61-77.
57. Zemtsov, S., Klimova, A., & Bobkov, V. (2021). Startup promotion: The cases of St. Petersburg and Helsinki. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(11), 42-54.

ANOTACIJA

Vyšniauskė G. (2024). *E-verslo startuoliai Lietuvoje: ypatumų analizė* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti ir įvertinti e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje Lietuvoje, ypatumai, pagal kokybinį interviu metodą su startuolių, veikiančių kultūros srityje, atstovais pateiktas praktikoje egzistuojančių e-verslo startuolių ypatumų vertinimas. Pirmame skyriuje nagrinėjama e-verslo startuolių sampratos problematika, bendrieji ypatumai, vidiniai ir išoriniai veiksniai, susiję su startuolio ypatumais, startuoliams kylantys iššūkiai. Antrame darbo skyriuje yra pristatoma darbo metodika, atliktas tyrimo metodikos pagrindimas bei iškeltos pagrindinės tyrimo hipotezės. Trečiajame skyriuje aprašomas atliktas kokybinio interviu tyrimas, susistemunami tyrimo metu gauti duomenys, patvirtinamos ar atmetamos hipotezės ir daromos išvados. Ketvirtajame skyriuje yra pateikiamos išvados.

Pagrindiniai žodžiai: startuolis, kultūros startuolis, startuolio ypatumai, startuoliai Lietuvoje

ANNOTATION

Vyšniauskė, G. (2024). *E-business culture startups in Lithuania: an analysis of characteristics* (Master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University.

In the master's thesis, the characteristics of e-business culture startups operating in Lithuania are analyzed and evaluated, based on the qualitative interview method with representatives of culture startups presenting the assessment of characteristics of existing e-business startups in practice. The first chapter examines the issues of the concept of e-business startups, general characteristics, internal and external factors related to startup characteristics, and challenges faced by startups. The second chapter presents the methodology of the work, the justification of the research methodology, and the main research hypotheses are raised. The third chapter describes the conducted qualitative interview study, systematizes the data obtained during the research, confirms or rejects hypotheses, and draws conclusions. The fourth chapter presents conclusions.

Key words: startup, culture startup, startup characteristics, startups in Lithuania

SANTRAUKA

Technologijų pažanga, internetinė prekyba, elektroninis verslas – tai, kas jau gerą dešimtmetį yra patrauklu verslininkams ir patogų vartotojams. Ypač elektroninio verslo populiarumas, reikalingumas ir netgi būtinybė išryškėjo tada, kai pasaulį apėmė koronaviruso sukelta pandemija. Būtent elektroninis verslas (elektroninė prekyba) tapo išsigelbėjimu – jis vartotojams leido patenkinti tiek būtinuosius, tiek nebūtinuosius savo poreikius, o verslininkams suteikė galimybę išlikti ir sėkmingai dirbti toliau. Tad elektroninio verslo integracija į verslo procesus yra reali galimybė sustiprinti savo pozicijas rinkoje. Šiandien vis didesnę reikšmę įgyja e-verslo startuoliai, ypač svarbiuose ir aukštą pridėtinę vertę kuriančiuose sektoriuose (Lerman, 2015). Reikėtų pasakyti, kad startuolių sėkmės procentas yra labai mažas ir statistika šiuo klausimu gana negailestinga – tik 1 iš 10 startuolių tampa sėkmingas (*Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūros projekto duomenys, 2020*). Tačiau statistiškai vertinant tuos startuolius, kuriems pavyko išlikti, jų rezultatai gana įspūdingi: 2023 metais Lietuvoje startuoliuose dirbo beveik 18 tūkst. darbuotojų, 2022 metais – 17 tūkst. darbuotojų, kurių atlyginimo vidurkis – 3,5 tūkst., o mokesčių sumokama beveik 300 mln. eurų (www.unicorns.lt duomenys, 2023). Taip pat skelbiama, kad Lietuvoje aktyviai veikiantys startuoliai 2023 m. III ketv. sumokėjo 92 mln. eurų mokesčių, t. y. 15 proc. daugiau nei prieš metus (www.unicorns.lt duomenys, 2024). Taigi darytina prielaida, kad startuolių nei populiarumas, nei reikalingumas su metais nemenks.

Tyrimo objektas. E-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, ypatumai Lietuvoje.

Tyrimo tikslas. Ištirti e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, ypatumus Lietuvoje.

Tyrimo uždaviniai:

4. Pristatyti teorines e-verslo startuolių aspektų (sampratos problematiką, ypatumus, naudas ir rizikas) prielaidas.

5. Išanalizuoti penkių Lietuvoje veikiančių e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, ypatumus.

6. Atlikti empirinį tyrimą ir atskleisti e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, ypatumus Lietuvoje.

Duomenų rinkimo ir duomenų analizės metodai.

Teorinėje dalyje – mokslinė ir šaltinių analizė (analizuojama tikslinė literatūra, taikomi turinio, lyginamosios, interpretacinės analizės tyrimo metodai).

Empirinėje dalyje: 1) atvejų analizė – pristatyti penki e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, ypatumai Lietuvoje. 2) Kokybinis tyrimas – interviu su e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, Lietuvoje atstovais.

E-verslo startuoliai yra naujos, sparčiai augančios įmonės, kurios glaudžiai remiasi skaitmeninėmis technologijomis ir yra orientuotos į inovatyvių produktų ar paslaugų sukūrimą bei platinimą. Lietuva yra patraukli vieta e-verslo startuolių kūrimui dėl savo pažangios technologinės

infrastruktūros, profesionalų, palankios verslo aplinkos ir valdžios palaikymo. Šie veiksniai kartu sukuria skaidrią ekosistemą, kurioje startuoliai gali kurtis ir vystytis. E-verslo startuolių egzistavimas priklauso nuo dinamiškumo, inovacijų diegimo ir gebėjimo operatyviai reaguoti į rinkos bei technologijų pokyčius. Sėkmingas startuolio kūrimas yra procesas, kuris reikalauja ne tik kūrybiškumo ir inovatyvumo, bet ir strateginio planavimo, greito prisitaikymo prie kintančios rinkos bei nuolatinės produktų kokybės gerinimo. „Lean Startup“ metodologija yra itin vertinama dėl savo lankstumo ir gebėjimo efektyviai naudoti ribotus resursus, kas yra ypač svarbu ankstyvose verslo vystymo stadijose. Startuoliai išvien eina su inovacijomis ir naujų technologijų taikymu, o jų sėkmė priklauso nuo gebėjimo efektyviai įtraukti vartotojus, greitai reaguoti į pokyčius ir puoselėti kultūrinį bei tarpdisciplininį bendradarbiavimą. Startuolių plėtrai svarbūs išorės veiksniai, tokie kaip ekonominė situacija, socialiniai pokyčiai bei politinė ir teisinė aplinka. Sėkmingam startuolio veikimui reikalingas nuolatinis dėmesys įvairiems mikroveiksniams, tokiems kaip konkurentai, klientai, tiekėjai ir vidinė darbo kultūra. Lietuva yra patraukli vieta kultūros startuoliams, suteikianti ne tik reikiamą infrastruktūrą, bet ir valstybės skatinamų galimybių, kurios padeda startuoliams sėkmingai pradėti, tęsti ir plėsti savo veiklą.

Darbo struktūra: darbą sudaro trys dalys – teorinė, metodologinė ir tiriamoji.

Teorinėje darbo dalyje pateiktas e-verslo startuolių ypatumų teorinis pagrindimas: pateikta startuolių samprata ir kūrimo metodai, atskleisti startuolių ypatumai (bendrieji, vidiniai, išoriniai), apžvelgti startuolių privalumai ir rizikos. Tyrimo metodologinėje dalyje pateikta tyrimo organizavimo eiga, naudoti metodai, vykdymo aspektai. Tiriamojoje darbo dalyje išanalizuoti penkių e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, Lietuvoje atvejai, taip pat atliktas kokybinis tyrimas (Focus grupė), kuriame dalyvavo penkių e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, Lietuvoje atstovai. Nustatyti kultūros startuolių Lietuvoje ypatumai ir pateiktos rekomendacijos, susijusios su kultūros startuolių ypatumų pritaikymu.

Darbo praktinis taikomumas. Atlikus teorinę analizę ir empirinį tyrimą, atskleidžiantį startuolių ypatumus, darbo pabaigoje pateikiamos reikšmingos rekomendacijos šių dienų e-verslo startuolių, veikiančių kultūros srityje, ypatumų pritaikymui – tai tikimasi bus vertinga verslininkams, ketinantiems ne tik realizuoti idėjos įgyvendinimą, bet ir įsitvirtinti stiprių kultūros startuolių infrastruktūroje.

Taip pat atliktas tyrimas sudaro galimybes išanalizuoti ir įvertinti startuolių, veikiančių kultūros srityje, padėtį Lietuvoje, kad ją būtų galima stiprinti pritaikant sėkmę lemiančius ypatumus. Be to, e-verslo startuolių steigimas ir sėkmingas veikimas yra svarbus ekonomikos vystymo bei inovacijų skatinimo, diegimo ir plėtros atžvilgiu.

SUMMARY

Technological advancements, online commerce, and e-business have been attractive to entrepreneurs and convenient for consumers for over a decade. Particularly, the popularity, necessity, and even indispensability of e-business became evident when the world was struck by the coronavirus pandemic. Specifically, e-business (e-commerce) became a lifeline—it allowed consumers to meet both essential and non-essential needs, while providing businesses with the opportunity to survive and continue operating successfully. Therefore, the integration of e-business into business processes is a real opportunity to strengthen market positions. Today, e-business startups, especially in sectors that create high added value, are gaining increasing importance (Lerman, 2015). It should be noted that the success rate of startups is very low, and the statistics on this matter are quite merciless—only 1 out of 10 startups becomes successful (data from the Science, Innovation, and Technology Agency project, 2020). However, statistically, those startups that manage to survive show quite impressive results: in 2023, nearly 18,000 employees worked in startups in Lithuania, in 2022, there were 17,000 employees whose average salary was 3,500 EUR, and nearly 300 million EUR in taxes were paid (data from www.unicorns.lt, 2023). It is also reported that actively operating startups in Lithuania in the third quarter of 2023 paid 92 million EUR in taxes, i.e., 15 percent more than the previous year (data from www.unicorns.lt, 2024). Thus, it can be assumed that the popularity and necessity of startups will not diminish over the years.

Research object: The characteristics of e-business culture startups in Lithuania. Research aim: To investigate the characteristics of e-business culture startups in Lithuania. Research tasks:

1. Present theoretical assumptions on aspects of e-business startups (conceptual issues, characteristics, benefits, and risks).
2. Analyze the characteristics of five e-business culture startups operating in Lithuania.
3. Conduct empirical research and reveal the characteristics of e-business culture startups in Lithuania. Data collection and data analysis methods. In the theoretical part: scientific and source analysis (targeted literature is analyzed, and content, comparative, and interpretative analysis methods are applied). In the empirical part: 1) case analysis—present the characteristics of five e-business culture startups in Lithuania. 2) Qualitative research—interviews with representatives of e-business culture startups in Lithuania.

E-business startups are new, rapidly growing companies that heavily rely on digital technologies and are focused on creating and distributing innovative products or services. Lithuania is an attractive location for the creation of e-business startups due to its advanced technological infrastructure, professionals, favorable business environment, and governmental support. These factors together create

a transparent ecosystem in which startups can establish and develop. The existence of e-business startups depends on dynamism, the implementation of innovations, and the ability to respond promptly to market and technological changes. Successful startup creation is a process that requires not only creativity and innovation but also strategic planning, rapid adaptation to the changing market, and continuous improvement of product quality. The "Lean Startup" methodology is highly valued for its flexibility and ability to effectively use limited resources, which is particularly important in the early stages of business development. Startups go hand in hand with innovations and the application of new technologies, and their success depends on the ability to effectively engage users, respond quickly to changes, and foster cultural and interdisciplinary collaboration. External factors important for the development of startups include the economic situation, social changes, and the political and legal environment. Successful startup operation requires constant attention to various microfactors, such as competitors, customers, suppliers, and internal work culture. Lithuania is an attractive place for cultural startups, providing not only the necessary infrastructure but also state-sponsored opportunities that help startups successfully start, continue, and expand their activities.

Structure of the work: the work consists of three parts—theoretical, methodological, and research. In the theoretical part of the work, the theoretical basis of e-business startups' characteristics is presented: the concept and creation methods of startups are provided, the characteristics of startups (general, internal, external) are revealed, and the advantages and risks of startups are reviewed. The methodological part of the research presents the organization of the research, the methods used, and the aspects of implementation. In the research part of the work, the cases of five e-business culture startups in Lithuania are analyzed, and a qualitative study (Focus group) involving representatives of five e-business culture startups in Lithuania is conducted. The characteristics of cultural startups in Lithuania are determined, and recommendations related to the application of cultural startups' characteristics are provided.

Practical applicability of the work: After conducting the theoretical analysis and empirical research revealing the characteristics of startups, significant recommendations for the application of the characteristics of contemporary e-business culture startups are presented at the end of the work—it is expected to be valuable to entrepreneurs intending not only to implement the realization of ideas but also to establish themselves in a strong infrastructure of cultural startups.

PRIEDAI

1 priedas

Dalyvavusių startuolių, veikiančių kultūros srityje, atstovų atsakymai

„TAG OF JOY“ (NUOTYKINIO KOMPIUTERINIO ŽAIDIMO KONCEPCIJOS VYSTYMAS)

1. Kaip Jūs apibrėžtumėte e-verslo startuolį?

E-verslo startuolį apibrėžčiau kaip inovatyvų, greitai augantį verslą, kuris iš esmės remiasi skaitmeninėmis technologijomis siekdamas plėtoti unikalų verslo modelį ir skverbtis į rinką. Mūsų atveju, tai yra žaidimų kūrimas, kuris apima technologijų integraciją ir skaitmeninį turinį.

2. Kokios priežastys lėmė, kad Lietuvoje pasirinkote kurti e-verslo startuolį, o ne tradicinį verslą?

Lietuva yra žinoma kaip viena iš technologijų startuolių centrų Europoje, turinti puikią IT infrastruktūrą ir talentingų programuotojų bei kūrėjų bendruomenę. Šie veiksniai, kartu su palankia verslo aplinka ir vyriausybės palaikymu, leido mums plėtoti žaidimų kūrimo startuolį, o ne tradicinį verslą. Paminėdamas vyriausybės palaikymą turiu omeny finansinę paramą, mums buvo skirtas dalinis finansavimas iš Lietuvos kultūros tarybos administruojamomis lėšomis finansuojamos programos „Kultūros ir kūrybinės industrijos“ finansuojamos veiklos „Kultūros startuoliai“ projektų įgyvendinimui.

3. Kokios pagrindinės e-verslo startuolio savybės yra svarbiausios Jūsų verslui?

Mūsų verslui būtina kūrybiškumas, inovatyvumas ir greita adaptacija prie technologinių pokyčių. Taip pat labai svarbu yra gebėjimas analizuoti vartotojų elgseną ir atsiliepimus, kad galėtume tobulinti mūsų produktus.

4. Papasakokite apie savo startuolio kūrimą. Kokį kūrimo modelį pasirinkote?

Mūsų kūrimo modelis yra interatyvus. Pradedame nuo prototipų kūrimo, kurie leidžia mums išbandyti žaidimo idėjas ir techninius dalykus. Tada remiamės specialia projektų valdymo metodologija, kuri leidžia greitai reaguoti į vartotojų grįžtamąjį ryšį ir tobulinti žaidimą prieš galutinį jo išleidimą.

5. E-verslo startuolis, kaip ir bet koks kitas subjektas (ar reiškiny) turi tam tikrus bendrus ypatumus, kuriais galima jį identifikuoti. Įvardykite tuos bendruosius ypatumus, nuo kurių neatsiejamas Jūsų startuolis?

Mūsų startuolis neatsiejamas nuo technologinių naujovių, orientacijos į vartotoją, lankstumo ir nuolatinio tobulėjimo. Mes nuolat ieškome būdų, kaip pagerinti žaidimo patirtį, įtraukdami vartotojus į kūrimo procesą.

6. Mokslininkų teigimu, makroveiksniai (nekontroliuojami veiksniai), tokie kaip ekonominiai, technologiniai, geografiniai, socialiniai, valstybės reguliavimo arba politiniai, irgi s varbūs e-verslo startuoliams. Su kuriais iš šių veiksmių susidūrėte? Kaip tas susidūrimas pasireiškė?

Mūsų startuolio plėtrai itin svarbus buvo technologinis veiksnys, nes nuolatiniai IT sektoriaus pokyčiai reikalauja greito prisitaikymo prie naujų technologijų. Be to, susidūrėme su ekonominiais iššūkiais, įskaitant finansavimo pritraukimą pradiname etape. Valstybės reguliavimas, ypač susijęs su skaitmeninės prekybos ir privatumo apsaugos taisyklėmis taip pat turėjo įtakos, kaip mes organizuojame duomenų saugojimą ir naudojimą.

7. E-verslo startuoliams svarbūs ir mikroveiksniai (tiesioginio poveikio veiksniai, tokie kaip konkurentai, tiekėjai, žiniasklaida, organizacijos ar įmonės vidinė kultūra, klientai). Ką apie juos galėtumėte pasakyti bendrindami su savo startuoliu?

Mūsų startuoliui labai svarbūs yra konkurentai, kurie ne tik skatina mus nuolat tobulėti, bet ir rodo naujas rinkos tendencijas. Klientai yra mūsų veiklos centras – jų atsiliepimai ir pageidavimai formuoja mūsų produkto tobulinimo kryptį. Taip pat mūsų įmonės vidinė kultūra, kurioje skatinamas kūrybiškumas ir inovacijos, yra gyvybiškai svarbi siekiant išlaikyti aukštą darbo motyvaciją ir produktyvumą.

8. Kurie e-verslo startuolių ypatumai kelia daugiausia iššūkių kuriant e-verslo startuolį Lietuvoje?

Vienas iš pagrindinių iššūkių – tai greitas technologijų kaitos tempas, kuris reikalauja nuolatinio mokymosi ir prisitaikymo. Taip pat Lietuvoje, kaip ir kitur, pradinio kapitalo pritraukimas yra didelis iššūkis, nes investuotojai dažnai yra atsargūs investuodami į naujus, neįprastus verslo modelius.

9. Kurie e-verslo startuolių ypatumai labiausiai padeda vystyti startuolį Lietuvoje?

Lietuva turi labai stiprią IT specialistų bazę ir technologinę infrastruktūrą, kuri yra puikus pagrindas technologijomis grįstamam verslui. Be to, valstybės palaikymas startuoliams, įvairios subsidijos ir paramos programos taip pat padeda sklandžiau vystyti veiklą pradiname etape.

10. Kokius įžvelgiate savo e-verslo startuolio privalumus Lietuvai?

Mūsų startuolis ne tik kuria aukštos kvalifikacijos darbo vietas, bet ir prisideda prie technologinio išsilavinimo ir inovacijų skatinimo šalyje. Be to, kurdami žaidimus, kuriuose atsispindi kultūriniai naratyvai, mes padedame skleisti Lietuvos kultūrą pasaulyje ir prisidedame prie šalies įvaizdžio stiprinimo tarptautiniu mastu. Taip pat mūsų produktai gali padėti pritraukti užsienio investicijas į Lietuvos IT sektorių, demonstruodami mūsų gebėjimus ir inovatyvumą.

„PROMOSTAR“ (INTERNETINĖS PLATFORMOS, SKIRTOS KULTŪRINIŲ IR KŪRYBINIŲ INDUSTRIJŲ PASLAUGŲ PLATINIMUI, SUKŪRIMAS IR SKLAIDA)

1. Kaip Jūs apibrėžtumėte e-verslo startuolį?

E-verslo startuolis yra greitai auganti nauja įmonė, veikianti interneto aplinkoje, su orientacija į naujoviškų produktų ar paslaugų kūrimą ir platinimą. Startuolis bent jau šiuo metu neįsivaizduojamas be skaitmeninių technologijų. Tokios įmonės tikslas – sparčiai augti rinkoje, savo veikloje pasitelkti inovacijas ir technologinius sprendimus, kad būtų sukurtas maksimaliai efektyvus verslo modelis.

2. Kokios priežastys lėmė, kad Lietuvoje pasirinkote kurti e-verslo startuolį, o ne tradicinį verslą?

Tokio pasirinkimo priežastimis galėčiau įvardyti kelias: puiki IT specialistų bazė, aukšta interneto sklaidos kokybė, progresyvi Lietuvos startuolių ekosistema, kurioje vyriausybės požiūris yra labai palankus naujų technologinių projektų vystymui.

3. Kokios pagrindinės startuolio savybės yra svarbiausios Jūsų verslui?

Mūsų verslui labai svarbus yra skaitmeninis prieinamumas ir inovacijos. Startuolis yra kurtas taip, kad būtų galima lengvai pritaikyti paslaugas prie besikeičiančių vartotojų poreikių ir technologinių naujovių. Be to, svarbus yra greitas reagavimas į rinkos pokyčius ir gebėjimas efektyviai valdyti duomenis, kurie padeda geriau suprasti ir aptarnauti mūsų klientus.

4. Papasakokite apie savo startuolio kūrimą. Kokį kūrimo modelį pasirinkote?

Kuriant „Promostar“, pasirinkome tokį startuolio modelį, leidžiantį greitai testuoti ir tobulinti mūsų idėjas, remiantis realiais vartotojų atsiliepimais ir duomenų analize. Startuolio pradžioje didelis dėmesys buvo skiriamas sukūrimui, kuris leido mums greitai patekti į rinką ir pradėti gauti grįžtamąjį ryšį. Toliau vystėme plėtrą pažingsniui, kas padėjo mums lanksčiai koreguoti ar tobulinti produktą atsižvelgiant į vartotojų poreikius ir rinkos tendencijas.

5. E-verslo startuolis, kaip ir bet koks kitas subjektas (ar reiškinys) turi tam tikrus bendrus ypatumus, kuriais galima jį identifikuoti. Įvardykite tuos bendruosius ypatumus, nuo kurių neatsiejamas Jūsų startuolis?

Manychiau, „Promostar“ yra platforma, kuri tikrai turi startuoliams būdingų ypatumų. Sakyčiau, inovacijos yra mūsų veiklos šerdis – mes nuolat ieškome naujų būdų, kaip panaudoti technologijas kultūrinių ir kūrybinių paslaugų sektoriuje. Antra, vartotojų įtrauktis – mes intensyviai bendraujame su vartotojais ir kuriame įtraukiančias strategijas, kad kuo labiau įtrauktume vartotojus. Trečia – sparta, mes matome perspektyvią viziją plėstis.

6. Mokslininkų teigimu, makroveiksniai (nekontroliuojami veiksniai), tokie kaip ekonominiai, technologiniai, geografiniai, socialiniai, valstybės reguliavimo arba politiniai, irgi s varbūs e-verslo startuoliams. Su kuriais iš šių veiksmių susidūrėte? Kaip tas susidūrimas pasireiškė?

Mes susiduriame su keliais makroveiksniais, turinčiais įtakos mūsų veiklai, pavyzdžiui, technologiniais – greitas technologijų vystymasis leidžia mums naudoti naujausias priemones ir platformas. Tačiau noriu pasakyti, kad tokie dalykai taip pat reikalauja nuolatinų investicijų į mokymus bei įrangą. Būdingi socialiniai veiksniai – jie susiję su visuomenės požiūriu į kultūrą ir tas požiūris nuolat keičiasi, o tai veikia mūsų siūlomų paslaugų paklausą. Politiniai ir teisiniai veiksniai irgi daro įtaką. Valstybės politika dėl kultūrinių iniciatyvų rėmimo ir įmonių veiklos reguliavimo turi įtakos mūsų operacijoms ir plėtros galimybėms. Teisės aktų pokyčiai, susiję su elektronine komercija ir vartotojų teisėmis, reikalauja nuolatinio mūsų dėmesio ir prisitaikymo.

7. E-verslo startuoliams svarbūs ir mikroveiksniai (tiesioginio poveikio veiksniai, tokie kaip konkurentai, tiekėjai, žiniasklaida, organizacijos ar įmonės vidinė kultūra, klientai). Ką apie juos galėtumėte pasakyti bendrindami su savo startuoliu?

Vėlgi tikrai ne vienas. Galiu tokiais veiksniais įvardyti konkurentus, kuriuos turime stebėti, kad galėtume išsiskirti unikaliais pasiūlymais ir inovatyviomis funkcijomis. Bet galėčiau įvardyti ir įmonės vidinę kultūrą, kuri skatina inovacijas, kūrybiškumą ir komandinį darbą. Stipri organizacinė kultūra yra būtina norint išlaikyti aukštą startuolio darbuotojų motyvaciją ir produktyvumą.

8. Kurie e-verslo startuolių ypatumai kelia daugiausia iššūkių kuriant e-verslo startuolį Lietuvoje?

Vienas iš didžiausių iššūkių yra kapitalo pritraukimas. Lietuvoje, nors ir auga investuotojų aktyvumas, gerėja finansavimo sąlygos, bet vis tiek dar jaučiama, kad startuoliai susiduria su finansavimo trūkumu

pradiniame veiklos etape. Dar vienas dalykas – rinkos dydis. Lietuva yra nedidelė rinka, todėl startuoliai greitai susiduria su ribotomis augimo galimybėmis vietos rinkoje.

9. Kurie e-verslo startuolių ypatumai labiausiai padeda vystyti startuolį Lietuvoje?

Vienareikšmiškai - valstybės parama ir palanki ekosistema. Lietuva siūlo įvairias paramos programas, suteikia startuoliams infrastruktūrą, mentorystę ir finansavimą. Dar prie ypatumų priskirčiau aukštą IT lygį. Lietuvoje ištis daug talentingų IT specialistų, o tai labai vertingas dalykas technologijomis grįstiems startuoliams.

10. Kokius įžvelgiate savo e-verslo startuolio privalumus Lietuvai?

Kultūros ir kūrybinių industrijų skatinimas, kas padeda mažinti kultūrinę izoliaciją, populiarinti Lietuvos menininkų ir kūrėjų darbus vietos rinkoje. Inovacijų ir technologijų panaudojimas. „Promostar“ skatina naujų technologinių sprendimų taikymą kultūrinių ir kūrybinių industrijų sektoriuje. Ekonominis poveikis ir darbo vietų kūrimas. Skatindamas kūrybines industrijas, „Promostar“ prisideda prie naujų darbo vietų kūrimo ir ekonominio augimo, padėdamas jauniems kūrėjams rasti savo vietą rinkoje.

„ARTIS CONSORCIUM“ (INTERNETINĖ KULTŪROS TURINIO PLATFORMA WWW.ARTIS.TV)

1. Kaip Jūs apibrėžtumėte e-verslo startuolį?

E-verslo startuolį apibrėžčiau kaip naują įmonę, kuri naudoja skaitmenines technologijas siekdama inovatyviai pertvarkyti tradicinius verslo modelius, teikdama produktus ar paslaugas internetu. Startuolius skiriasi nuo tradicinių verslų tuo, kad jie siekia greitai augti, naudodamiesi interneto teikiamomis galimybėmis.

2. Kokios priežastys lėmė, kad Lietuvoje pasirinkote kurti e-verslo startuolį, o ne tradicinį verslą?

Pagrindinė priežastis – Lietuvos pažangi IT infrastruktūra. Lietuva siūlo palankią aplinką startuoliams, įskaitant valstybės skatinimo programas ir investicijų pritraukimo galimybes. Šios sąlygos leidžia efektyviai plėtoti skaitmeninį verslą ir pasiekti plačią auditoriją.

3. Kokios pagrindinės e-verslo startuolio savybės yra svarbiausios Jūsų verslui?

Svarbiausios savybės yra inovatyvumas, skaitmeninis prieinamumas, technologijos, bet ir rizika, kas turbūt traktuojama kaip neigiama ypatybė. Galėčiau remtis grynai mūsų pavyzdžiu – mūsų platforma

siekia pasiūlyti unikalią kultūros patirtį ir tas būtų sunkiai įgyvendinama be minėtų ypatybių, ypač norint nuolat atnaujinti ir tobulinti turinį.

4. Papasakokite apie savo startuolio kūrimą. Kokį kūrimo modelį pasirinkote?

Mūsų startuolio kūrimas prasidėjo nuo idėjos, kaip turbūt ir visų. Po idėjos sekė vartotojų poreikių analizė, tada - produkto prototipas. Sukūrėme verslo planą ir strategiją ir galiausiai ją realizavome, labai tikėdami augimu. Pasirinkome tokį startuolio kūrimo modelį, kad galėtume greitai reaguoti į rinkos pokyčius ir naudotojų poreikius. Nors jau turime savo ištikimų sekėjų, bet iki šiol intensyviai naudojames vartotojų atsiliepimais, kad galėtume nuolat tobulinti platformą.

5. E-verslo startuolis, kaip ir bet koks kitas subjektas (ar reiškinys) turi tam tikrus bendrus ypatumus, kuriais galima jį identifikuoti. Įvardykite tuos bendruosius ypatumus, nuo kurių neatsiejamas Jūsų startuolis?

Mūsų startuolis yra neatsiejamas nuo technologijų inovacijų, orientacijos į kultūrinį turinį ir glaudaus bendradarbiavimo su menininkais bei kultūros įstaigomis. Taip pat mūsų verslas grindžiamas duomenų analize ir vartotojų įsitraukimo stebėjimu.

6. Mokslininkų teigimu, makroveiksniai (nekontroliuojami veiksniai), tokie kaip ekonominiai, technologiniai, geografiniai, socialiniai, valstybės reguliavimo arba politiniai, irgi s varbūs e-verslo startuoliams. Su kuriais iš šių veiksmių susidūrėte? Kaip tas susidūrimas pasireiškė?

Susidūrėme su technologiniais iššūkiais, ypač bandant integruoti naujausias transliacijos technologijas. Ekonominiu iššūkiu, nes reikėjo gauti finansavimą. Ir socialiniais veiksniais, ypač pandemijos metu, kai išaugo poreikis kultūros turiniui internete, kas teigiamai paveikė mūsų platformos populiarumą.

7. E-verslo startuoliams svarbūs ir mikroveiksniai (tiesioginio poveikio veiksniai, tokie kaip konkurentai, tiekėjai, žiniasklaida, organizacijos ar įmonės vidinė kultūra, klientai). Ką apie juos galėtumėte pasakyti bendrindami su savo startuoliu?

Mūsų startuolį labai veikia mikroveiksniai. Konkurentai internetinėje erdvėje yra gana aktyvūs, todėl nuolat stengiamės išskirti savo platformą unikaliu turiniu ir kuo teigiamėse vartotojo patirtimi. Tiekėjai, šiuo atveju kultūrinės ir kūrybinės industrijos partneriai, yra gyvybiškai svarbūs mūsų verslui, nes jie teikia turinį mūsų platformai. Suprantu ir kodėl išskyrėte žiniasklaidą – ji tikrai labai svarbi, su ja reikia palaikyti gerus santykius, kad būtų užtikrintas efektyvų mūsų veiklų viešinimas.

8. Kurie e-verslo startuolių ypatumai kelia daugiausia iššūkių kuriant e-verslo startuolį Lietuvoje?

Lietuvoje vieni didžiausių iššūkių yra susiję su kvalifikuotų IT specialistų dideliu užimtumu arba itin didele jų paslaugų kaina, taip pat dideliu konkurencijos lygiu tarp technologinių startuolių. Taip pat gali kilti iššūkių dėl finansavimo pritraukimo, nes investuotojai neretai renkasi jau įsisteigusias įmones arba turi kokius nors specifinius investicijų kriterijus, kurių naujas startuolis neatitinka.

9. Kurie e-verslo startuolių ypatumai labiausiai padeda vystyti startuolį Lietuvoje?

Lietuvoje labai palanki aplinka technologijų startuoliams, ypač dėl stiprios IT infrastruktūros ir didelio technologijų sektoriaus. Būtent šios savybės padeda mūsų e-verslo startuoliui efektyviai plėtoti produktus ir pritraukti talentingus darbuotojus. Be to, Lietuvos valstybės palaikomos skatinimo programos ir ES finansavimo galimybės teikia papildomą pranašumą, leidžiantį greičiau augti ir plėstis.

10. Kokius įžvelgiate savo e-verslo startuolio privalumus Lietuvai?

Mūsų platforma skatina kultūrinę įvairovę ir geresnį prieinamumą, suteikdama prieigą prie kokybiško kultūros turinio, nepriklausomai nuo geografinės vietos. Tai sustiprina kultūros sklaidą. Be to, sukurdami naujas darbo vietas ir skatindami technologijų naudojimą, prisidedame prie šalies ekonominio augimo ir inovacijų skatinimo.

„ZEN REPUBLIC“ (Virtualios realybės žaidimo „Rodent People: Origins“ viešinimas ir populiarinimas)

1. Kaip Jūs apibrėžtumėte e-verslo startuolį?

E-verslo startuolis, mano supratimu, yra pradėtas naujas verslas, kuris remiasi technologijomis ir kuris skirtas naujoviškų produktų ar paslaugų teikimui naudojant internetinę platformą. Mūsų atveju tai reiškia virtualios realybės žaidimo sukūrimą ir platinimą per internetines platformas.

2. Kokios priežastys lėmė, kad Lietuvoje pasirinkote kurti e-verslo startuolį, o ne tradicinį verslą?

Pasirinkimas kurti e-verslo startuolį Lietuvoje buvo nulemtas šalies technologinės pažangos, gerai išvystyto IT sektoriaus ir talentingų specialistų. Mano supratimu, Lietuvoje yra palanki aplinka inovacijoms ir technologiniam verslui, o tai leidžia efektyviai plėtoti ir testuoti inovatyvias idėjas.

3. Kokios pagrindinės e-verslo startuolio savybės yra svarbiausios Jūsų verslui?

Svarbiausios mūsų e-verslo startuolio savybės yra inovatyvumas, greitas prisitaikymas prie vartotojų poreikių ir galimybė pasiekti tarptautinę rinką. Be to, itin svarbus efektyvus technologijų naudojimas ir aukštos kokybės produktų teikimas.

4. Papasakokite apie savo startuolio kūrimą. Kokį kūrimo modelį pasirinkote?

Startuolio kūrimo pradžioje pasirinkome Lean Startup metodologiją, kurioje svarbiausias dėmesys yra skiriamas greitam mokymuisi ir produktų iteracijai pagal vartotojų atsiliepimus. Tai leido mums greitai pritaikyti žaidimą pagal realių vartotojų poreikius ir lūkesčius, tausojant resursus ir laiką.

5. E-verslo startuolis, kaip ir bet koks kitas subjektas (ar reiškinys) turi tam tikrus bendrus ypatumus, kuriais galima jį identifikuoti. Įvardykite tuos bendruosius ypatumus, nuo kurių neatsiejamas Jūsų startuolis?

Mūsų startuolis pasižymi aukšta technologijų integracija, orientacija į inovacijas, tarpdisciplininę komandą ir greitą reakciją į rinkos pokyčius. Mes taip pat esame labai orientuoti į klientų patirtį, siekdami užtikrinti, kad mūsų žaidimas būtų įtraukiantis ir malonus bet kokios tikslinės grupės nariui.

6. Mokslininkų teigimu, makroveiksniai (nekontroliuojami veiksniai), tokie kaip ekonominiai, technologiniai, geografiniai, socialiniai, valstybės reguliavimo arba politiniai, irgi s varbūs e-verslo startuoliams. Su kuriais iš šių veiksmių susidūrėte? Kaip tas susidūrimas pasireiškė?

Susidūrėme su technologiniais veiksniais, tokiais kaip technologinės platformos pasirinkimas, kuris turėjo didelę įtaką mūsų produkto vystymui. Geografiniai veiksniai taip pat buvo svarbūs, nes Lietuva turi strateginę poziciją tarp Rytų ir Vakarų Europos, leidžiančią ateity mums efektyviau plėstis įvairiose rinkose.

7. E-verslo startuoliams svarbūs ir mikroveiksniai (tiesioginio poveikio veiksniai, tokie kaip konkurentai, tiekėjai, žiniasklaida, organizacijos ar įmonės vidinė kultūra, klientai). Ką apie juos galėtumėte pasakyti bendrindami su savo startuoliu?

Mikroveiksniai, tokie kaip konkurentai, tiekėjai ir žiniasklaida, labai svarbūs mūsų startuoliui. Konkurencija virtualios realybės žaidimų rinkoje yra aštri, tačiau tai skatina mus nuolat tobulėti ir inovuoti. Tiekėjai, ypač technologinių sprendimų ir platformų tiekėjai, turi lemiamą vaidmenį užtikrinant, kad mūsų žaidimai būtų kokybiški ir patrauklūs. Žiniasklaida taip pat yra svarbi mūsų marketingo ir prekės ženklo plėtros strategijoje, nes suteikia mums galimybę pasiekti platesnę auditoriją.

8. Kurie e-verslo startuolių ypatumai kelia daugiausia iššūkių kuriant e-verslo startuolį Lietuvoje?

Technologijų naujovės ir greitas pasenusių technologijų atsisakymas yra vienas iš didžiausių iššūkių, nes reikia nuolat atnaujinti ir tobulinti produktus. Be to, profesionalų pritraukimas ir išlaikymas taip pat yra sudėtingas reikalas, ypač atsižvelgiant į globalią konkurenciją dėl aukščiausios kvalifikacijos specialistų. Dar vienas iššūkis yra finansavimas, ypač pradinėse startuolio stadijose, kai reikia didelių investicijų technologijų kūrimui ir rinkodarai.

9. Kurie e-verslo startuolių ypatumai labiausiai padeda vystyti startuolį Lietuvoje?

Viena iš stipriausių Lietuvos pusių yra palanki verslo aplinka ir valstybės palaikymas technologiniams startuoliams. Išskirti būtina, kad Lietuvos IT sektorius yra labai kompetentingas ir inovatyvus, o tai suteikia galimybę greitai įgyvendinti naujus projektus. Taip pat Lietuvos geografinė padėtis Europoje leidžia lengviau bendradarbiauti su kitomis šalimis.

10. Kokius įžvelgiate savo e-verslo startuolio privalumus Lietuvai?

Mūsų startuolis ne tik kuria naujas darbo vietas, bet ir prisideda prie šalies įvaizdžio stiprinimo kuris rodo, kad šalis yra stipri technologijų ir inovacijų prasme. Taip pat mūsų veikla skatina IT sektoriaus plėtrą ir technologijų naudojimo įgūdžių augimą visuomenėje.

PLEPI PANDA (Interaktyvus kultūrinis miesto gidas)

1. Kaip Jūs apibrėžtumėte e-verslo startuolį?

Aš manau kad mūsų startuolis puikiai atitinka bendrą startuolio sampratą. Sukūrėme interaktyvų kultūrinį miesto gidą, skirtą praturtinti miesto lankytojų patirtį. Taigi pagal tai apibrėžčiau kad e-verslo startuolis yra nauja įmonė, kuri siekia naudoti skaitmenines technologijas, kad sukurtų inovatyvų produktą ar paslaugą, atitinkantį rinkos poreikius ir gebantį sukurti naują vertę.

2. Kokios priežastys lėmė, kad Lietuvoje pasirinkote kurti e-verslo startuolį, o ne tradicinį verslą?

Lietuvoje yra palanki startuolių ekosistema, ypač Vilniuje ir Kaune, kur vyksta daugelis inovacijų ir technologijų renginių. Taip pat šalyje yra daug kompetentingų IT specialistų, kurie gali prisidėti prie mūsų technologinio produkto kūrimo ir tobulinimo.

3. Kokios pagrindinės e-verslo startuolio savybės yra svarbiausios Jūsų verslui?

Inovatyvumas, greitas prisitaikymas prie vartotojų.

4. Papasakokite apie savo startuolio kūrimą. Kokį kūrimo modelį pasirinkote?

Mes pasirinkome kūrimo modelį, kuris remiasi „lean startup“ principais, tai yra, nuolatinis prototipų kūrimas, testavimas ir tobulinimas remiantis vartotojų atsiliepimais. Nežinau ar reikia plačiau pasakoti apie lean startup metodą.

5. E-verslo startuolis, kaip ir bet koks kitas subjektas (ar reiškiny) turi tam tikrus bendrus ypatumus, kuriais galima jį identifikuoti. Įvardykite tuos bendruosius ypatumus, nuo kurių neatsiejamas Jūsų startuolis?

Mūsų startuolis neatsiejamas nuo technologijų. Mes taip pat visada atliekame ir profesionalią, kokybišką duomenų analizę, kad geriau suprastume vartotojų elgseną ir poreikius.

6. Mokslininkų teigimu, makroveiksniai (nekontroliuojami veiksniai), tokie kaip ekonominiai, technologiniai, geografiniai, socialiniai, valstybės reguliavimo arba politiniai, irgi s varbūs e-verslo startuoliams. Su kuriais iš šių veiksmių susidūrėte? Kaip tas susidūrimas pasireiškė?

Susidūrėme su technologiniais iššūkiais, ypač susijusiais su programinės įrangos plėtra ir pritaikomumu. Ekonominiai veiksniai, kaip antai investicijų pritraukimas, taip pat buvo reikšmingi. Be to, socialiniai veiksniai, pavyzdžiui, vartotojų įpročių keitimasis ir didėjantis susidomėjimas kultūra, turėjo įtakos mūsų produkto populiarumo augimui.

7. E-verslo startuoliams svarbūs ir mikroveiksniai (tiesioginio poveikio veiksniai, tokie kaip konkurentai, tiekėjai, žiniasklaida, organizacijos ar įmonės vidinė kultūra, klientai). Ką apie juos galėtumėte pasakyti bendrindami su savo startuoliu?

Subjektyviai galėčiau pasakyti, kad mūsų startuoliui didžiausią įtaką gali padaryti konkurentai. Bet negalima atmesti ir vidinės kultūros – dabartinei jaunajai kartai komandos dvasia yra svarbi, būtina skatinti komandos kūrybiškumą ir inovacijas, kad visi komandos nariai būtų motyvuoti.

8. Kurie e-verslo startuolių ypatumai kelia daugiausia iššūkių kuriant e-verslo startuolį Lietuvoje?

Dažnai susiduriame su finansavimo gavimo iššūkiais, nes, nepaisant augančios startuolių ekosistemos, Lietuvoje vis dar trūksta investicijų. Be to, kvalifikuotų IT specialistų trūkumas yra iššūkis, nes konkurencija dėl tokių specialistų yra didelė. Taip pat iššūkiai kyla dėl rinkos dydžio – Lietuva yra maža šalis, todėl dažnai startuoliai priversti galvoti apie internacionalizaciją anksčiau nei jų verslo modelis yra pilnai išvystytas.

9. Kurie e-verslo startuolių ypatumai labiausiai padeda vystyti startuolį Lietuvoje?

Lietuva yra itin technologiškai išsivysčiusi šalis su aukštu interneto kokybės lygiu ir dideliu skaitmeninių įgūdžių procentu gyventojų tarpe, kas suteikia puikias sąlygas e-verslo startuoliams plėtoti savo veiklą. Be to, vyriausybės skatinamos iniciatyvos, skirtos inovacijų ir technologijų sektoriaus augimui, taip pat palengvina startuolių vystymąsi.

10. Kokius įžvelgiate savo e-verslo startuolio privalumus Lietuvai?

„Plepi Panda“ ne tik skatina turizmą, bet ir padeda gerinti kultūros ir istorijos suvokimą tarp vietinių gyventojų ir miesto svečių. Mes taip pat skatiname vietinių kūrėjų matomumą, integruodami juos į mūsų platformą, kas padeda skleisti kultūrinę įvairovę ir skatina ekonominę naudą miestams. Be to, mūsų startuolis prisideda prie naujų darbo vietų kūrimo ir skatina technologinių sprendimų plėtrą šalyje.

2 priedas

Empirinio tyrimo kategorijos ir subkategorijos

Kategorija	Subkategorija	Pavyzdžiai
E-verslo startuolio samprata	Inovatyvumas	„Verslo startuolį apibrėžčiau kaip inovatyvų <...>“ (S1) „E-verslo startuolis yra <...> su orientacija į naujoviškų produktų ar paslaugų kūrimą ir platinimą.“ (S2).
	Greitas augimas	Verslo startuolį apibrėžčiau kaip greitai augantį verslą <...>“ (S1) „E-verslo startuolis yra greitai auganti nauja įmonė, veikianti interneto aplinkoje <...>“ (S2). „Startuolius skiriasi nuo tradicinių verslų tuo, kad jie siekia greitai augti“ (S3).
	Skaitmeninės technologijos	Verslo startuolį apibrėžčiau kaip greitai augantį verslą, kuris iš esmės remiasi skaitmeninėmis technologijomis“ (S1) „Startuolis bent jau šiuo metu neįsivaizduojamas be skaitmeninių technologijų“ (S2). „E-verslo startuolį apibrėžčiau kaip naują įmonę, kuri naudoja skaitmenines technologijas“ (S3) „E-verslo startuolis, mano supratimu, yra pradėtas naujas verslas, kuris remiasi technologijomis“ (S4) „E-verslo startuolis yra nauja įmonė, kuri siekia naudoti skaitmenines technologijas“ (S5).
	Nauja įmonė	„E-verslo startuolį apibrėžčiau kaip naują įmonę“ (S3).

		„E-verslo startuolis, mano supratimu, yra pradėtas naujas verslas“ (S4). „E-verslo startuolis yra nauja įmonė“ (S5).
	Nauja vertė	„E-verslo startuolis yra nauja įmonė, kuri siekia naudoti skaitmenines technologijas, kad sukurtų inovatyvų produktą <...> gebantį sukurti naują vertę“ (S5).
Startuolio kūrimo priežastys	IT infrastruktūra	„Lietuva yra žinoma kaip viena iš technologijų startuolių centrų Europoje, turinti puikią IT infrastruktūrą“ (S1) „Pagrindinė priežastis – Lietuvos pažangi IT infrastruktūra“ (S3). „Pasirinkimas kurti e-verslo startuolį Lietuvoje buvo nulemtas šalies <...> gerai išvystyto IT sektoriaus“ (S4)
	Talentingi / profesionalūs programuotojai	„Lietuva yra žinoma kaip viena iš technologijų startuolių centrų Europoje, turinti <...> talentingų programuotojų bei kūrėjų bendruomenę“ (S1) „Puiki IT specialistų bazė“ (S2) „Pasirinkimas kurti e-verslo startuolį Lietuvoje buvo nulemtas <...> talentingų specialist“ (S4). „Taip pat šalyje yra daug kompetentingų IT specialistų, kurie gali prisidėti prie mūsų technologinio produkto kūrimo ir tobulinimo“ (S5)
	Palanki verslo aplinka	„Šie veiksniai, kartu su palankia verslo aplinka ir vyriausybės palaikymu, leido mums plėtoti žaidimų kūrimo startuolį“ (S1)

		„Lietuva siūlo palankią aplinką startuoliams“ (S3) „Mano supratimu, Lietuvoje yra palanki aplinka“ (S4)
	Vyriausybės palaikymas	„Šie veiksniai, kartu su palankia verslo aplinka ir vyriausybės palaikymu, leido mums plėtoti žaidimų kūrimo startuolį“ (S1). „<...> progresyvi Lietuvos startuolių ekosistema, kurioje vyriausybės požiūris yra labai palankus naujų technologinių projektų vystymui“ (S2). „Lietuva siūlo palankią aplinką startuoliams, įskaitant valstybės skatinimo programas ir investicijų pritraukimo galimybes“ (S3).
	Aukšta interneto kokybė	„<...> aukšta interneto sklaidos kokybė“ (S2)
	Progresyvi Lietuvos startuolių ekosistema	„Progresyvi Lietuvos startuolių ekosistema“ (S2) „Lietuvoje yra palanki startuolių ekosistema, ypač Vilniuje ir Kaune“ (S5)
	Technologinė pažanga	„Pasirinkimas kurti e-verslo startuolį Lietuvoje buvo nulemtas šalies technologinės pažangos“ (S4)
	Kūrybiškumas	„Mūsų verslui būtina kūrybiškumas“ (S1)
	Inovatyvumas	„Mūsų verslui būtina kūrybiškumas, inovatyvumas“ (S1) „Mūsų verslui labai svarbus yra <...> inovacijos.“ (S2) „Svarbiausios savybės yra inovatyvumas“ (S3)
	Greita adaptacija	„Mūsų verslui būtina <...> greita adaptacija prie technologinių pokyčių“ (S1)

Verslui svarbios startuolio savybės	Gebėjimas analizuoti vartotojų elgseną	<i>„Taip pat labai svarbu yra gebėjimas analizuoti vartotojų elgseną“ (S1)</i>
	Greitas reagavimas	<i>„Be to, svarbus yra greitas reagavimas į rinkos pokyčius“ (S2)</i>
	Skaitmeninis prieinamumas	<i>„Svarbiausios savybės yra skaitmeninis prieinamumas“ (S3)</i>
	Technologijos	<i>„Svarbiausios savybės yra <...> technologijos, bet ir rizika, kas turbūt traktuojama kaip neigiama ypatybė“ (S3)</i>
	Rizika	<i>„Svarbiausios savybės yra <...> technologijos, bet ir rizika, kas turbūt traktuojama kaip neigiama ypatybė“ (S3)</i>
Startuolio kūrimo modelis	Idėjinis	<i>„Mūsų startuolio kūrimas prasidėjo nuo idėjos, kaip turbūt ir visų. Po idėjos sekė vartotojų poreikių analizė, tada - produkto prototipas. Sukūrėme verslo planą ir strategiją ir galiausiai ją realizavome“ (S3)</i>
	„Lean Startup“	<i>„Startuolio kūrimo pradžioje pasirinkome Lean Startup metodologiją“ (S4)</i> <i>„Mes pasirinkome kūrimo modelį, kuris remiasi „lean startup“ principais“ (S5)</i>
	Interaktyvus	<i>„Mūsų kūrimo modelis yra interaktyvus. Pradedame nuo prototipų kūrimo“ (S2)</i>
	Naujovės / inovacijos	<i>„Mūsų startuolis neatsiejamas nuo technologinių naujovių.“ (S1)</i> <i>„Sakyčiau, inovacijos yra mūsų veiklos šerdis – mes nuolat ieškome naujų būdų“ (S2)</i>

Bendrieji startuolio ypatumai		„Mūsų startuolis yra neatsiejamas nuo technologijų inovacijų“ (S4) „Mūsų startuolis pasižymi <...> dėmesiu į inovacijas“ (S5)
	Dėmesys vartotojui	„Mūsų startuolis neatsiejamas nuo <...> orientacijos į vartotoją, nuolatinio tobulėjimo.“ (S1) „Antra, vartotojų įtrauktis – mes intensyviai bendraujame su vartotojais ir kuriame įtraukiančias strategijas, kad kuo labiau įtrauktume vartotojus.“ (S2)
	Sparta	„Trečia – sparta, mes matome perspektyvią viziją plėstis“ (S3) „Mūsų startuolis pasižymi <...> greita reakcija į rinkos pokyčius“ (S5)
	Turinys	„Mūsų startuolis yra neatsiejamas nuo <...> orientacijos į kultūrinį turinį ir glaudaus bendradarbiavimo“ (S4)
	Bendradarbiavimas	„Mūsų startuolis yra neatsiejamas nuo <...> orientacijos į kultūrinį turinį ir glaudaus bendradarbiavimo“ (S4) „<...> bendravimas su tarpdisciplinine komanda“ (S5)
	Technologiniai	„Mūsų startuolio plėtrai itin svarbus buvo technologinis veiksnys, nes nuolatiniai IT sektoriaus pokyčiai reikalauja greito prisitaikymo prie naujų technologijų“ (S1) „Mes susiduriame su keliais makroveiksniais, turinčiais įtakos mūsų veiklai, pavyzdžiui, technologiniais – greitas technologijų vystymasis leidžia mums naudoti naujausias priemones ir platformas.“ (S2)

Startuolio kūrimo makroveiksniai		„Susidūrėme su technologiniais iššūkiais“ (S3) „Susidūrėme su technologiniais veiksniais, tokiais kaip technologinės platformos pasirinkimas, kuris turėjo didelę įtaką mūsų produkto vystymui.“ (S4) „Susidūrėme su <u>technologiniais iššūkiais</u>, ypač susijusiais su programinės įrangos plėtra ir pritaikomumu.“ (S5)
	Ekonominiai	„Be to, susidūrėme su ekonominiais iššūkiais, įskaitant finansavimo pritraukimą pradiniam etape.“ (S1) „Susidūrėme su <...> ekonominiu iššūkiu, nes reikėjo gauti finansavimą“ (S3) „Ekonominiai veiksniai, kaip antai investicijų pritraukimas, taip pat buvo reikšmingi.“ (S5)
	Valstybės reguliavimas	„Valstybės reguliavimas, ypač susijęs su skaitmeninės prekybos ir privatumo apsaugos taisyklėmis taip pat turėjo įtakos <...>“ (S1)
	Socialiniai	„Būdingi socialiniai veiksniai – jie susiję su visuomenės požiūriu į kultūrą ir tas požiūris nuolat keičiasi, o tai veikia mūsų siūlomų paslaugų paklausą“ (S2) „Ir socialiniais veiksniais, ypač pandemijos metu, kai išaugo poreikis kultūros turiniui internete, kas teigiamai paveikė mūsų platformos populiarumą.“ (S3) „Be to, socialiniai veiksniai, pavyzdžiui, vartotojų įpročių keitimasis ir didėjantis susidomėjimas kultūra, turėjo įtakos mūsų produkto populiarumo augimui“ (S5)
	Politiniai ir teisiniai	„Politiniai ir teisiniai veiksniai irgi daro įtaką.“ (S2)

Startuolio kūrimo mikroveiksniai	Konkurentai	„Mūsų startuoliui labai svarbūs yra konkurentai, kurie ne tik skatina mus nuolat tobulėti, bet ir rodo naujas rinkos tendencijas“ (S1) „Galiu tokiais veiksniais įvardyti konkurentus, kuriuos turime stebėti, kad galėtume išsiskirti unikaliais pasiūlymais ir inovatyviomis funkcijomis“ (S2) „Mūsų startuolį labai veikia mikroveiksniai. Konkurentai internetinėje erdvėje yra gana aktyvūs, todėl nuolat stengiamės išskirti savo platformą unikaliu turiniu ir kuo teigiamasne vartotojo patirtimi“ (S3) „Mikroveiksniai, tokie kaip konkurentai, tiekėjai ir žiniasklaida“ (S4) „Subjektyviai galėčiau pasakyti, kad mūsų startuoliui didžiausią įtaką gali padaryti konkurentai.“ (S5)
	Klientai	„Klientai yra mūsų veiklos centras – jų atsiliepimai ir pageidavimai formuoja mūsų produkto tobulinimo kryptį.“ (S1)
	Vidinė kultūra	„Taip pat mūsų įmonės vidinė kultūra, kurioje skatinamas kūrybiškumas ir inovacijos, yra gyvybiškai svarbi siekiant išlaikyti aukštą darbo motyvaciją ir produktyvumą.“ (S1)
	Tiekėjai	„Tiekėjai, šiuo atveju kultūrinės ir kūrybinės industrijos partneriai, yra gyvybiškai svarbūs mūsų verslui, nes jie teikia turinį mūsų platformai“ (S3) „Mikroveiksniai, tokie kaip konkurentai, tiekėjai ir žiniasklaida“ (S4)
	Žiniasklaida	„Mikroveiksniai, tokie kaip konkurentai, tiekėjai ir žiniasklaida“ (S4)

Startuolio ypatumai, keliantys iššūkių	greitas technologijų kaitos tempas	<i>„Vienas iš pagrindinių iššūkių – tai greitas technologijų kaitos tempas, kuris reikalauja nuolatinio mokymosi ir prisitaikymo.“ (S1)</i>
	pradinio kapitalo pritraukimas	<i>„Taip pat Lietuvoje, kaip ir kitur, pradinio kapitalo pritraukimas yra didelis iššūkis, nes investuotojai dažnai yra atsargūs investuodami į naujus, neįprastus verslo modelius.“ (S1)</i> <i>„Vienas iš didžiausių iššūkių yra kapitalo pritraukimas. Lietuvoje, nors ir auga investuotojų aktyvumas, gerėja finansavimo sąlygos, bet vis tiek dar jaučiama, kad startuoliai susiduria su finansavimo trūkumu pradiname veiklos etape“ (S2)</i> <i>„Taip pat gali kilti iššūkių dėl finansavimo pritraukimo, nes investuotojai neretai renkasi jau įsisteigusias įmones arba turi kokius nors specifinius investicijų kriterijus, kurių naujas startuolis neatitinka.“ (S3)</i> <i>„Dar vienas iššūkis yra finansavimas, ypač pradinėse startuolio stadijose, kai reikia didelių investicijų technologijų kūrimui ir rinkodarai“ (S4)</i> <i>„Dažnai susiduriame su finansavimo gavimo iššūkiais“ (S5)</i>
	Ribotos augimo galimybės	<i>„Dar vienas dalykas – rinkos dydis. Lietuva yra nedidelė rinka, todėl startuoliai greitai susiduria su ribotomis augimo galimybėmis vietos rinkoje“ (S2)</i>
	Konkurencija	<i>„Lietuvoje vieni didžiausių iššūkių yra susiję su kvalifikuotų IT specialistų dideliu užimtumu arba itin didele jų paslaugų kaina, taip pat dideliu konkurencijos lygiu tarp technologinių startuolių.“ (S3)</i>

	Kvalifikuotų IT specialistų trūkumas	<i>„Lietuvoje vieni didžiausių iššūkių yra susiję su kvalifikuotų IT specialistų dideliu užimtumu“ (S3)</i> <i>„Profesionalų pritraukimas ir išlaikymas taip pat yra sudėtingas reikalas“ (S4)</i>
	Technologijos	<i>„Technologijų naujovės ir greitas pasenusių technologijų atsisakymas yra vienas iš didžiausių iššūkių, nes reikia nuolat atnaujinti ir tobulinti produktus.“ (S4)</i>
Ypatumai, padedantys vystyti startuolį	Technologinė infrastruktūra	<i>„Lietuva turi labai stiprią IT specialistų bazę ir technologinę infrastruktūrą, kuri yra puikus pagrindas technologijomis grįstamam verslui.“ (S1)</i>
	Valstybės palaikymas	<i>„Be to, valstybės palaikymas startuoliams, įvairios subsidijos ir paramos programos taip pat padeda sklandžiau vystyti veiklą pradiniam etape“ (S1)</i> <i>„Vienareikšmiškai - valstybės parama ir palanki ekosistema“ (S2)</i> <i>„Be to, Lietuvos valstybės palaikomos skatinimo programos ir ES finansavimo galimybės teikia papildomą pranašumą, leidžiantį greičiau augti ir plėstis.“ (S3)</i> <i>„Viena iš stipriausių Lietuvos pusių yra palanki verslo aplinka ir valstybės palaikymas technologiniams startuoliams“ (S4)</i> <i>„Vyriausybės skatinamos iniciatyvos, skirtos inovacijų ir technologijų sektoriaus augimui, taip pat palengvina startuolių vystymąsi“ (S5)</i>
	Palanki ekosistema / aplinka	<i>„Vienareikšmiškai - valstybės parama ir palanki ekosistema“ (S2)</i>

		<i>„Lietuvoje labai palanki aplinka technologijų startuoliams (S3)</i> <i>„Viena iš stipriausių Lietuvos pusių yra palanki verslo aplinka ir valstybės palaikymas technologiniams startuoliams“ (S4)</i>
	Aukštas IT lygis	<i>„Dar prie ypatumų priskirčiau aukštą IT lygį. Lietuvoje ištis daug talentingų IT specialistų, o tai labai vertingas dalykas technologijomis grįstiems startuoliams.“ (S2)</i> <i>„Lietuva yra itin technologiškai išsivysčiusi šalis su aukštu interneto kokybės lygiu ir dideliu skaitmeninių įgūdžių procentu gyventojų tarpe, kas suteikia puikias sąlygas e-verslo startuoliams plėtoti savo veiklą“ (S4)</i>
e-verslo startuolio privalumai Lietuvai	Darbo vietos	<i>„Mūsų startuolis ne tik kuria aukštos kvalifikacijos darbo vietas“ (S1)</i> <i>„ Ekonominis poveikis ir darbo vietų kūrimas“ (S2)</i> <i>„Mūsų startuolis ne tik kuria naujas darbo vietas, <...>“ (S4)</i> <i>„Mūsų startuolis prisideda prie naujų darbo vietų kūrimo“ (S5)</i>
	Šalies įvaizdžio stiprinimas	<i>„Be to, kurdami žaidimus, kuriuose atsispindi kultūriniai naratyvai, mes padedame skleisti Lietuvos kultūrą pasaulyje ir prisidedame prie šalies įvaizdžio stiprinimo tarptautiniu mastu.“ (S1)</i> <i>„Mūsų startuolis <...> prisideda prie šalies įvaizdžio stiprinimo kuris rodo, kad šalis yra stipri technologijų ir inovacijų prasme“ (S4)</i>
	Kultūros ir kūrybinių	<i>„Kultūros ir kūrybinių industrijų skatinimas, kas padeda mažinti kultūrinę izoliaciją, populiarinti</i>

	industrijų skatinimas	<i>Lietuvos menininkų ir kūrėjų darbus vietos rinkoje. “ (S2)</i> <i>Tai sustiprina kultūros sklaidą. (S3)</i>
	Didesnis vietinių kūrėjų matomumas	<i>„Mes taip pat skatiname vietinių kūrėjų matomumą, integruodami juos į mūsų platformą, kas padeda skleisti kultūrinę įvairovę ir skatina ekonominę naudą miestams.“ (S5)</i>