



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Viktoras Mačiūnas**

**STARTUOLIO IR VERSLO PARTNERIO BENDRADARBIAVIMAS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė doc. dr. Lina Girdauskienė**

**KAUNAS, 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**STARTUOLIO IR VERSLO PARTNERIO BENDRADARBIAVIMAS**

**Vadyba (621N20010)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**

VMVad – 4, Viktoras Mačiūnas

2016 m. gegužės 11 d.

**Vadovė**

Doc. dr. Lina Girdauskienė

2016 m. gegužės 11 d.

**Recenzentas**

Doc. dr. Edmundas Jasinskas

2016 m. gegužės 11 d.

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Viktoras Mačiūnas

---

Vadyba, (621N20010)

---

Baigiamojo magistro darbo „Startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimas“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2016 m. gegužės 11 d.

\_\_\_\_\_

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Viktoro Mačiūno**, baigiamasis magistro darbas tema „Startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

\_\_\_\_\_

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

\_\_\_\_\_

*(parašas)*

Viktoras Maciunas. Start up and Business Partner Collaboration. Master's Final Thesis in Management Study Programme 621N20010. Supervisor Assoc. prof . dr. Lina Girdauskiene. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management.

Key words: Start up, Collaboration, Business Model.

Kaunas, 2016. 72 p.

## **SUMMARY**

The relevance of this master thesis is based on the impact of start-ups upon economy and their partnerships with other enterprises, by means of which start-ups might not only survive, but also develop further and create added value. Start-ups are business units crucially important to economy, but the instability of their funding and the lack of experience often make them cease their activities before they even get the chance to offer their innovative solutions to the market. Under the conditions of contemporary economy, operating enterprises that have no innovation development units of their own are losing their competitiveness. The strategic partnerships between start-ups and the enterprises that are already engaged in activity solve the business problems of the both sides. The success of the cooperation depends on many factors: on the partners specifically chosen, on the form, on the generated model of cooperation and other cooperation development principles.

The analysis of scientific literature allows finding the elements of business models and principles that are the most important in generating cooperation between start-ups and already operating enterprises.

The aim of the present thesis is to identify the peculiarities of start-ups and their business development needs, and to prepare a model for business cooperation between a start-up and a business partner.

The objectives of the present study are as follows: to analyse the structure of the start-up's conception; to determine the goals and forms of business cooperation; to single out the elements of business models and the principles of generating models of start-ups and business cooperation; to systemise the business development principles of start-ups'; to prepare a model for business cooperation between a start-up and its partner; to empirically evaluate the cooperation between the start-up and its business partner.

The empirical examination of the developed cooperation model between the start-up UAB "Vienas kreditas" and the business partner "Enterprise x" revealed that all the elements determined in the theoretical model also come into use in the practical development of the cooperation between UAB "Vienas kreditas" and the business partner "Enterprise x", but the intensity of their application and the level of cooperation are significantly different.

# TURINYS

ĮVADAS.....	8
1.PROBLEMOS FORMULAVIMAS. STARTUOLIŲ SVARBA ŠIUOLAINEI EKONOMIKAI, ŽLUGIMŲ PRIEŽASČIŲ IDENTIFIKAVIMAS IR SPRENDIMŲ PAIEŠKA.....	10
2.TEORINIAI SPRENDIMAI. STARTUOLIO IR VERSLO PARTNERIO BENDRADARBIAVIMO MODELIAVIMO TEORINĖ ANALIZĖ.....	17
2.1. Startuolio koncepcijos analizė.....	17
2.1.1. Startuolio sampratos elementai .....	17
2.1.2. Startuolio ir naujo smulkaus / vidutinio verslo skirtumai .....	19
2.2. Verslo įmonių bendradarbiavimo tikslų ir formų analizė .....	20
2.2.1. Verslo partnersčių svarba ir poreikis .....	20
2.2.2. Verslo įmonių bendradarbiavimo tikslų identifikavimas.....	23
2.2.3. Startuolių ir verslo partnerių bendradarbiavimo formos.....	27
2.3. Verslo modelių analizė, generavimo procesas .....	32
2.3.1. Verslo modelio elementai .....	32
2.3.2. Lean startup verslo vystymo principai .....	36
2.3.3. Įmonių bendradarbiavimo verslo modelio generavimo ir adaptavimo procesas .....	40
2.4. Startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelio sudarymas .....	44
3. TYRIMO METODOLOGIJA .....	47
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA: BENDRADARBIAVIMO MODELIO PATIKRINIMAS STARTUOLIO „VIENAS KREDITAS“ IR VERSLO PARTNERIO PAVYZDŽIU .....	50
4.1. Vartojimo kreditų rinkos apžvalga.....	50
4.2. Startuolio „Vienas kreditas“ charakteristika .....	54
4.3. Kokybinio tyrimo rezultatai .....	60
IŠVADOS.....	67
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	68
PRIEDAI.....	72

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Startuolių svarba ekonomikai .....	10
2 pav. Vertingiausi pasaulio startuoliai .....	10
3 pav. Korporacijos, pasiekusios savo tikslus bendradarbiaujant su startuoliais .....	12
4 pav. Startuolių žlugimo priežastys .....	12
5 pav. Veikiantys startuoliai po 4 metų pagal pramonės šakas .....	13
6 pav. Startuolių klaidos .....	14
7 pav. Sėkmės faktoriai versle .....	15
8 pav. Verslo modelių metodinės medžiagos ir Nasdaq composite indekso dinamika .....	16
9 pav. Startuolių bruožai ir steigimo tikslai .....	18
10 pav. Efektyvios partnerystės veikimo dimensijos .....	22
11 pav. Korporacijų ir startuolių bendradarbiavimas .....	24
12 pav. Korporacijų ir startuolių bendradarbiavimo atvejai ir korporacijų keliami tikslai .....	24
13 pav. Korporacijų ir startuolių bendradarbiavimo užmezgimo aspektai .....	26
14 pav. Pagrindiniai Lean Startup metodikos principai .....	37
15 pav. Atgalinio ryšio kilpa „veik, įvertink, mokykis“ .....	38
16 pav. Optimalus verslo valdymo procesas .....	39
17 pav. Canvas verslo modelis ir Lean startup principai .....	40
18 pav. Verslo modelio sudarymas .....	41
19 pav. Verslo modelio kūrimas .....	42
20 pav. Partnerystės sudarymas .....	42
21 pav. Verslo partnerystės kūrimo proceso modelis .....	43
22 pav. Startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelis .....	45
23 pav. Tyrimo organizavimo planas .....	48
24 pav. 2012-2015 metais suteiktų vartojimo kreditų skaičiaus ir sumos dinamika .....	50
25 pav. Suteiktų vartojimo kreditų suma pagal vartojimo kredito sutarčių rūšį 2014 ir 2015 m. ....	51
26 pav. Vartojimo kredito davėjų pasiskirstymas pagal vartojimo kredito sumos likutį .....	52
27 pav. Vartojimo kreditų davėjų pasiskirstymas pagal mažųjų vartojimo kreditų sumos likutį ....	52
28 pav. Vartojimo kreditų tendencijos (mln. Eur) Lietuvoje ir Europos Sąjungoje .....	53
29 pav. Vartojimo kreditų tendencijos (mln. Eur) Latvijoje .....	53
30 pav. Vartojimo kreditų tendencijos (mln. Eur) Estijoje .....	54
31 pav. Sistemos „Vienas kreditas“ veikimo principas .....	55
32 pav. Bendradarbiavimo modelio elementų taikymo intensyvumas ir bendradarbiavimo lygio įvertinimas .....	65

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Startuolių ir smulkaus / vidutinio verslo skirtumai .....	20
2 lentelė. Strateginių partnerysčių privalumai ir trūkumai.....	23
3 lentelė. Priežastys, lemiančios startuolius ieškoti strateginio partnerio .....	28
4 lentelė. Startuolių ir kitų įmonių bendradarbiavimo formos .....	29
5 lentelė. Verslo akseleratorių privalumai ir trūkumai.....	30
6 lentelė. Verslo modelių ir strateginio planavimo palyginimas.....	33
7 lentelė Verslo modelio struktūros elementai ir apibrėžimai.....	34
8 lentelė. Verslo modelių palyginimas .....	35
9 lentelė. Lean startup ir tradicinės vadybos palyginimas .....	36
10 lentelė. Bendradarbiavimo modelio elementai ir interviu klausimai.....	49
11 lentelė. Informacija apie UAB „Vienas kreditas“ .....	55
12 lentelė. Informacija apie UAB „Vienas kreditas“ planuojamas pajamas.....	56
13 lentelė. Klientų grupės, jų problemos ir poreikiai bei alternatyvos .....	57
14 lentelė. Bendradarbiavimo modelio elementų analizė vertinant interviu su UAB „Vienas kreditas“ vadovu .....	62
15 lentelė. Bendradarbiavimo modelio elementų analizė vertinant interviu su „Įmonė x“ vadovu...63	63
16 lentelė. Bendradarbiavimo modelio elementų taikymas vertinant UAB „Vienas kreditas“ ir „Įmonė x“ bendradarbiavimą.....	64
17 lentelė. Bendradarbiavimo modelio elementų intensyvumas ir bendradarbiavimo lygio įvertinimas.....	65

## IVADAS

**Tiriamąojo darbo aktualumas ir pagrindimas.** Startuolių steigimas itin reikšmingas šalies ekonomikai: didina užsienio investuotojų dėmesį, skatina šalies, įvaizdžio formavimą. Startuolių steigimas turi reikšmės ne tik naujų ir inovatyvių įmonių atsiradimui, darbo vietų kūrimui, bet ir bendram šalies verslumo lygio ugdymui, žinių generavimui.

Didėjant rinkos globalizacijai startuolių ir jau veikiančių įmonių tarpusavio bendradarbiavimas vis labiau intensyvėja. Startuoliams bendradarbiavimas taip pat yra vienas iš kertinių momentų, siekiant išlikti ir vystytis.

Autoriai Okrent (2014), Šnejersons (2014), Pilinkienė, Mačiulis, Kurlavičiūtė (2013), Norris (2014) ir kt. moksliniuose straipsniuose daug dėmesio skiria problemoms, su kuriomis susiduria startuoliai, analizuoja jų žlugimo priežastis, tačiau mokslinėje literatūroje pasigendama sprendimų, modelių.

Mokslinėje literatūroje verslo modelių ir jų analizių pateikiama itin daug. Autoriai Achtenhagen, Melin, Naldi, (2013), Chatterjee (2013), Chesbrough (2007), Fritscher, Pigneur (2010), Giesen (2007), Im, Cho (2013), Johnson (2010), Lee (2011), Leem (2005), Nesse (2012), Osterwalder, Pigneur (2010) ir kt. kuria įvairius verslo modelius, įvairiai modeliuodami atitinkamus jų elementus. Tačiau inovatyvių, integruotų ir pritaikomų startuoliams bei jų verslo partneriams verslo modelių ar jų modeliavimo principų mokslinėje literatūroje yra labai mažai.

**Tyrimo problema.** Startuoliai yra ekonomikai itin svarbūs verslo vienetai, tačiau dėl jų finansinio nestabilumo ir patirties stokos dažnai nutraukia veiklas net nespėję rinkai pateikti savo inovatyvių sprendimų. Veikiančios įmonės, ypač neturinčios inovacijų vystymo padalinių, tampa nekonkurencingos. Startuolių ir jau veikiančių įmonių strateginės partnerystės išspręstų abiejų šalių verslo problemas, tačiau pasigendama inovatyvių, integruotų ir pritaikomų startuoliams bei jų verslo partneriams verslo modelių ar jų modeliavimo principų.

**Tyrimo objektas** – startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimas.

**Tyrimo tikslas** – identifikuoti startuolių ypatumus ir verslo vystymosi poreikius, parengti startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelį.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti startuolio sampratos sandarą.
2. Nustatyti verslo bendradarbiavimo tikslus ir formas.



3. Išskirti verslo modelių elementus bei startuolių ir verslo bendradarbiavimo modelių generavimo principus.
4. Susisteminti startuolių verslo vystymo principus.
5. Parengti startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelį.
6. Empiriškai įvertinti startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimą.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Dokumentų turinio analizė;
3. Struktūrizuotas interviu.

**Teorinis ir praktinis darbo reikšmingumas.** Darbas yra teoriškai reikšmingas, nes jame analizuojami ir susistemunami sprendimai, susiję su efektyviu bendradarbiavimu tarp startuolių ir verslo partnerių, kurie padeda startuoliams ne tik išlikti rinkoje, bet toliau sėkmingai vystytis kuriant pridėtinę vertę. Parengtas bendradarbiavimo modelis gali būti taikomas daugelio pramonės šakų startuoliams. Darbas yra praktiškai reikšmingas tuo, jog bus atlikti empiriniai tyrimai, pagrindžiantys bendradarbiavimo modelio aktualumą startuoliui „Vienas kreditas“, pateikti praktiniai sprendimai, kurie gali būti aktualūs kitiems startuoliams, siekiantiems efektyviai ir greitai užmegzti tvarią partnerystę su didelėmis įmonėmis ir taip ne tik didinti savo vertę, bet ir teikti naudą strateginiam partneriui.

# 1. PROBLEMOS FORMULAVIMAS. STARTUOLIŲ SVARBA ŠIUOLAINEI EKONOMIKAI, ŽLUGIMŲ PRIEŽASČIŲ IDENTIFIKAVIMAS IR SPRENDIMŲ PAIEŠKA

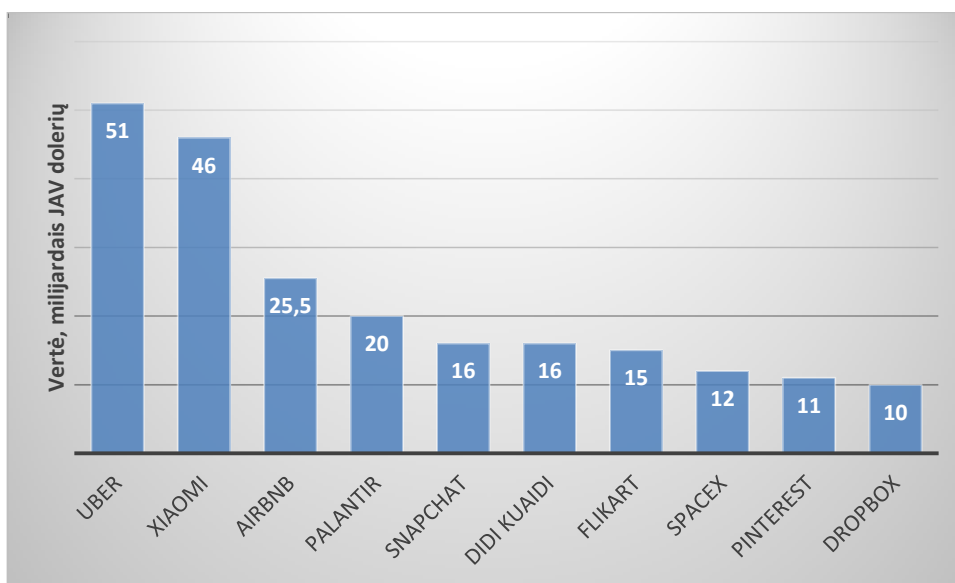
Sėkmingas startuolių steigimas didina užsienio investuotojų dėmesį konkrečios teritorijos atžvilgiu, skatina šalies, įvaizdžio formavimą. Svarbu pabrėžti, kad startuolių steigimas turi reikšmės ne tik naujų ir inovatyvių įmonių atsiradimui, darbo vietų kūrimui, bet ir bendram šalies verslumo lygio ugdymui, žinių generavimui.

Westlund, Ollson, Larsson (2013), startuolių svarbą ekonomikai modeliuoja naudojant tokius kintamuosius kaip antrepreneriškas mąstymas, ekonomikos augimas, darbo vietų kūrimas, inovacijos. Schematinis šio modelio vaizdas pateikiamas 1 pav.



1 pav. Startuolių svarba ekonomikai (sudaryta autoriaus pagal Westlund, Ollson, Larsson, 2013)

Startuolių svarbą pasaulio ekonomikai galima pavaizduoti analizuojant vertingiausius pasaulio startuolius. Didžiausių pasaulio startuolių (Uber, Xiaomi, Airbnb) rinkos vertė (2 pav.) prilygsta jau senai rinkoje esančių didelių korporacijų rinkos vertei.



2 pav. Vertingiausi pasaulio startuoliai (sudaryta autoriaus pagal Richter, 2015)

Daugiausia startuolių steigama Silicio slėnyje (JAV). Šiame verslo ir inovacijų slėnyje sparčiausiai vystomos inovacijos ir sukurta ypač palanki ekosistema pradedantiesiems verslą, grįstą technologijų ir / ar inovacijų pagrindu. Šiame regione įsteigti tokie startuoliai kaip „Google“, „Facebook“, „Amazon“ ir kt.

Autoriai (Stucki, 2013, Press, 2008), kalbėdami apie startuolius, pirmiausiai pabrėžia jų svarbą ekonomikos augimui ir vystymuisi. Šąsąjas ne tik su ekonomika, tačiau ir inovacijomis, akcentuoja kiti autoriai (Gries, Naude, 2008, Aghion ir kt., 2009), kurie startuolių svarbą ekonomikos atžvilgiu sieja su bendru inovacijų vystymu ir produktyvumo didinimu šalyje.

Autorių (Laurinavičius, 2014; Homburg, Hahn, Bornemann, Sandner, 2014) tyrimai rodo, kad startuolių steigimas itin padeda mažinti nedarbą.

Lietuva pasaulinėje rinkoje negali konkuruoti pagal žemus darbo jėgos kaštus, intelektinę veiklą, inovatyvių technologijų ir produktų kūrimą, vystymą. Tačiau šiuo metu Lietuvai yra palanki alternatyva, galinti padidinti Lietuvos konkurencingumą – būtina skatinti startuolių steigimą ir plėtrą (Lietuvos verslumo veiksmų 2014–2020 metų planas).

Startuolių steigimui Lietuvoje įtakos turėjo 2010-2011 metais šalyje pradėta realizuoti Europos Sąjungos JEREMIE iniciatyva, kurios lėšomis sėkmingai kūrėsi rizikos kapitalo rinka: „Practica Capital“, „LitCapital“, „Verslo angelų fondas I“ bei kiti investuotojai.

VšĮ „Versli Lietuva“ duomenimis Lietuvoje 2014 metais veikė apie 337 startuoliai, kurie šalyje veiklą pradėjo vykdyti nuo 2001 m. 38 proc. šalies startuolių veikia ne tik Lietuvoje ar tam tikrose užsienio valstybėse, bet visame pasaulyje – yra globalūs. VšĮ „Versli Lietuva“ duomenimis administruojamos valstybės investicijos į startuolius 2014 metais sudarė 0,26 mln. Eurų, o šie į biudžetą sumokėjo 2 mln. Eurų mokesčių. Startuoliai Lietuvoje sukūrė 405 darbo vietas (per 2014m. sukurtos 133 naujos darbo vietos).

Europos mastu startuolių aktyvumas dar didesnis. Šis aktyvumas pasireiškia ir daugėjant startuolių steigimų ir investicijų sumoms. Remiantis Startup Hubs Europe 2015 m. duomenimis Europje įkurta daugiau nei 600 tūkstančių startuolių. Startuolių ir korporacijų bendradarbiavimas nuolat stiprėja. Organizacijos NESTA tyrimai parodė, jog 2015 m. pirmo ketvirčio duomenimis beveik 30 procentų (32 iš 103) Europos akseleratorių veikia remiami korporacijų ir šis skaičius nuolat auga. 2014 rizikos kapitalo investicijų suma išaugo 86,5 proc. lyginant su 2013 m., o skaičius tokių investicijų augo 59 proc. (48,5 milijardai eurų, ir 1734 atvejai). Beveik 50 proc. iš 100 didžiausių Europos įmonių yra investavę į rizikos kapitalą (Vokietijos įmonės itin pirmauja).

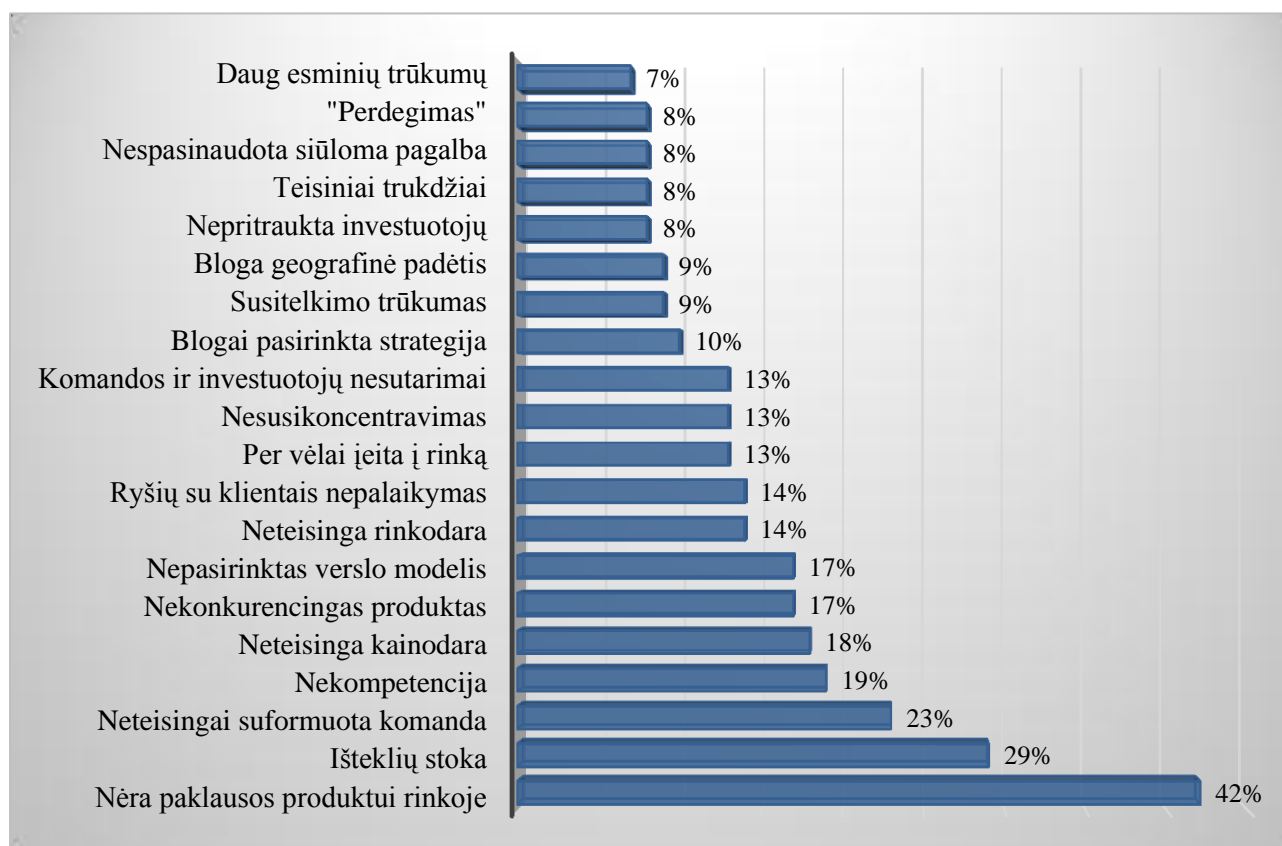
Organizacijos NESTA tyrimuose atskleidžiama, kad itin didelių korporacijų pavyzdžiai puikiai iliustruoja korporacijų ir startuolių strateginių partnerysčių ekonominę naudą, atsižvelgiant į korporacijos siekiamus tikslus (3 pav.).

Korporacijos vadybinės kultūros atnaujinimas	Naujų prekės ženklų išvystymas	Verslo problemų sprendimas	Rinkų išplėtimas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dell</li> <li>• Google</li> <li>• Rabobank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefonica</li> <li>• Microsoft</li> <li>• Accenture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unilever</li> <li>• Diageo</li> <li>• glh Hotels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BMW</li> <li>• Enel</li> </ul>

**3 pav. Korporacijos, pasiekusios savo tikslus bendradarbiaujant su startuoliais (sudaryta autoriaus, pagal organizacijos NESTA leidinį „Laimėkime kartu“, 2015)**

Startuolių steigimui įtakos turi ir jų tikėtini finansiniai suvaržymai, kadangi šios įmonės geba generuoti tik ganėtinai ribotą pinigų srautą, o pradinis kapitalas yra įgyjamas iš išorinių šaltinių, kurie susiję su rizikos kapitalo investicijomis (Stucki, 2013). Todėl būtina analizuoti ir ieškoti būdų, kaip eliminuoti startuolių žlugimo priežastis.

Remiantis Okrent (2014) atliktu tyrimu, identifikotos 20 pagrindinių startuolių žlugimo priežasčių (4 pav.).

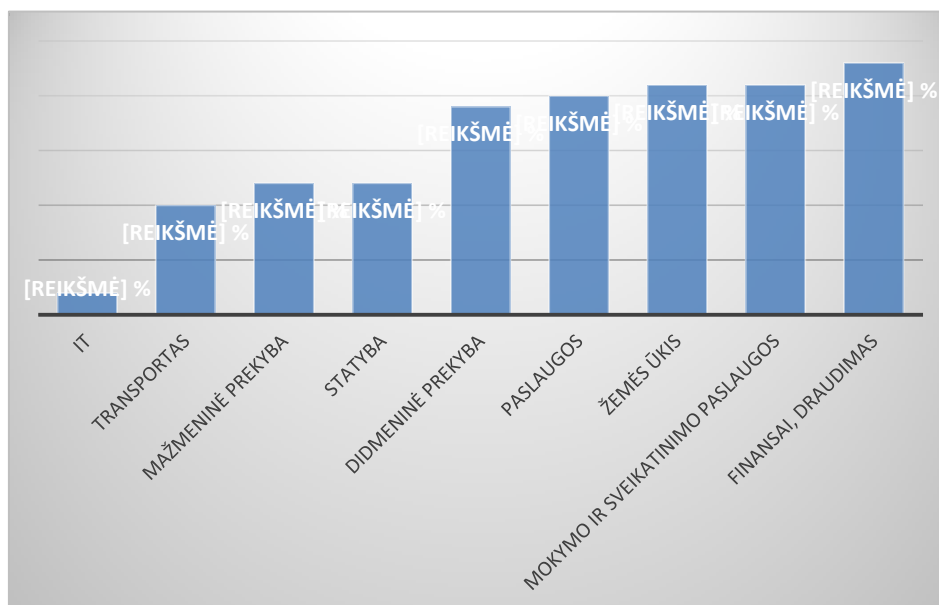


**4 pav. Startuolių žlugimo priežastys (sudaryta autoriaus pagal Okrent, 2014)**

Startuoliai, kurie per pirmuosius metus nepasiekia subalansuoto augimo – žlunga (Shane, 2009).

Kodėl žlunga naujas verslas? Pirmoji problema - gero plano, solidžios strategijos ir kruopštaus rinkos tyrimo žavesys. Ankstesnėse erose šie dalykai buvo laikomi tikėtinos sėkmės požymiais. Aišku, kyla pagunda juos taikyti ir naujiems verslams, bet jie neveikia, nes naujas verslas kuriamas itin didelio neužtikrintumo sąlygomis. Antroji problema - pamatę, kad tradicinė vadyba nepajėgi išspręsti problemas, kai kurie antreprenieriai ir investuotojai nuleidžia rankas ir pasiduoda mokyklos „Tiesiog daryk“ įtakai, kur teigiama, kad kai vadyba bejėgė, vienintelis atsakymas – chaosas (Ries 2011).

Remiantis Statistic Brain Research Institute 2016 m. atliktu tyrimu per pirmus tris metus po įsteigimo žlunga apie 85 procentai startuolių. Šiame tyrime taip pateiktos procentinės išraiškos išlikusių startuolių po 4 metų nuo įsteigimo pagal pramonės šakas (5 pav.)

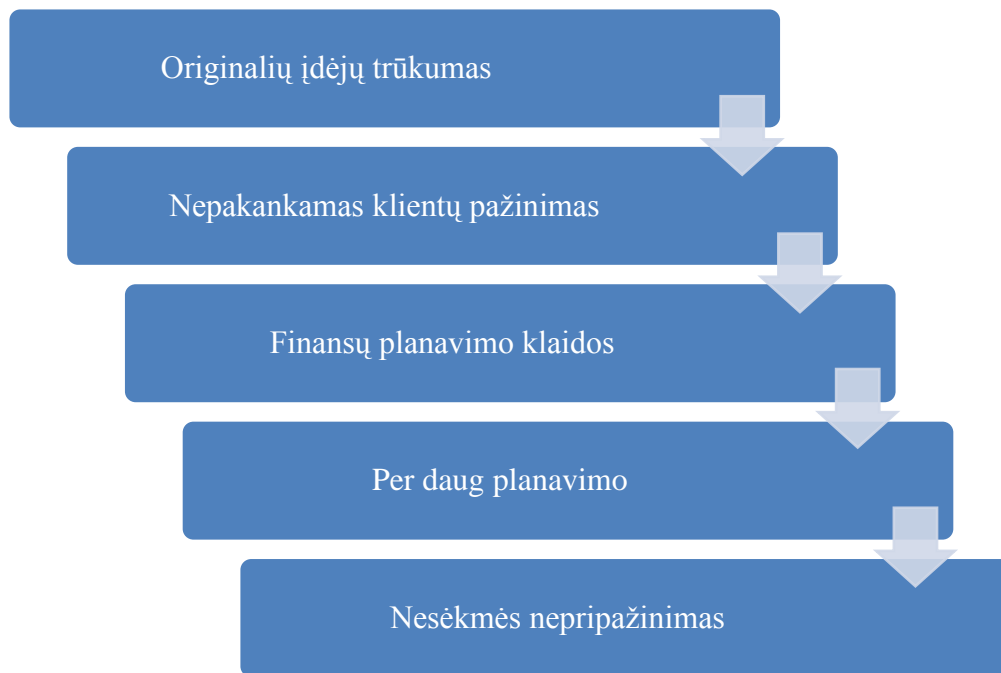


**5 pav. Veikiantys startuoliai po 4 metų pagal pramonės šakas (sudaryta autoriaus pagal Statistic Brain Research Institute, 2016)**

Remiantis Ries (2011), startuolis nežino, kas bus jo klientai ir koks turėtų būti jo produktas. Pasauliui tampant vis mažiau nuspėjamu, vis sunkiau numatyti ateitį. Senieji vadybos metodai čia visiškai netinka. Planavimas ir prognozės tikslūs tik tuomet, kai atliekami pasitelkus ilgos, stabilios veiklos istorijos tyrimus, esant santykinai statinei aplinkai. Kuriant naują verslą nėra nei vieno, nei kito.

Kiekviena verslo idėja ir situacija yra unikali. Startuoliais dažnai vadinamos visos naujai įsteigtos įmonės, tačiau yra dvi visiškai skirtingos naujo verslo kategorijos. Pirmojo tipo verslininkai nori pradėti verslą, kuris pakeistų samdomą darbą ir generuotų didesnes pajamas. Antrojo tipo verslininkai su savo verslo idėja planuoja užkariauti pasaulį. Būtina aiškiai žinoti, kuris

iš anksčiau paminėtų tipų yra tinkamas. Nuo šio pasirinkimo priklauso, kaip greitai ir koku būdu bus vystomas verslas (Šnejersons 2014). 6 pav. pateikiamos Šnejersons (2014) išskirtos pagrindinės startuolių daromos klaidos.



**6 pav. Startuolių klaidos (sudaryta autoriaus pagal Šnejersons, 2014)**

Startuolių steigimas visada siejamas su greitu augimu, todėl kyla šios dažniausios problemos (Pilinkienė, Mačiulis, Kurlavičiūtė 2013):

- sunkumai gauti kvalifikuotus darbuotojus, kurie gebėtų dirbti ypač dinamiškoje aplinkoje;
- sudėtinga didinti kapitalą ir gauti finansavimą plėtrai, nes sunku įvertinti augimo potencialą, todėl atitinkamai auga skolinimo rizika ir kaina;
- dažniau susiduriama su įvairiomis valdymo, ypač organizavimo problemomis.

Norris (2014) išskiria šias startuolių problemas:

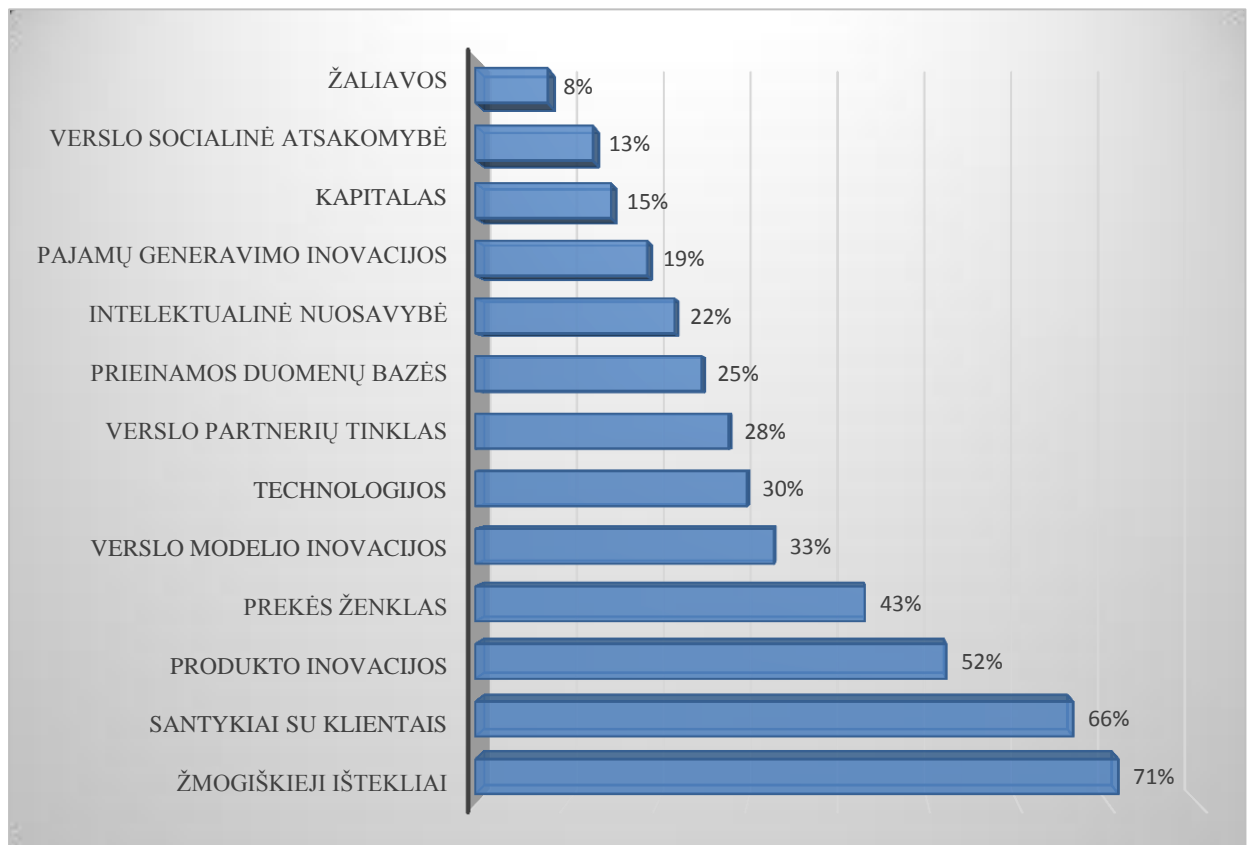
- inovacijos netinkamumas rinkai, idėjos trūkumai;
- rinkos poreikių nežinojimas;
- finansų planavimo netikslumai;
- atsakomybės už nesėkmingą verslą nesuvokimas;
- startuoliams skirtų iniciatyvų, programų, institucijų teikiamos informacijos ir paramos neišnaudojimas.

Didelis dėmesys startuolių steigimo problemų sprendimui yra skiriamas Europos Sąjungoje. Tam kuriamos įvairios programos, iniciatyvos, kurių viena svarbiausių yra „Verslumas 2020“. Ši

Europos Komisijos 2013 metais paskelbta iniciatyva yra skirta verslumo ir inovacijų skatinimui, siekiant padidinti Europos ekonominį augimą ir skatinti startuolių steigimą.

Autoriai Okrent (2014) , Šnejersons (2014), Pilinkienė, Mačiulis, Kurlavičiūtė (2013), Norris (2014) ir kt. moksliniuose straipsniuose daug dėmesio skiria problemoms, su kuriomis susiduria startuoliai, analizuoja jų žlugimo priežastis, tačiau mokslinėje literatūroje pasigendama sprendimų modelių.

Remiantis Kocker 2015 metų tyrimais, galima identifikuoti sėkmės faktorius, kurie lemia plėtojant bet kurį verslą (žiūr. 7 pav.).

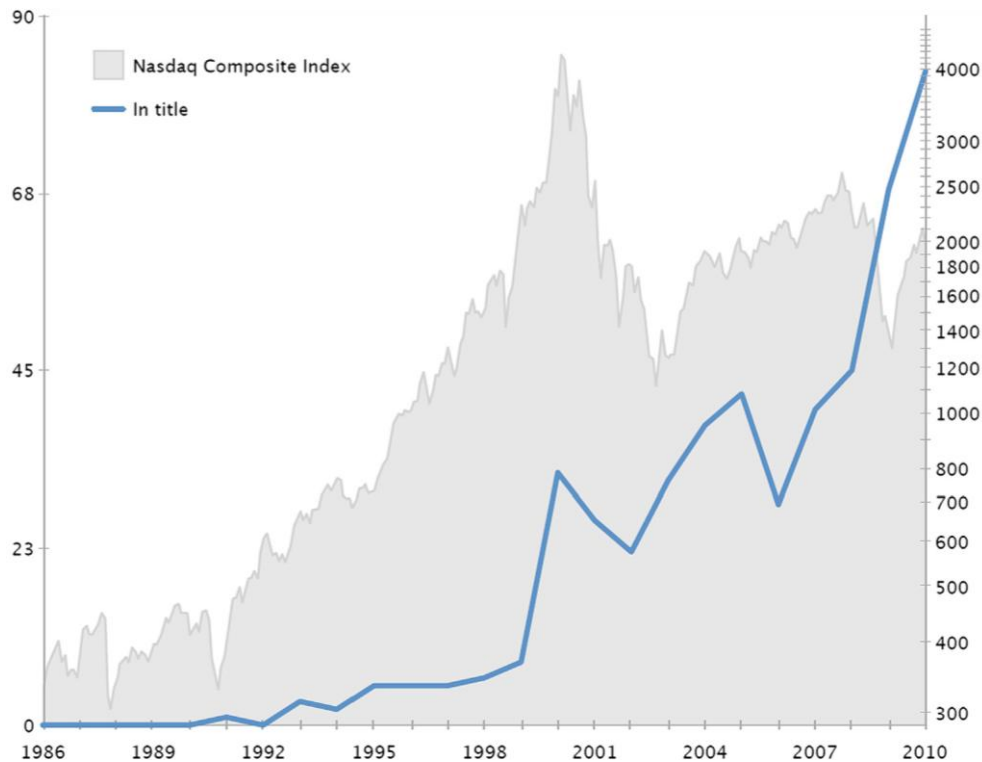


**7 pav. Sėkmės faktoriai versle (sudaryta autoriaus pagal Kocker, 2015)**

Autorius pabrėžia, kad strateginėmis partnerystėmis galima sustiprinti grafiko apačioje esančius faktorius, kaip žmogiškieji išteklių ar santykiai su klientais. Tame pačiame tyrime Kocker pažymėjo, kad per paskutinius 4 metus strateginių verslo partnerių poreikis išaugo 28 proc.

Remiantis The Economist Intelligence Unit (2008) daugiau nei 50 proc. verslo vadovų tiki, kad bendradarbiavimas „padeda bendrovei įgyti konkurencinį pranašumą“ arba „tampa esminiu išlikimo veiksnium.“

Verslo modelio tematika mokslinėje literatūroje itin populiaru, DaSilva ir Trkman (2014) parodo kaip išaugo straipsnių (metodinės medžiagos), analizuojančių verslo modelius, kiekis ir jo dinamiką sulyginu su Nasdaq composite indeksu (8 pav.).



**8 pav. Verslo modelių metodinės medžiagos ir Nasdaq composite indekso dinamika (DaSilva, Trkman, 2014)**

Inovatyvių, integruotų ir pritaikomų startuoliams bei jų verslo partneriams, verslo modelių ar jų modeliavimo principų mokslinėje literatūroje yra labai mažai. Šiame tyrime ir siekiama identifikuoti priežastis startuolių žlugimo priežastis, analizuojant mokslininkų ir praktikų patirtį, sukurti procesą ir modelį, kuris leistų startuoliams išvengti žlugimo. Vienas svarbiausių veiksnių sėkmingam startuolio vystymuisi yra tinkamos strateginės partnerystės sudarymas.



## **2. TEORINIAI SPRENDIMAI. STARTUOLIO IR VERSLO PARTNERIO BENDRADARBIAVIMO MODELIAVIMO TEORINĖ ANALIZĖ**

### **2.1. Startuolio koncepcijos analizė**

#### **2.1.1. Startuolio sampratos elementai**

Moksliniuose straipsniuose pateikiama nemažai startuolių apibrėžimų. Autoriai, nagrinėjantys šią tematiką, skirtingai traktuoja įvairius aspektus. Siekiant suvokti ir toliau tinkamai naudoti startuolio koncepciją bus palyginamas skirtingų autorių startuolių apibūdinimas ir atskiriamos dvi sąvokos – startuolis ir naujas smulkus verslas.

Startuolis – tai technologinė įmonė, kurianti aukštos pridėtinės vertės produktą ar paslaugą, realizuojanti inovaciją rinkoje (Moon, 2014).

Startuolis – tai įmonė, kuri ieško alternatyvų neatsižvelgdama į turimus resursus (Wasserman 2013).

Startuolis – tai įmonė sukurta greitam vystymuisi (Graham, 2012).

Naujas verslas (ar įmonė) - tai žmonių institucija, skirta naujoms prekėms ar paslaugoms kurti rizikingo neužtikrintumo sąlygomis (Ries 2011). Šiame apibrėžime nevartojamas žodis startuolis, tačiau autoriaus buvo siekiama kryptingai to išvengti. Toliau bus pateikiama šio apibrėžimo trumpa analizė, siekiant suprasti sudedamąsias dalis.

Žmonės, kuriantys naują verslą, pagal Ries (2011) vadinami antreprenieriais. Ši savoka plačiai vartojamas šiuolaikinės vadybos moksliniuose straipsniuose. Antreprenieriai yra visi, kas kuria naujus produktus ar verslą ekstremalaus neužtikrintumo sąlygomis, nepriklausomai nuo to, ar jie tai žino, ar ne, ir kur jie dirba: vyriausybinėje institucijoje, iš rizikos kapitalo finansuojamoje įmonėje, nepelno organizacijoje ar privataus kapitalo bendrovėje.

Žodis „institucija“ asocijuojasi su biurokratija. Tačiau sėkmingame naujame versle daug veiklos, susijusios su institucijos kūrimu: samdomi kūrybingi darbuotojai, koordinuojama jų veikla, kuriama organizacijos kultūra, kuri duoda rezultatų.

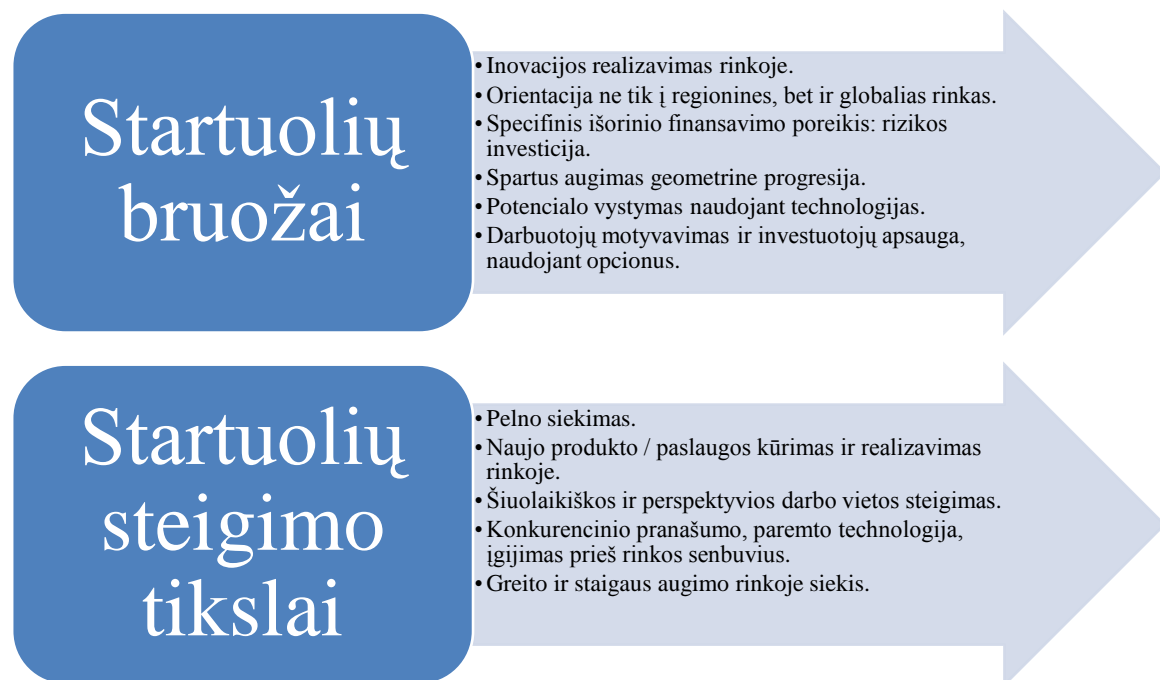
Naujo verslo prekė ar paslauga yra naujovė, - taip pat svarbi apibrėžimo dalis. Bet kokie klientų potyriai, kilę iš sąlyčio su įmone, turėtų būti laikomi įmonės produkto dalimi. Ši teorija taikytina parduotuvei, internetinės prekybos svetainei, konsultacijų centrui, socialinių paslaugų nepelno agentūrai. Bet kokiu atveju, organizacijos tikslas atskleisti klientams naują vertės šaltinį ir pasirūpinti produkto poveikiu klientams.

Svarbu plačiai suprasti žodį „naujovė“. Naujame versle gausu įvairių naujovių: naujų mokslinių išradimų, esamos technologijos panaudojimo kitiems tikslams, naujų verslo modelių paslėptai vertei „išlaisvinti“ ar paprasčiausių prekės ar paslaugos pristatymų naujoje vietovėje ar anksčiau neaptarnautam segmentui. Visais šiais atvejais naujovė yra svarbiausias verslo sėkmės veiksnys.

Dar viena svarbi šio apibrėžimo dalis - kontekstas, kuriame vyksta naujovės. Daugumai didelių ir mažų įmonių šis kontekstas nebūdingas. Naujas verslas sukurtas įveikti ekstremalaus neužtikrintumo situacijas. Įsteigti naują įmonę, kuri būtų tiksli esamo verslo kopija visais atžvilgiais- verslo modelio, kainodaros, tikslinių klientų ir produkto - gali būti ekonomiškai patraukli investicija. Tačiau tai nebus naujas verslas, nes tokios įmonės sėkmė priklauso nuo strategijos įgyvendinimo, be to, jos sėkmę galima gana tiksliai sumodeliuoti.

Autoriai, kurie nagrinėjo startuolius, įvairiai išskiria ir apibūdina jų bruožus. Giedraičio ir Kaskauskės 2015 m. atliktu startuolių tyrimu, šią verslo formą galima apibrėžti kaip verslo organizaciją, kuri kuriama tam, kad rinkoje būtų realizuota inovacija, sukuriama pridėtinė vertė.

Tame pačiame tyrime autoriai suklasifikavo startuolių bruožus ir jų steigimo tikslus, remdamiesi daugiau nei 40 užsienio autorių straipsniais (9 pav.).



**9 pav. Startuolių bruožai ir steigimo tikslai (sudaryta autoriaus pagal Giedraitis ir Kazakauskė, 2015)**

Remiantis susistemintais duomenimis, galima būtų teigti, kad pagrindiniai startuolių bruožai yra inovacija ir verslo procesas ar modelis, garantuojantis spartų augimą ir technologinį pranašumą.

Atsižvelgiant į išskirtus svarbiausius startuolių steigimo tikslus, galima būtų teigti, kad pirminis ir svarbiausias iš jų nėra vien pelno gavimas, bet orientuojamasi į greitą augimą siekiant konkurencinio pranašumo. Pagrindiniai šios verslo formos steigimo tikslai – perspektyvios ir šiuolaikiškos darbo vietos kūrimas, technologijos / inovacijos komercializavimas rinkoje, pelno gavimas, konkurencinio pranašumo prieš rinkos senbūvius įgijimas ir greito bei staigaus augimo siekis.

Apibendrinant galima teigti, kad startuolis – tai didelį potencialą staigiai globaliai plėstis turintis inovatyvus verslas, pagrįstas informacinių ir aukštųjų technologijų bei gyvybės mokslų sprendimais. Startuolių steigimas apima optimaliausio būdo technologijos ir / ar inovacijos komercializavimą rinkoje bei sparčiai augančios pozicijos ir išteklių nepertraukiamumo sintezę. Pagrindiniai startuolių steigimo tikslai – perspektyvios ir šiuolaikiškos darbo vietos kūrimas, technologijos / inovacijos komercializavimas rinkoje, pelno gavimas, konkurencinio pranašumo prieš rinkos senbūvius įgijimas ir greito bei staigaus augimo siekis. Nagrinėjant startuolio koncepciją būtina atskirti startuolius nuo naujų smulkių ir vidutinių verslų.

### **2.1.2. Startuolio ir naujo smulkaus / vidutinio verslo skirtumai**

Mokslinėje literatūroje daug dėmesio skiriama identifikuoti smulkaus verslo ir startuolio skirtumus. Susisteminant galima išskirti du naujo verslo tipus:

- Nauji smulkaus bei vidutinio dydžio verslai (angl. small and medium sized enterprises) arba smulkusis verslas;
- inovacijomis paremtos iniciatyvos (angl. innovation-driven enterprises) arba startuoliai.

Nors tiek smulkus verslas, tiek startuoliai gali sukurti vertę visuomenei, taip pat egzistuoja ir skirtumai, kuriuos būtina pabrėžti. Kiekvienas tipas pateikia savų iššūkių personalo įdarbinimo, finansavimo, augimo klausimais, taip pat egzistuoja skirtingas rizikos lygis. Tad, kiekvienas verslo tipas turi būti atitinkamai organizuojamas.

Didžiausias skirtumas pasireiškia inovacijų klausime. Smulkiame versle inovatyvus produktas, verslo procesas ar verslo modelis nėra būtinas tam, kad kompanija suklestėtų. Tuo tarpu startuoliuose inovacija yra būtina – ant jos paremtas visas projekto unikalumas, konkurencinis pranašumas bei augimo potencialas (Casserly, 2013). Detalus palyginimas pateikiamas 1 lentelėje.

Smulkieji verslai turi daug mažesnę įgūdžių rinkinį ir mažesnę potencialą, tuo tarpu inovacijomis paremti verslai laviruoja tarp daugybės įvairių įgūdžių, dažnai prisideda naujų, tad

kompanija turi greitai reaguoti. Be to, startuoliai yra orientuoti į tarptautines rinkas, kas taip pat diktuoja dinamikos ir lankstumo būtinybę.

Jeigu smulkaus verslo variklis yra pelningumas ir stabilus ilgalaikės vertės kūrimas, tuomet startuoliai koncentruojasi ties vartotojų skaičiaus augimu bei to potencialu.

**1 lentelė. Startuolių ir smulkaus / vidutinio verslo skirtumai (sudaryta autoriaus pagal Casserly, 2013)**

	<b>Smulkus ir vidutinis verslas</b>	<b>Startuoliai</b>
Rinkos	Vietinės ir regioninės	Globalios
Inovacijos	Nėra būtinybė	Konkurencinis pranašumas paremtas inovacijomis
Kapitalas	Įkūrėjai šeimos arba pavieniai asmenys, nereikalingas išorinis finansavimas	Daug savininkų iš įvairių sričių, didelis išorinio finansavimo poreikis
Plėtra	Kompanija plečiasi linijine kreive.	Sėkmingos kompanijos plečiasi geometrinės progresijos kreive

Susisteminant startuolių skirtumus nuo smulkaus ir vidutinio verslo, galima teigti, kad startuolių atskirtis nuo kitų naujų verslų yra didelė, o pagrindiniai skirtumai yra globalumas, inovatyvumas ir greitas augimas. Startuoliams šie bruožai priskiriami neatsitiktinai, tačiau praktika formuojasi tik iš stiprių, globaliai veikiančių, sugebančių pritraukti reikiamą kapitalą ir greitai augančių startuolių. Tačiau, kad tai pasiekti, startuoliams dažnai reikia bendradarbiauti su jau veikiančiu verslu ar valstybinėmis įstaigomis.

## **2.2. Verslo įmonių bendradarbiavimo tikslų ir formų analizė**

### **2.2.1. Verslo partnerysčių svarba ir poreikis**

Didėjant rinkos globalizacijai, smulkių ir vidutinių įmonių tarpusavio bendradarbiavimas vis labiau intensyvėja. Tarptautinės įmonės investuoja į tiekimo grandinę ir tokiu būdu drastiškai sumažina produkto gamybos sąnaudas, todėl smulkiam ir vidutiniam verslui telieka bendradarbiauti. Startuoliams bendradarbiavimas taip pat yra vienas iš kertinių momentų, siekiant išlikti ir vystytis.

Atskiros įmonės negali būti tobulos visose srityse. Jos privalo specializuotis ir išmokti sujungti savo išteklius bei gebėjimus su kitomis bendrovėmis bei organizacijomis. Bendradarbiavimas susideda iš galimų bendro darbo taškų identifikavimo, tinkamo klimato sukūrimo bei komercinių operacijų pradžios.

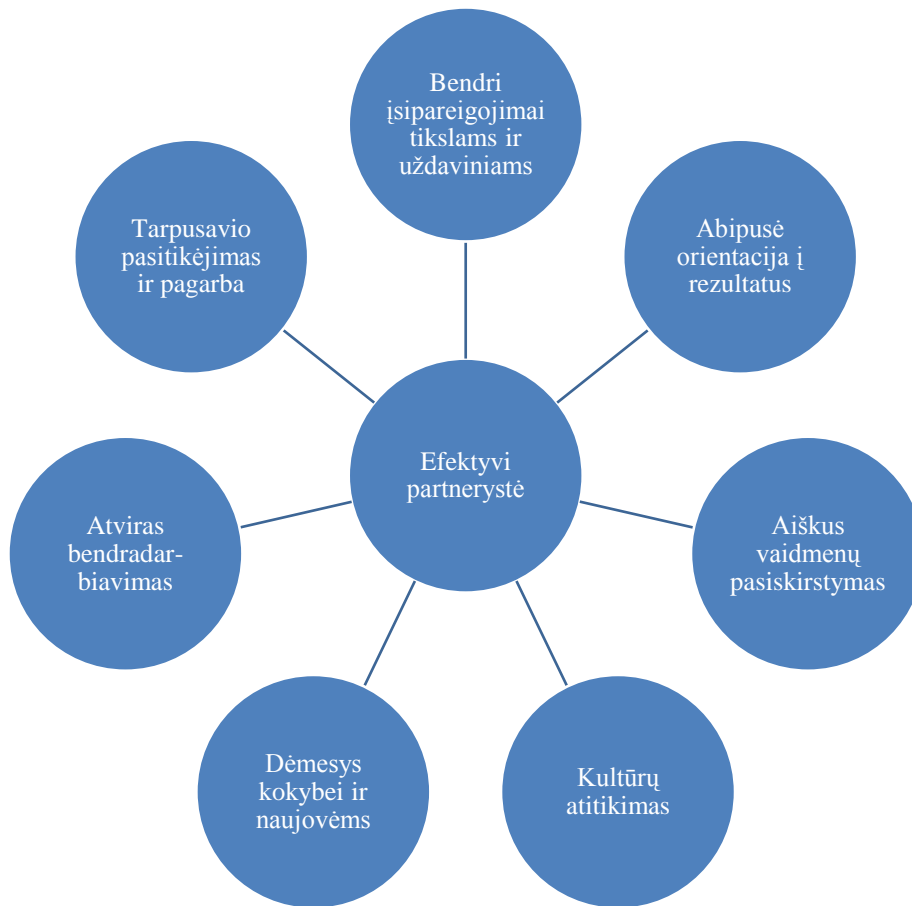
Įmonių bendradarbiavimas dažniausias naujų produktų vystyme ir komercializavime (Cuervo-Cazurra, Asakawa 2010).

Partnerystė yra tam tikra bendradarbiavimo forma, kuri egzistuoja tarp įmonės / įmonių, kurios yra technologiškai pažangios ir įmonės / įmonių, siekiančių win-win rezultatų (Wucherer, 2006).

Tačiau atsiranda rizika, kad nauja įmonė gali tapti pernelyg priklausoma nuo partnerinės įmonės, jei ta partnerystė tampa pagrindiniu jos verslo modelio komponentu (Barringer, Ireland, 2006).

Apibrėždamas efektyvią partnerystę Douglas (2009) išskyrė šias dimensijas (10 pav.):

- Bendri įsipareigojimai tikslams ir uždaviniams. Taip pabrėždamas ne tik bendrus įsipareigojimus, bet ir bendrus tikslus uždaviniams, kuriuos įgyvendinant bus pasiekiami bendri tikslai.
- Abipusė orientacija į rezultatus. Autorius akcentavo, kad abi šalys turi būti orientuotos į rezultatus, o ne į savo poreikius.
- Aiškus vaidmenų pasiskirstymas. Šia dimensija autorius pabrėžė, jog efektyviam verslo vystymui būtinas aiškus vaidmenų ir funkcijų pasiskirstymas.
- Kultūrų atitikimas. Kultūrų atitikimą autorius aiškina, kaip kokybinį efektyvios partnerystės momentą, kuris dažnai būna neįvertinamas kuriant tarptautines partnerystes.
- Dėmesys kokybei ir naujovėms. Taip pabrėžiama, kad tik abiejų bendradarbiavimo partnerių vienodas požiūris į inovacijas leidžia sukurti efektyvią partnerystę.
- Atviras bendradarbiavimas. Atviru bendradarbiavimu grindžiama partnerystė siejama su ilgalaike perspektyva.
- Tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba. Bendradarbiavimo partnerių tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba vienas iš efektyvios partnerystės pagrindų.



**10 pav. Efektyvios partnerystės veikimo dimensijos (sudaryta autoriaus pagal Douglas, 2009)**

Siekiant, kad suformuotas verslo bendradarbiavimo modelis būtų efektyvus, Wallace (2004) taip pat pabrėžia darbuotojų integracijos svarbą, išskirdamas tokius veiksnius:

1. Informuoti darbuotojus apie partnerystės svarbą ir jos įtaką įmonės ateičiai.
2. Paaiškinti personalui, koks bus jų vaidmuo bendroje su partneriais veikloje.
3. Sukurti forumą, kur žmonės gali užduoti klausimus apie partnerystę.
4. Įsitikinti, kad darbuotojai yra gerai kvalifikuoti ir gerai apmokyti.
5. Suteikti galimybę darbuotojams augti ir rizikuoti.

Partnerystė pasiteisina, jeigu atsiranda galimybė įmonei partnerei prieiti prie strateginių kitos įmonės išteklių ir dėl tų išteklių sujungimo padidinamas vertės pasiūlymas vartotojui (Barringer, Harrison, 2000).

Atsižvelgiant į strateginių partnersčių naudą, daugelis smulkiųjų verslų ir kitų organizacijų nesiekia bendradarbiavimo. Sąjungos dažnai žlunga todėl, jog iš pat pradžių nebuvo žinoma, kokių tikslų jos kuriamos. Kita priežastis – ilgalaikės perspektyvos nebuvimas. Svarbu ne tik pasirinkti partnerius, tačiau ir nustatyti tikslus, rodiklius bei integruoti procedūras, kurios praneš apie partnerystės būklę.

Analizuojant strateginių partnerysčių temą būtina išskirti privalumus ir trūkumus (2 lentelė).

**2 lentelė. Strateginių partnerysčių privalumai ir trūkumai (sudaryta autoriaus pagal Cuervo-Cazurra, Asakawa 2010, Barringer, Harrison 2000, Clough, 2007)**

<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
Sujungiamos individualios stiprybės	Nuomonių susikirtimai
Didesnis rinkų apjungimas	Nepasitvirtinę lūkesčiai
Atsakomybių pasidalijimas	Pakankamai ilgas laikas partnerystės sukūrimui
Laiko sutaupymas	Nelankstumas
Kaštų sumažinimas	Resursų neteisingas panaudojimas
Geresnis verslo suvokimas	Kultūriniai skirtumai
Rizikos sumažinimas	Lyderystės, kontrolės trūkumas
Masto ekonomija	Nenoras dalintis konfidencialia informacija

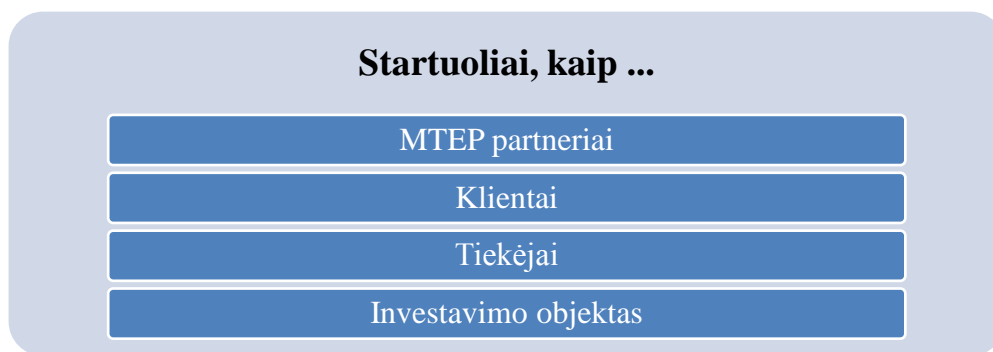
Apibendrinant galima teigti, kad įmonės, norinčios greičiau vystytis, pasiekti naujas rinkas ir sutaupyti lėšas, turi susirasti partnerių tiek vidaus, tiek užsienio rinkose. Poreikį sudaryti partnerystes lemia stiprėjanti konkurencija, greitai besikeičianti technologinė aplinka. Bendradarbiavimo sėkmė priklauso nuo daugelio aplinkybių, taip pat ir nuo tinkamai pasirinktų bendradarbiavimo partnerių.

### **2.2.2. Verslo įmonių bendradarbiavimo tikslų identifikavimas**

Siekiant geriau išanalizuoti strateginių verslo partnerysčių atvejus, pirmiausia reikia apibrėžti bendradarbiaujančių šalių tikslus ir bendradarbiavimo atvejus. Šiame skyriuje verslo įmonių bendradarbiavimo tikslai bus analizuojami per startuolių ir didelių įmonių (korporacijų) prizmę.

Korporacijų ir startuolių bendradarbiavimo formas galima analizuoti remiantis Baier (2015) schematiniu pavaizdavimu (11 pav.). Šio autoriaus korporacijų ir startuolių bendradarbiavimo atveju apibrėžimas itin supaprastintas. Startuoliai apibrėžiami kaip korporacijų tiekėjai, klientai, investicijų objektai ar MTEP (mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros) partneriai. Šiuolaikinėje ekonomikoje startuolių ir didelių kompanijų bendradarbiavimo atvejų ir formų itin daug, o bendradarbiavimas dažnai grindžiamas dominuojančios šalies – korporacijos keliamais tikslais.

## Startuoliai, kaip ...



**11 pav. Korporacijų ir startuolių bendradarbiavimas (sudaryta autoriaus pagal Baier, 2015)**

Organizacija NESTA 2015 m. atliko detalų tyrimą, kurio metu nustatė korporacijų ir startuolių bendradarbiavimo atvejų ir korporacijų keliamų tikslų koreliaciją (12 pav.).

### Korporacijų tikslai

	Atnaujinti korporacijos vadybinę kultūrą	Išvystyti naujus prekės ženklus	Išspręsti verslo problemas	Išplėsti rinkas
Korporacijų ir startuolių bendradarbiavimo atvejai	Pavienės programos			
	Išteklų pasidalinimas			
	Verslo pagalba			
	Bendradarbiavimas			
	Investavimas			
	Įsigijimas			

**12 pav. Korporacijų ir startuolių bendradarbiavimo atvejai ir korporacijų keliami tikslai (sudaryta autoriaus, pagal organizacijos NESTA leidinį „Laimėkime kartu“, 2015)**

Analizuojant šį tyrimą pastebima, kad korporacijos, vystydamos naujus prekės ženklus arba siekdamos atnaujinti vadybinę kultūrą, dažniausiai bendradarbiauja su startuoliais per pavienes ar



verslo pagalbos programos. Korporacijos, siekdamos išplėsti rinkas ar išspręsti kitas verslo problemas, tiesiogiai investuoja į startuolius arba net juos įsigyja.

Manoma, kad didelės bendrovės neišvengiamai praranda sugebėjimą diegti naujoves, dirbti kūrybiškai ir vystytis. Verslui augant galima sukurti tokią organizaciją, kuri mokėtų suderinti esamų klientų poreikius ir ieškoti naujų, valdyti esamas verslo sritis ir tirti naujas galimybes vienu metu. Norėdamos pakeisti savo vadybos filosofiją, net brandžios bendrovės gali pereiti prie vadinamojo diversifikuotojo mąstymo (Ries 2011).

Rothaermel (2002) išskiria šias korporacijų priežastis aktyviau bendradarbiauti su startuoliais:

1. Greitesnis naujų produktų kūrimas ir vystymas.
2. Platesnis tyrimų spektras.
3. Geresnis socialinis įvaizdis.
4. Patogumas geografiniu aspektu.

Organizacijos NESTA teigimu, korporacijos, prieš pradėdamos partnerystių projektus su startuoliais, pirmiausia turi išsikelti tikslus, juos nuolat vertinti, o įgyvendinimą patikėti profesionalams.

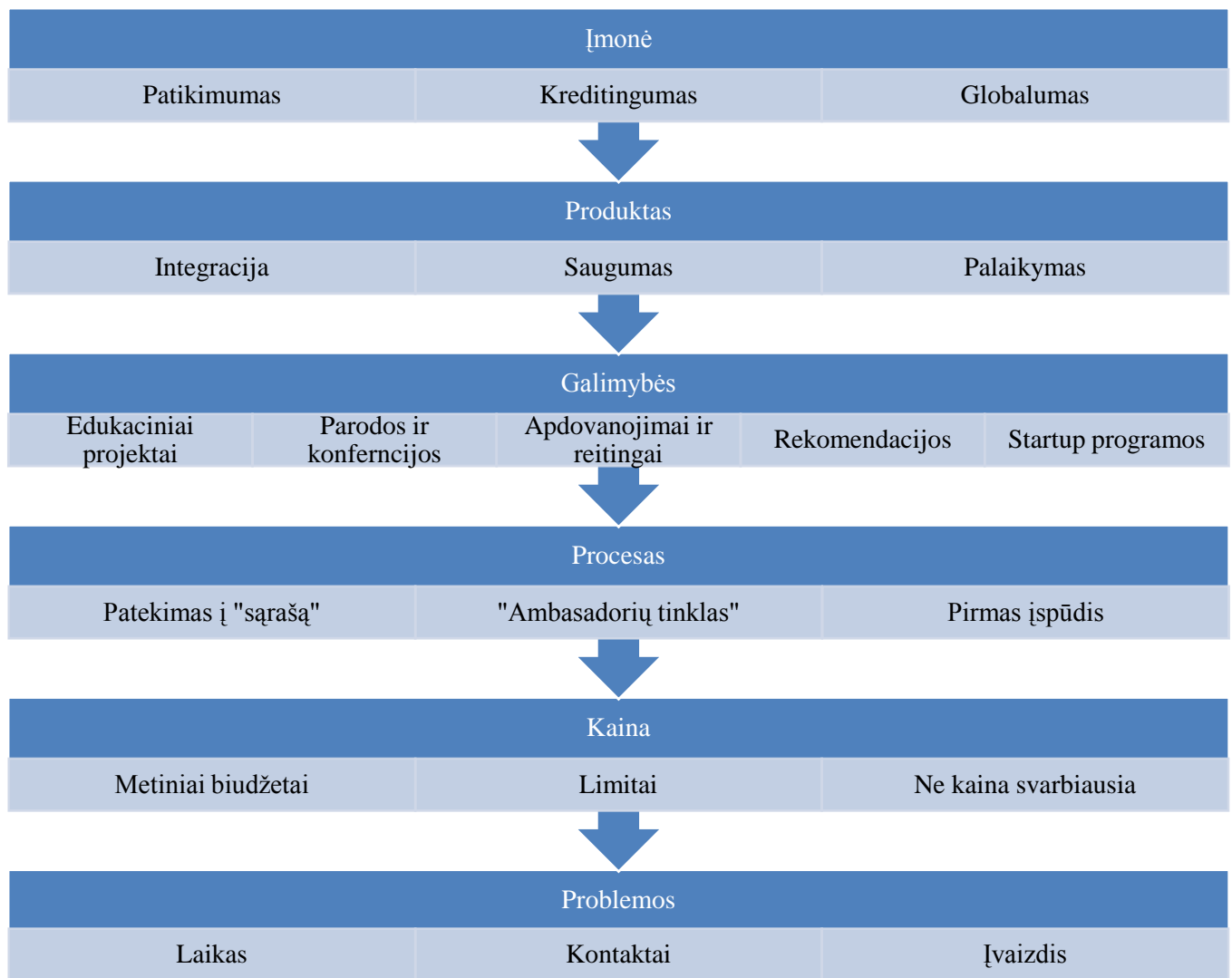
Prieš pradėdami bendradarbiavimą su didelėmis įmonėmis startuoliai turi suprasti jų elgseną. Pagal pateiktą schemą (13 pav.), sudarytą remiantis organizacijų KPMG, NESTA ir startuolių akseleratoriaus Startup Highway pateikta medžiaga, apžvelgsime pagrindinius momentus, kaip korporacijos atsirenka bendradarbiavimo partnerius, į ką būtina atsižvelgti norint pradėti bendradarbiauti su didelėmis įmonėmis.

Korporacijos itin daug dėmesio skiria savo tiekėjų bendradarbiavimo partnerių atrankai. Siekdamos sumažinti riziką savo potencialiam partneriui (įmonei) dažniausiai keliami tokie kriterijai:

1. Patikimumas. Siekiama surasti visą informaciją apie potencialų partnerį.
2. Kreditingumas. Norima išanalizuoti finansinę partnerio situaciją.
3. Globalumas. Globaliai dirbančios kompanijos siekia, kad ir jų partneriai atitiktų šį kriterijų.

Įvertinus įmonę toliau yra vertinamas produktas. Produkto analizė siejama su IT produktais. Produktas turi atitikti šiuo kriterijus:

1. Integracija. IT produktas turi integruotis su populiariausiomis IT platformomis.
2. Saugumas. Itin didelis dėmesys yra skiriamas saugumo klausimams. Nes per trečiųjų šalių nesaugias sistemas galima įsilaužti į korporacijos IT infrastruktūrą.
3. Palaikymas. Įsipareigojimas prižiūrėti ir tobulinti sistemas yra būtinas.



**13 pav. Korporacijų ir startuolių bendradarbiavimo užmezgimo aspektai (sudaryta autoriaus, pagal NESTA, KPGM, Startup Highway, 2015)**

Startuoliams sudaromos didelės galimybės pademonstruoti savo produktus. Kuriamos įvairios programos ir parodos, skirtos startuoliams, kurios dažnai būna remiamos didelių korporacijų. Remdamos įvairius renginius, apdovanojimus, korporacijos siekia susipažinti su startuolių kuriamomis inovacijomis ir galbūt atsirinkti potencialius partnerius. Todėl šios programos, konferencijos ar konkursai yra puikus būdas startuoliams kelti savo žinomumą.

Startup Highway pabrėžia startuolių ir korporacijų santykių užmezgimo pradžios problematiškumą. Dažnai didelės įmonės bendradarbiauja tik su atrinktomis „sąrašuose“ esančiomis įmonėmis. Startuoliams atsiranda galimybė užmegzti kontaktą tik per pažįstamus korporacijų darbuotojus („ambasadorių tinklas“) arba padarius itin gerą pirmą išpūdį.

Svarbu startuoliams tinkamai parengti kainodarą savo produktams, kurie bus siūlomi korporacijoms. Didelės įmonės dažniau dėmesį kreipia į kokybę, inovaciją, todėl maža kaina gali asocijuotis su galimais trūkumais. Tai pat, startuoliams reikia įvertinti korporacijos atitinkamų

padalinių pirkimų limitus ir teikiant pasiūlymą vienas perspektyviausių kainodaros variantų yra metiniai ar mėnesio aptarnavimo mokesčiai, o ne visą produkto sumą prašyti sumokėti iš karto.

Pagrindines startuolių problemas bandant užmegzti santykius su didelėmis įmonėmis, autoriai išskiria šias:

1. Laikas. Sprendimai didelėse įmonėse priimami itin lėtai, todėl startuoliai turi įvertinti šį faktorių.
2. Kontaktai. Gauti reikiamas kontaktus (atsakingų asmenų) gali būti itin sunku. Korporacijos dažnai atsiriboja nuo produktus siūlančių mažų įmonių.
3. Įvaizdis. Pabrėžiama nepriekaištingo įvaizdžio svarba. Startuoliai dažniausiai neturi ilgos veiklos istorijos, tačiau jų įkūrėjų ankstesnės veiklos taip pat yra vertinamos.

Išanalizavus korporacijų elgseną ir bendradarbiavimo tikslus galima teigti, kad didelės kompanijos itin kruopščiai renkasi bendradarbiavimo partnerius, kurie turi atitikti keliamus reikalavimus ir bendradarbiavimo tikslus.

### **2.2.3. Startuolių ir verslo partnerių bendradarbiavimo formos**

Tinkamas partnerių pasirinkimas bei jų vystymas, priklauso nuo partnerystės formos. Įvertinus strateginių partnerystės naudą ir išskyrus jų privalumus, būtina analizuoti momentus, kada startuoliai ieško strateginių partnerių ir kokiomis formomis vystomas bendradarbiavimas.

Šiuo metu itin daug kompanijų išsivysčiusiose šalyse dalyvauja tarptautiniuose susitarimuose, bendradarbiauja tarpusavyje įvairiomis formomis. Galima išskirti penkias bendradarbiavimo formas:

1. Bendrų įmonių sukūrimas;
2. Bendradarbiavimas licenzijų, įrengimų, bendros gamybos specializacijos pagrindu;
3. Konsorciūmų sukūrimas;
4. Kompanijų susitarimai su startuoliais, siekiant įgyti naujas technologijas;
5. Rangovinių santykių tarp medžiagų, gaminių ir komplektuojamų dirbinių tiekėjų (ilgalaikių sutarčių pagrindu) ir jų tiekinių vartotojų (t.y. prekybinio gaminio, skirto vartotojui, gamintojo-išbaigėjo) nustatymas.

Paprastai startuolio kūrimosi pradžioje išteklių ir patirties trūkumas priverčia tą įmonę ieškoti partnerystės su kita, jau veikiančia įmone tam, kad pastaroji padėtų įgyvendinti tam tikras veiklas, kurios finansiškai nenaudingos naujai besikuriančiai įmonei. Tokiu būdu naujai besikurianti įmonė

sutaupo laiką bei finansines sąnaudas ir gali susikonsoliduoti į veiklą, kuri sukuria jai konkurencinį pranašumą rinkoje ir išskirtinę vertę vartotojui.

Išanalizavus mokslinėje literatūroje apibrėžtus atvejus, 3 lentelėje pateikiamos pagrindinės prielaidos, skatinančios startuolius ieškoti strateginio partnerio.

**3 lentelė. Prielaidos, lemiančios startuolius ieškoti strateginio partnerio (sudaryta autoriaus pagal Gans, Hsu, Sterns, 2008, Blanchfield, 2011, Kocker, 2015)**

Autorius, metai	Prielaidos
Gans, Hsu, Sterns, 2008	Sustiprinti intelektinės nuosavybės apsaugą; sumažinti įėjimo į rinką kaštus; sumažinti pastoviuosius kaštus.
Blanchfield, 2011	Įdėjų patikrinimas, rizikos pasidalinimas, tinklo sukūrimas, ekonomija.
Kocker, 2015	Produkto išvystymo nepakankamumas, išteklių stoka, patirties stoka komercializavime.

Įmonių kuriamų produktų vystymui ir komercializavimui (Lopez, Martinez-del-Rio, Cespedes-Lorente, Perez-Valls 2015) išskiria galimus bendradarbiavimo partnerius:

- startuoliai;
- veikiantis smulkus ir vidutinis verslas;
- korporacijos;
- universitetai;
- tyrimų centrai;
- investicijų bendrovės;
- valstybinės įmonės.

Tyrimo, kurį atliko autoriai Lopez, Martinez-del-Rio, Cespedes-Lorente, Perez-Valls (2015) su 2473 įmonėmis 32 Europos šalyse rezultatai parodė, kad startuoliams, siekiantiems vystyti savo naujus produktus, tinkamiausi partneriai yra kiti startuoliai, smulkus ir vidutinis verslas, universitetai, tyrimų centrai ir investicijų bendrovės, o korporacijos ir valstybinės įmonės nėra tinkamiausi partneriai. Analizuojant šį tyrimą reikia atsižvelgti į startuolio tikslus (vystymas, komercializavimas, pardavimas).

Moksliniuose straipsniuose dažniausiai išskiriamos šios startuolių ir kitų įmonių bendradarbiavimo formos: pavienės programos, verslo inkubatoriai, korporacijų inkubatoriai, bendros įmonės, susijungimai/įsigijimai, strateginės partnerystės. Šių atvejų apibrėžimas pateikiamas 4 lentelėje.

**Pavienės programos.** Tai dažniausiai didelių įmonių užsakymu konkrečiam tikslui/problemai išspręsti suburtos nepriklausomos komandos (itin dažnai startuoliai). Moksliniuose straipsniuose

nagrinėjant šias programas dažniausiai įvardijamas IT sektorius, taip pat pabrėžiamas ribotas laikas ir itin didelė konkurencija, kadangi geriausias rezultatus parodžiusiam startuoliui išaugo bendradarbiavimo galimybės su programą kuravusia korporacija.

**4 lentelė. Startuolių ir kitų įmonių bendradarbiavimo formos (sudaryta autoriaus pagal Newton, 2015, Ratinho, Groen 2012, Miller, Stacey 2014, Kim, Wagman 2014, Weiblen, Chesbrough 2015, Lerner 2013, Kilpi, 2014)**

<b>Pavienės programos</b>	Intensyvus ir itin konkurencingas atskirų startuolių darbas per ribotą laiką išspręsti korporacijos užsakytą inovatyvią problemą (Newton, 2015)
<b>Verslo inkubatoriai</b>	Valstybės, įmonės ar įmonių grupės remiamas projektas suteikiant startuoliams darbo vietas, marketingo, teisinės ir kt. pagalbą siekiant bendrų rezultatų (Ratinho, Groen 2012)
<b>Korporacijų inkubatoriai</b>	Tiesiausias kelias į rinką kartu su korporacija vystant inovatyvius produktus (Miller, Stacey 2014)
<b>Startuolių akselioratoriai</b>	Tai nauja hibridinė forma, leidžianti naujai įkurtiems verslams padėti greičiau vystytis (Kim, Wagman 2014).
<b>Bendros įmonės</b>	Leidžia korporacijoms lengvai prisijungti sėkmingus projektus vystančius startuolius, padedant jiems patekti į rinką (Weiblen, Chesbrough 2015).
<b>Susijungimas/įsigijimas</b>	Greičiausias būdas perimti inovatyvias technologijas, taip išsprendžiant verslo problemas (Lerner 2013).
<b>Strateginės partnerystės</b>	Tokiu atveju šalys gali būti viena kitai naudingos parduodant, vystant produktus, atrandant naujas rinkas (Kilpi, 2014).

**Verslo/korporacijų inkubatoriai.** Terminas inkubatorius pirmą kartą buvo paminėtas 1959 metais. Bendra idėjos koncepcija buvo sukurti institucinę aplinką, kuri padeda ir leidžia verslo idėjoms augti. Visas verslo idėjos vystymas inkubatoriuje kartais galėjo apimti keletą metų. Startuolių komandos, dalyvaujančios inkubatoriaus programoje, turėjo didesnę galimybę vystyti verslą sėkmingai nei nedalyvaujantys joje. Apskritai inkubatoriaus programos yra tinkamos įvairių sričių startuoliams, o laikas, kurį jie praleidžia inkubatoriuje, priklauso nuo jų pačių, t.y. kol gali savarankiškai plėtoti verslą. Iki sprogsiant interneto bendrovių burbului (aukštųjų technologijų bendrovių „dot com burbulas“), inkubatorių tinklas pradėjo didelį dėmesį teikti IT startuolių komandoms. Šių inkubatorių programų modelis buvo pagrįstas didelėmis investicijomis į atskirus projektus. Vis dėl to sprogs interneto bendrovių burbului, daugelis IT kompanijų nesugebėjo generuoti pajamų, nepaisant didelių lūkesčių dėl būsimo augimo. 2000 metų kovo 10 dieną NASDAQ akcijų indeksai pasiekė aukščiausią 5132.52 žymą ir mažiau nei po dviejų metų IT kompanijos prarado 80 proc. savo buvusios vertės. Tai nulėmė, kad investuotojai prarado savo investicijas. Investuotojams pradėjus atsigausti po burbulo sprogsimo, atsirado naujų idėjų. Paul Graham siekė patraukti investuotojų dėmesį siūlydamas naujos struktūros inkubatorius.

Pagrindinis skirtumas turėjo būti tai, kad vyktų trumpesni inkubatorių ciklai, nes dauguma IT startuolių idėjų gali būti išplėtos greičiau nei fizinių produktų. 2005 metais, Paul Graham įsteigė Y Combinator, Silicio slėnyje. Y Combinator verslo idėja buvo panaši į inkubatorių, tačiau keliais aspektais skyrėsi nuo tradicinių inkubatorių. Svarbiausias skirtumas buvo Y Combinator nustatytas startuolių vystymosi ciklas, kuris, pagal juos, turėjo būti ne ilgesnis kaip trys mėnesiai. Dar vienas skirtumas buvo tas, kad šios programos reikalavo mažesnių investicijų. Tokio tipo verslo rūšies atsiradimas tapo žinomas kaip akseleratorius. Mokslinėje literatūroje analizuojant naujovių diegimą organizacijos viduje nagrinėjamas klausimas, kaip apsaugoti vidinius startuolius nuo pirminės bendrovės. Ries (2011) užduoda atvirkščią klausimą - kaip apsaugoti pirminę organizaciją nuo startuolio? Iš esmės būtent todėl ir yra klaidinga bendroji nuomonė, kad naujovių diegimo komandos turėtų dirbti izoliuotos. Atskirtis nuo pirminės organizacijos gali turėti ilgalaikių neigiamų pasekmių.

**Startuolių akseleratoriai.** Verslo akseleratorius – programa, kuri akseleruoja t.y. pagreitina naujų technologijų, verslų augimą. Šių programų pagalba, startuoliai keletą mėnesių, nuo visai ankstyvos verslo stadijos (verslo idėjos ar prototipo) gali išaugti į savarankiškai veikiančią organizaciją. Verslo akseleratoriai teikia įvairias paslaugas už santykinai mažas sąnaudas remiant ir padedant startuoliams plėtoti naują idėją. Akseleratorių teikiami išteklių apima tiek materialų turtą, pavyzdžiui, biuro patalpas bei finansavimą, tiek žmogiškuosius išteklius, į kuriuos įeina mentoriaus paslaugos, verslininkų konsultavimas, profesionali pagalba ir kita. Visa tai startuoliams leidžia augti, pasitelkiant patikrintas priemones ir metodus, kurie buvo naudojami padėti iškilti daugeliui kitų kompanijų. Verslo akseleratorių programų yra įvairių, tačiau visos jos turi sau būdingų bruožų: programos trunka keletą mėnesių, per kuriuos jos dalyviai gauna patalpas, finansavimą, mentorių pagalbą ir visa tai paprastai būna mainais į būsimos startup įmonės akcijas. Akseleratorių programų tikslas - išvystyti startuolius ir, žinoma, atgauti investicijas.

Mokslinėje literatūroje startuolių akseleratoriai klasifikuojami į vidinius, išorinius, nepriklausomus ir virtualius. Detalesnis šios klasifikacijos palyginimas pateikiamas 5 lentelėje.

**5 lentelė. Verslo akseleratorių privalumai ir trūkumai (sudaryta autoriaus pagal Kohler, 2016)**

Startuolių akseleratoriai	Privalumai	Trūkumai
<b>Vidiniai</b>	Daugiau kontrolės	Laisvės suvaržymas įtakoja rezultatus
<b>Išoriniai</b>	Lankstumas	Sunkiau kontroliuoti procesus
<b>Nepriklausomi</b>	Galima pasinaudoti egzistuojančia ekosistema sutaupant kaštus	Mažiau kontrolės
<b>Virtualūs</b>	Globalumas, kaštų sutaupymas	Išryškėja virtualaus bendradarbiavimo trūkumai

**Bendros įmonės.** Bendrų įmonių pagrindiniai bruožai: bendras kapitalas sudarytas iš bendrų firmų-partnerių įnašų; bendrai vykdoma ūkinė veikla; bendras šalių dalyvavimas valdyme, pasidalijimas pelnu ir rizika. Bendrų įmonių partneriais gali būti tiek vyriausybė, tiek ir privačios kompanijos, tiek ir privatūs asmenys. Bendros įmonės paprastai sukuriamos pradiniame etape įsiskverbiant į užsienio rinkas ir pasinaudojant vietinio partnerio privilegijomis. Naujų technologijų sukūrimo ir įdiegimo į gamybą greitis, pažangus gamybinio patyrimo įsisavinimo laikas, produkcijos atnaujinimo tempai tampa vis svaresniais veiksniais, apsprendžiančiais firmos konkurencinį pranašumą bei jos rentabilumą. Užsienio investitoriams bendros įmonės panaudojimas leidžia su partneriu pasidalinti kapitalinių indėlių rizika, suteikia galimybę pasinaudoti vietine tiekimo rinka, vietiniais finansavimo šaltiniais, sutrumpinti naujo gaminio įsisavinimo laikotarpį, sumažinti šių kaštų (naujų gaminių įsisavinimo) apimtį.

Startuoliai paprastai turi galimybę savarankiškai funkcionuoti, kol jiems suteikta laikina monopolinė galimybė naudotis nauja technologija. Tačiau, pereinant į naujas technologijas ir naujų gaminių masinę gamybą, neišvengiamai reikia žymiai daugiau kapitalo. Tai startuolius verčia susimąstyti, nes jiems trūksta kapitalo. Startuoliai turi parduoti savo naują specifinį kapitalą, produktą, technologiją, kurią sukūrė monopolijoms, arba pritraukti įvairius papildomus kapitalo šaltinius. Dažniausiai šiame etape stambios monopolijos įsigyja startuolius arba su jomis sukuria bendras įmones.

Dažnai startuoliams trūksta kapitalo lėšų, norint organizuoti stambią serijinę gamybą. Iš kitos pusės yra užsienio korporacijų noras prieiti prie naujausių technologijų, naujausių gamybos organizavimo ir valdymo metodų. Tai dažnai verčia savininkus tam tikrą dalį mokslinės gamybinės kompanijos nuosavybės perleisti užsienio investitoriams, kurie stengiasi naujovių gamybą perkelti į savo šalis, arba pasinaudoti duotos šalies rinka. Tuo tikslu taip pat sukuriamos bendros įmonės.

Būtent startuoliai, susikoncentravę gaminti mokslui imlią produkciją, turi geriausias galimybes organizuoti gamybą užsienyje bendros įmonės pavidalu. Įdėto kapitalo apimtį ir naujovių panaudojimo pobūdį apsprendžia, iš vienos pusės gan greitą vidaus rinkos prisotinimą atitinkama produkcija ir apriboja ypač rentabilios gamybinės produkcijos realizaciją vidaus rinkoje. Iš kitos pusės, aukšta produkcijos kokybė, jos unikalumas ir nauja technologija sdomina panašias užsienio įmones.

**Įmonių susijungimai/įsigijimai.** Startuolių ir jau veikiančių įmonių susijungimai/įsigijimai vykdomi siekiant sinergijos, masto ekonomijos, padidėjusios rinkos dalies, geografinės diversifikacijos, derybinės galios, inovacijų perėmimo, konkurencijos sumažinimo. Tyrimai parodo, kad startuolių įsigijimai vykdomi dažniausiai didelių korporacijų. Tokie sandoriai populiariausi

skaitmeninių technologijų sektoriuje. NESTA tyrimai atskleidė, kad vertinant 130 didžiųjų Europos korporacijų, 80 proc. įmonių įsigijimų IT sektoriuje yra būtent startuolių įsigijimai.

**Strateginės partnerystės.** Startuolių ir didelių kompanijų strateginės partnerystės gali būti naudingos abipusiai. Tačiau šiuo atveju nėra vienos itin dominuojančios pusės, taip pat nėra kapitalo priklausomybės. Šalys veikia savarankiškai. Strateginės partnerystės dažniausiai sudaromos produktų pardavimo srityje, kai startuolio inovatyvus produktas būna kaip pridėtinė vertė prie korporacijos parduodamų produktų.

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimo formos ir rūšys yra labai skirtingos, todėl būtina pasirinkti tinkamą bendradarbiavimo formą ir pasirengti bendradarbiavimo kūrimui, siekiant vystyti ir užmegzti partnerystės ryšius su kitomis įmonėmis. Toliau šiame darbe bendradarbiavimas bus modeliuojamas strateginės partnerystės pagrindu.

## **2.3. Verslo modelių analizė, generavimo procesas**

### **2.3.1. Verslo modelio elementai**

Startuoliai kuria verslo modelius, o ne naudoja esamus. Autorių Blank, Dorf (2012), teigimu, startuoliai yra laikinos organizacijos, suburtos verslo modelių paieškai ir kūrybai. Startuoliams verslo modelio pasirinkimas iš esamų ar naujo sugeneravimas lemia verslo perspektyvas. Verslo modelių generavimas siejamas su verslo modelių struktūros elementų analize ir teisingos metodikos pasirinkimu.

Pastaraisiais metais stebimas augantis pasaulio vadybos mokslininkų ir praktikų dėmesys verslo modelio inovacijų reiškiniui. Reikia pažymėti, kad pirmiausia šis reiškinys susiformavo verslo pasaulyje ir tik vėliau buvo moksliskai konceptualizuotas. Daug dėmesio skiriama verslo modelio inovacijai, kuriamai antreprenerystės ir naujausių technologijų diegimo pagrindu. Lietuvoje mokslinių tyrimų verslo modelio inovacijos tematika atlikta nedaug (pvz., Jucevičius, 2010, Jucevičius, Kinderis 2013), labiau domimasi praktiniais verslo modelių aspektais.

Hitoshi (2009) verslo modelių ir strateginio planavimo „privalumų – trūkumų“ palyginimo analizė išskiria pagrindinius verslo modelių ir strateginio planavimo privalumus ir trūkumus (6 lentelė).



**6 lentelė. Verslo modelių ir strateginio planavimo palyginimas (sudaryta autoriaus pagal Hitoshi, 2009)**

Privalumai	Trūkumai
<b>Verslo modeliai</b>	
Lengviau išgryninti vertę įmonei generuojanti modelį dirbant su inovatyviais produktais.	Sunkiau nustatyti rinkos tendencijas.
Lengviau suformuoti verslo modelį iš verslo idėjos.	Sunkiau nustatyti investavimo laiką.
Lengviau sukurti konkuravimo strategiją.	Sunkiau įvertinti alternatyvių technologijų atsiperkamumą.
<b>Strateginis planavimas</b>	
Lengviau išanalizuoti rinkos tendencijas, resursų panaudojimą remiantis istoriniais duomenimis.	Sunkiau įvertinti inovacijų pokyčius.
Lengviau nustatomos ir finansiškai pagrindžiamos alternatyvos.	Sunkiau apibrėžti verslo išskirtinumą ir veikimo modelį.
Lengviau tiksliai įvertinti lūžio tašką, investicijas, reikalingus resursus.	Sunkiau nustatyti verslo kuriamą vertę.

Verslo modelio sąvoka minima gana dažnai, tačiau mokslinėje literatūroje nėra vieningo verslo modelio sąvokos traktavimo (Rappa, 2010). Tokios sąvokos kaip verslo modelis, strategija, verslo koncepcija, pajamų ar ekonomikos modelis populiariojoje vartosenoje neretai (nors ir klaidingai) laikomos sinonimais.

Verslo modelis atspindi įmonės verslo logiką, parodo, ką įmonė siūlo savo klientams, kaip ji juos pasiekia ir toliau palaiko ryšius, kokie santykiai su partneriais ir kaip uždirbami pinigai. Verslo modelis padeda atsakyti į tokį klausimą: „Kas yra mūsų verslas ir ką iš tikrųjų parduodame?“ Verslo modelio vieta įmonės veiklos procese parodo jo ryšius su verslo organizavimu, verslo planu (verslo taktika) ir verslo strategija (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010)

Remiantis „Kaufman startuolių aktyvumo indeksu“ (Fairlie, Morelix, Reedy, Russell 2015) startuolių kūrimasis pasaulyje pradėjo didėti 2005 metais, o 2010 m. buvo pasiekta didžiausia šio indekso reikšmė. Todėl tolimesnė verslo modelių literatūros analizė bus atliekama šio laikotarpio plotmėje, remiantis prielaida, kad mokslinės literatūros autoriai, analizuodami verslo modelius, rėmėsi to laiko verslo specifika.

Verslo modelių analizės praktikoje vis plačiau naudojamas terminas, kaip verslo modelių bendradarbiavimas. Nenonen ir Storbacka (2010) išskyrė šias verslo modelių bendradarbiavimo kategorijas:

1. Organiškas bendradarbiavimas.
2. Tikslingas bendradarbiavimas.
3. Plataus masto bendradarbiavimas.

Pagal naujausių verslo modelio struktūros elementų ir apibrėžimų analizę (žiūr. 7 lentelę) galima išskirti pagrindines dedamąsias, kurios bus naudojamos tolimesniame verslo modelio

generavime. Autoriai, apibrėždami verslo modelio struktūros elementus, išskiria vertės, klientų segmentų, išteklių ir pajamų sąvokas.

**7 lentelė Verslo modelio struktūros elementai ir apibrėžimai (sudaryta autoriaus pagal Kinderis, 2012)**

<b>Verslo modelio struktūros elementai</b>		
Bouwman ir kt.	2005	Paslaugos domenas, technologijų domenas, finansų domenas, organizavimo domenas.
Shafer ir kt.	2005	Strateginiai pasirinkimai, vertės kūrimas, vertės pateikimo tinklas, pelno vertė.
Morris ir kt.	2006	Vartotojai (tikslinė rinka), vertės pasiūlymas, gebėjimai, verslo pasiūlymai, išlaidos, pajamos, pelnas, strategijos, ekonomikos logika, laikas, ambicijos, kainodara ir išteklių valdymas.
Lee ir kt.	2006	Vertės pasiūlymas, pasiūla, unikali išteklių sistema, pajamų modelis, konkurencinė strategija.
Olofsson ir Farr	2006	Vertė, kurią organizacija siūlo įvairiems vartotojų segmentams, partneriai, pelnas, nuolatinis įmonės pajamų srautas, pasiūla, gebėjimai.
Laudon ir Traver	2008	Vertės pasiūlymas, pajamų modelis, rinkos galimybės, konkurencinė aplinka, konkurencinis pranašumas, marketingo strategija, organizacijos vystymas, vadybos komanda - kompetentingi vadovai.
Osterwalder ir Pigneur	2009	Vartotojų segmentas, vertės pasiūlymai, kanalai, santykiai su vartotojais, pajamų srautai; esminės veiklos, esminės partnerystės, sąnaudų struktūra, pagrindiniai ištekliai.
<b>Verslo modelio apibrėžimai</b>		
Storbacka ir Nenonen	2009	Verslo modelis - tarpusavyje susijusių pajėgumų, reglamentuojančių turinį, procesus ir bendrai kuriamos dvejopos vertės sąveikos ir keitimosi valdymo, konfigūracijos.
Baden-Fuller, Morgan, Per- kmann, Spicer	2010	Verslo modelis - tai versle taikomas veiklos metodas, siekiant maksimalios naudos iš produktų ar paslaugų arba suprantamas kaip kuriamos naujos vertės dimensija. Verslo modelis yra įmonės įrankis, kuriuo ji modeliuoja ir valdo savo veiklą.
Verstraete, Laf- fitte	2011	Verslo modelis - tai tam tikra tarpusavyje susijusių elementų grandinė, kurios komplementarumo pagalba sukuriama nauja vertė rinkai.
George, Bock	2011	Verslo modelis suvokiamas kaip ilgalaikio įmonės išlikimo garantas, verslininkystės ugdymo prielaida ir kartu pasekmės. Verslo modeliai sukuria galimybes atsirasti naujoms verslo formoms, identifikuoja rinkos trūkumus.

Autoriai Bretschneider, Leimester (2016) atliko detalią verslo modelių palyginamąją analizę (8 lentelė). Analizė buvo darma remiantis šiais aspektais: verslo komandos įtraukimas, detali rinkos apžvalga, verslo modelio grafinis atvaizdavimas, verslo modelio vykdymo detalizavimas, verslo modelio valdymas, verslo modeliui reikalingų dedamųjų apibrėžimas.

Naudojantis šia analize tolimesniam tyrimui bus naudojami Achtenhagen, Melin, Naldi (2013) ir Osterwalder, Pigneur (2010) verslo modelių elementai. Tokį pasirinkimą lėmė modelių pritaikymas startuolių verslo ypatumams ir bendradarbiavimo modeliavimui.

**8 lentelė. Verslo modelių palyginimas (Bretschneider, Leimester, 2016)**

Autorius, metai	Verslo modelio vystymo etapai					Verslo modeliui reikalingų dedamųjų apibrėžimas
	Verslo komandos įtraukimas	Detali rinkos apžvalga	Verslo modelio grafinis pavaizdavimas	Verslo modelio vykdymo detalizavimas	Verslo modelio valdymas	
Achtenhagen, Melin, Naldi, 2013	YRA	YRA	YRA	YRA	YRA	YRA
Chatterjee, 2013	NĖRA	NĖRA	YRA	YRA	NĖRA	NĖRA
Chesbrough, 2007	NĖRA	NĖRA	-	YRA	NĖRA	NĖRA
Fritscher & Pigneur, 2010	YRA	NĖRA	YRA	YRA	NĖRA	NĖRA
Im, Cho, 2013	NĖRA	NĖRA	YRA	NĖRA	YRA	NĖRA
Johnson, 2010	NĖRA	YRA	NĖRA	YRA	NĖRA	NĖRA
Lee, 2011	NĖRA	YRA	YRA	YRA	-	NĖRA
Leem, 2005	NĖRA	YRA	YRA	YRA	YRA	YRA
Nesse, 2012	NĖRA	YRA	NĖRA	NĖRA	NĖRA	NĖRA
Osterwalder, Pigneur, 2010	YRA	YRA	YRA	YRA	YRA	YRA
Palo, Tähtinen, 2013	NĖRA	YRA	YRA	YRA	YRA	-
Rasmussen, 2011	NĖRA	NĖRA	YRA	NĖRA	NĖRA	NĖRA
Teece, 2010	NĖRA	NĖRA	NĖRA	YRA	NĖRA	NĖRA

Plėtodamos verslo modelių bendradarbiavimą ar sprendamos iškilusias problemas, įmonės siekia bendro tikslo ir veikia kartu pagal iš anksto nustatytas bendras taisykles ir normas. Tačiau bendradarbiaujančios įmonės siekia išlikti savarankiškomis, kai priima sprendimus, net dirbdamos kartu pagal bendras taisykles (Kinderis, Jucevičius, 2013).

Verslo modeliuose elementų visuma sudaryta taip, kad padėtų išsiaiškinti ir parodyti elementų tarpusavio priklausomybę ir sąveiką, o kuriant bendradarbiavimą, leistų išreikšti verslo logiką ir atskirų įmonių bei naujo bendradarbiavimo veiklos specifiką. Remiantis itin detalia verslo modelių analize (Bretschneider, Leimester 2016) pasirinkta tolimesnį verslo modeliavimą atlikti pagal Achtenhagen, Melin, Naldi (2013) ir Osterwalder, Pigneur (2010) verslo modelių elementus juos papildant ir praplečiant.

### 2.3.2. Lean startup verslo vystymo principai

Startuoliai veikia nuolat besikeičiančios rinkos sąlygomis. Įvertinant tai, būtina susiteminti principus, kaip tokios ekonomikos sąlygomis reikia kurti verslą ar vystyti bendradarbiavimą. Būtent tai ir sąlygojo, remiantis Blank, Dorf (2012) palyginamąja analize, Lean startup, o ne tradicinės vadybos pasirinkimą (9 lentelė).

**9 lentelė. Lean startup ir tradicinės vadybos palyginimas (sudaryta autoriaus pagal Blank, Dorf 2012)**

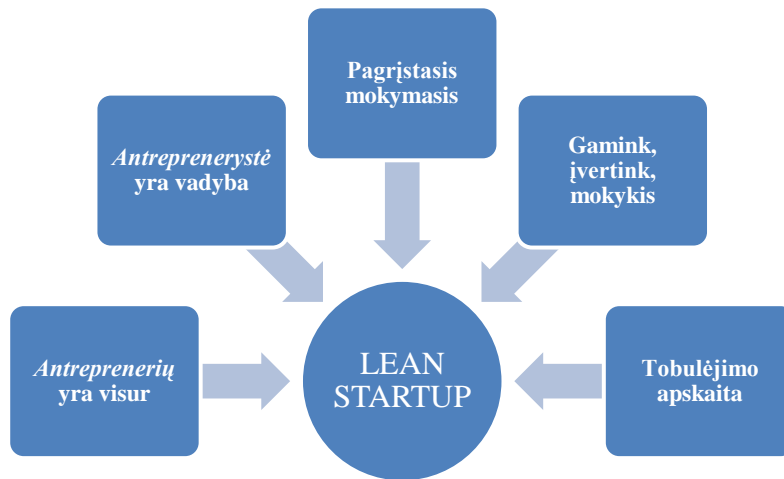
Lean startup	Tradicinė vadyba
<b>Strategija</b>	
Verslo modelis	Verslo planas
Hipotezių tikrinimas	Vykdymas
<b>Nauji produktai</b>	
Vartotojų poreikių tyrimai	Produkto kūrimas ir gamyba
Hipotezių tikrinimas	Plano laikymasis
<b>Kūrimas</b>	
Intensyvus vystymas	Galutinio produkto sukūrimas
Pažangūs metodai	Ilgas procesas
<b>Organizacija</b>	
Vartotojų poreikių tyrimų komandos	Griežta proceso organizavimas pagal funkcijas
Akcentuojamas mokymasis, susikoncentravimas ir greitis	Akcentuojama patirtis ir gebėjimas įvykdyti užduotis
<b>Finansinė atskaitomybė</b>	
Išvestiniai finansiniai rodikliai	Apskaita
Akcentuojami vartotojų pasiekiamumo ir grįžtamumo kaštai	Balansas, pelno (nuostolių) atskaita, pinigų srautai.
<b>Nesėkmės</b>	
Numatomos	Išimtyms
Fiksuojamos priežastys, eliminuojama, bandoma iš naujo.	Vykdytojai privalo jų išvengti
<b>Greitis</b>	
Intensyvumas	Apskaičiuotas judėjimas
Vykdoma turint pakankamai duomenų	Vykdoma, tik kai surinkti visi duomenys

Ši teorija pagrįsta daugeliu ankstesnių vadybos ir produkto kūrimo idėjų, įskaitant taupiąją gamybą, struktūrinį mąstymą, klientų vystymą ir lanksčiąją plėtrą. Ši teorija atspindi naują požiūrį į nuolatinį tobulėjimą. Ji vadinama Lean Startup (Ries 2011).

Lean pateikia ypatingą vertės kūrimo būdą - vertę kuriančios veiklos išrikiuojamos geriausia seka ir atliekamos be pertraukų - kada tik reikia - atliekant jas vis efektyviau. Lean suteikia galimybę padaryti daugiau su mažiau - mažiau žmonių pastangų, mažiau įrangos, mažiau laiko ir mažiau vietos – taip vis labiau artėjama prie to, ko nori klientas. (Womack 2003).

Lean teorija apibrėžia ne tik kaip valdyti procesus, bet ir kaip nedaryti klaidų. Niekas nėra taip nenaudinga, kaip efektyviai daryti tai, ko išvis nereikia (Druker 2006).

Lean startup metodikos principus išgrynino autorius Ries (2011). Jie pateikiami 14 pav. Toliau šie principai bus apžvelgiami remiantis Lean startup propaguotoju E. Ries.



**14 pav. Pagrindiniai Lean Startup metodikos principai (sudaryta autoriaus pagal Ries, 2011)**

**Antreprenerių yra visur.** Antreprenerystės sąvoka apima visą naujo verslo apibrėžimą: tai žmonių institucija, suburta naujiems produktams ir paslaugoms kurti ekstremalaus neužtikrintumo sąlygomis. Tai reiškia, kad antreprenerių yra visur ir Lean Startup metodika gali veikti bet kokio dydžio organizacijoje, netgi labai didelėje bendrovėje, bet kokiame sektoriuje ar pramonės šakoje.

**Antreprenerystė yra vadyba.** Naujas verslas reiškia instituciją, ne tik produktą, todėl jam reikalinga naujo tipo vadyba, pritaikyta veikti ekstremalaus neužtikrintumo sąlygomis. Lean startup teorija apėma ne tik startuolius, bet ir dideles korporacijas.

**Pagrįstasis mokymasis.** Tačiau jei antreprenerystės pagrindinis tikslas - kurti organizaciją ekstremalaus neužtikrintumo sąlygomis, jos svarbiausia funkcija - mokymasis. Lean Startup metodika reabilituoja mokymąsi, įvesdama pagrįstojo mokymosi sąvoką. Tai tikslus metodas pažangai matuoti ekstremalaus neužtikrintumo sąlygomis, kuriomis pradedamas kiekvienas naujas verslas. Pagrįstasis mokymasis - tai empirinis eksperimentavimas, kuriuo siekiama pademonstruoti, kad komanda sužinojo svarbių tiesų apie naujo verslo esamas ir būsimas perspektyvas. Jis konkretesnis, tikslesnis ir greitesnis nei rinkodaros prognozės ar klasikinis verslo planas.

**Gamink, įvertink, mokykis.** Svarbiausia naujo verslo misija - paversti idėjas produktais, nustatyti klientų atsaką ir nuspręsti, tęsti ar sukti kita kryptimi. Naudojantis visais sėkmingo naujo verslo procesais turėtų būti pagreitintas šis atgalinio ryšio ciklas.

**Tobulėjimo apskaita.** Siekdami padidinti verslo naudą ir nepalikti naujų idėjų propaguotojų be atskaitomybės, turime skirti dėmesio tokioms nuobodžioms smulkmenoms kaip pažangos įvertinimas, veiklos tikslų ir prioritetų nustatymas. Naujam verslui ir jo rezultatais suinteresuotiems žmonėms reikalinga nauja apskaitos rūšis.

Lean Startup modelis siūlo griežtai, kruopščiai ir nedelsiant tikrinti hipotezes. Strateginiam planavimui reikia ištisų mėnesių, o eksperimentus galima pradėti nedelsiant. Kiekvienas verslo

planas prasideda nuo prielaidų. Šių prielaidų pagrindu sukuriama strategija, rodanti, kaip pasiekti įmonės viziją. Kadangi prielaidos nėra patvirtintos faktais (šiaip ar taip, jos yra prielaidos) ir dažnai būna klaidingos, naujo verslo ankstyvojo laikotarpio tikslas - kuo greičiau jas patikrinti (Blank, Dorf 2012).

Lean Startup modelyje eksperimentas yra kur kas daugiau nei teorinis tyrimas; jis kartu ir produktas. Pavykęs šis ar bet kuris kitas eksperimentas suteikia vadybininkui galimybę pradėti kampaniją: pritraukti pirminius klientus, įtraukti darbuotojus į bet kurią kitą naują ar kartotinį eksperimentą, netgi pradėti kurti produktą. Iki to laiko, kol produktas bus paruoštas masiniam naudojimui, jis jau turės tam tikrą skaičių klientų. Jis jau bus išsprendęs realias problemas ir turės tam tikrą specifikaciją, dėl kurios ir turi būti kuriamas. Priešingai nei tradicinis strateginis planavimas ar rinkos tyrimas, ši specifikacija bus pagrįsta atgaliniu ryšiu apie tai, kas veiksminga šiandien, o ne prielaidomis, kas gali būti veiksminga rytoj (Maurya 2012).

Minimaliai funkcionalus produktas (toliau - MFP) padeda antrepneriams kuo greičiau pradėti mokymosi procesą. Nebūtinai tai turi būti pats mažiausias įsivaizduojamas produktas; tai tiesiog paprasčiausias būdas praeiti atgalinio ryšio kilpą „veik, įvertink, mokykis“ minimaliomis pastangomis (15 pav).

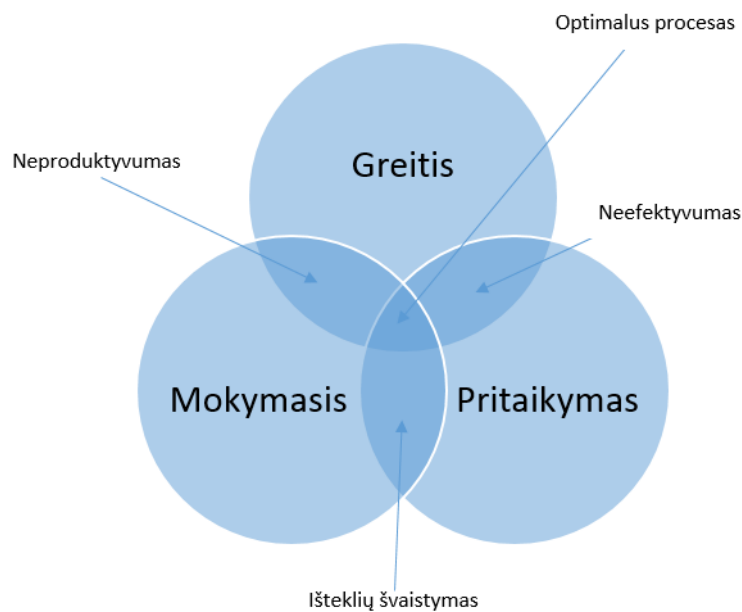
Priešingai tradiciniam produkto vystymui, kuris paprastai neatskiriamas nuo ilgo inkubacinio galvojimo laikotarpio ir kuriuo siekiama sukurti tobulą produktą, MFP tikslas - pradėti mokymosi procesą, o ne jį užbaigti. Skirtingai nuo bandomųjų pirmavaizdžių ar koncepcijų, MFP sukuriamas ne tik siekiant atsakyti į produkto dizaino ar techninius klausimus. Jo tikslas - patikrinti fundamentalią verslo hipotezę.



**15 pav. Atgalinio ryšio kilpa „veik, įvertink, mokykis“ (sudaryta autoriaus pagal Ries, 2011)**

Daugelis startuolių planuoja investuoti į šaunaus prekės ženklo kūrimą ir MFP atrodo kaip rizika pakenkti prekės ženklui. Panašiai ir esamų organizacijų antreprenieriai dažnai jaučia baimę pakenkti pagrindiniam bendrovės prekės ženklui. Bet kuriuo iš šių atvejų sprendimas paprastas: išleisti MFP su kitu prekės ženklu. Be to, ilgalaikė rizika prestižui kyla tik tada, kai įmonės įsitraukia į tokią triukšmingą veiklą, kaip viešieji ryšiai ar perdėta reklama. Jei produktas neatitinka šių garsių frazių, bendrovės prekės ženklui gali būti padaryta tikrai ilgalaikė žala. Tačiau naujo verslo privalumai - neryškumas, mažas klientų skaičius, ribotas viešumas. Panaudokite šiuos privalumus eksperimentams už regėjimo lauko ribų, o viešąjį pristatymą surenkite tada, kai produktas jau bus pasiteisinęs su tikraisiais klientais (Blank, Dorf 2012).

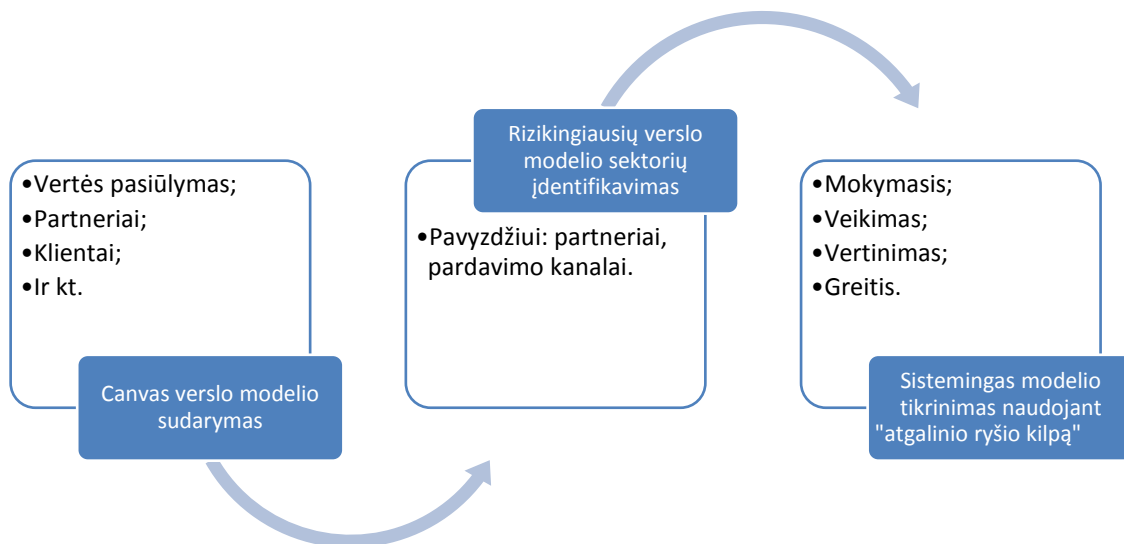
Maurya (2012) plėtodamas Lean startup metodiką išskyrė optimalaus verslo proceso santykių, koreliuojant mokymasi, pritaikymą ir greitį (16 pav.).



### 16 pav. Optimalus verslo valdymo procesas (sudaryta autoriaus pagal Maurya, 2012)

Kitaip tariant, Lean Startup metodika - tai būdas naujai pažvelgti į naujovių propagavimą, pabrėžiantis spartų tobulėjimą, klientų poreikių išvalgą, didelę viziją ir ambicingus siekius vienu metu. Lean Startup metodika - teorinė bazė, o ne sektinas planas pagal Blank (2013). Tačiau jei antreprenerystės pagrindinis tikslas - kurti organizaciją ekstremalaus neužtikrintumo sąlygomis, jos svarbiausia funkcija - mokymasis.

Apibendrinant Lean startup metodiką ir siejant ją su Osterwalder, Pigneur (2010) verslo modeliu (canvas), galima pateikti schematinį modelį, atspindintį Canvas esmę ir pagrindinius Lean startup metodikos dėsnius (17 pav.).



**17 pav. Canvas verslo modelis ir Lean startup principai (sudaryta autoriaus pagal Osterwalder, Pigneur (2010), Blank, Dorf (2012), Ries (2011))**

### **2.3.3. Įmonių bendradarbiavimo verslo modelio generavimo ir adaptavimo procesas**

Sukūrus produktą yra steigiamas verslas (Robles, 2015), kuriamas plėtros planas ir strategija (Andersson, 2011). Startuolių steigimas yra nuoseklus procesas, susidedantis iš etapų ir kurio metu turima idėja, grįsta technologija ir / ar inovacija, yra vertinama rinkoje (Stucki, 2013), t. y. atpažįstamos galimybės ir vertinami vartotojų poreikiai (Moon, 2014).

Pagal autorius (Morris ir kt., 2005) strategijos, verslo modelio, verslo organizavimo ir verslo plano (verslo taktikos) sudarymo bei veikimo sąlygas įmonėje galima suskirstyti į tris etapus:

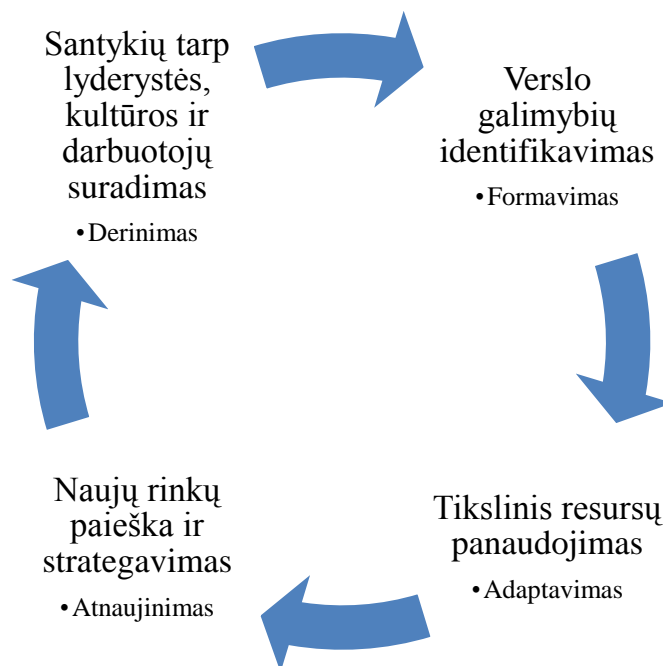
1. Pirmajame etape reikia atsakyti į bendrus klausimus dėl rinkos, išteklių, veiklos tęstinumo, kitaip tariant - parengti strategiją.
2. Antrajame etape išsiaiškinama, ką įmonė daro geriausiai, ką įmonė turėtų daryti ir ko ji neturėtų daryti. Po to pasirenkamas ir adaptuojamas tam tikras verslo modelis, kuris sudaro įmonei galimybę kurti vertę vartotojui.
3. Trečiajame etape daugiausia dėmesio skiriama efektyviam turimų kompetencijų valdymui, konkurenciniu požiūriu atskleidžiama veikla, kurią įmonė atlieka geriau už konkurentus. Be to, nuolat peržiūrimi taktiniai įmonės veiklos sprendimai, kurie padėtų atlaikyti didėjantį kitų įmonių konkurencingumą, pateisintų vartotojų lūkesčius, didintų įmonės pelningumą.



Achtenchagen, Melin, Naldi (2013) moksliniame straipsnyje nagrinėjo verslo modelio sudarymo procesą siekiant sukurti stabilią verslo vertę. Verslo vertės kūrimas - vienas iš startuolių įkūrimo principų. Šiame procese išskiriami 4 pagrindiniai verslo modeliavimo momentai:

- Verslo galimybių identifikavimas.
- Tikslinis resursų panaudojimas.
- Naujų rinkų paieška ir strategavimas.
- Santykių tarp lyderystės, kultūros ir darbuotojų suradimas.

Aukščiau minėti 4 aspektai anot Achtenchagen, Melin, Naldi (2013) negali vykti be šių veiksmų: formavimo; adaptavimo; atnaujinimo; derinimo. Grafinis šio proceso pavaizdavimas pateikiamas 18 pav.



**18 pav. Verslo modelio sudarymas (sudaryta autoriaus pagal Achtenchagen, Melin, Naldi 2013)**

Bretschneider, Leimester (2016), nagrinėję verslo modelių sudarymo teoriją ir praktiką, apibrėžė procesą siekiant sudaryti tinkamą verslo modelį:

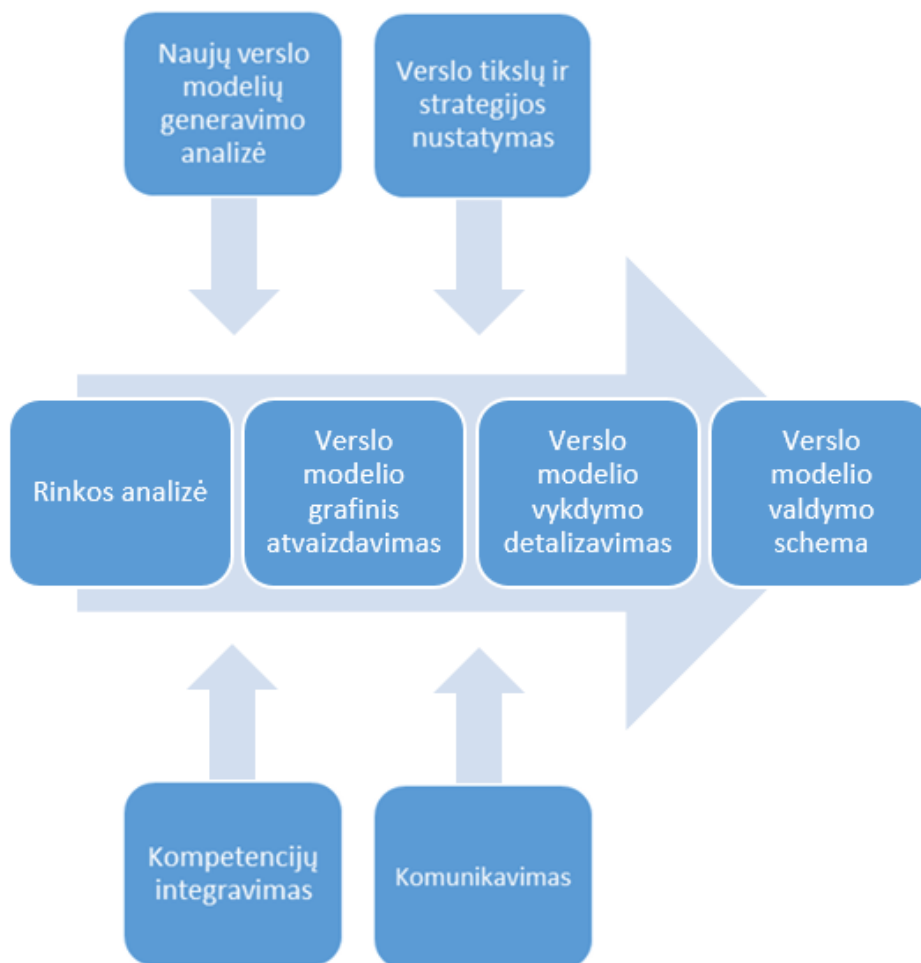
1. Pirminiai darbai:
  - 1.1. Naujų verslo modelių generavimo analizė;
  - 1.2. Verslo tikslų ir strategijos nustatymas.
2. Pagrindiniai žingsniai:
  - 2.1. Rinkos analizė;
  - 2.2. Verslo modelio grafinis atvaizdavimas;
  - 2.3. Verslo modelio vykdymo detalizavimas;
  - 2.4. Verslo modelio valdymo schema.

3. Procesas vykdomas įtraukiant:

3.1. Komunikaciją;

3.2. Kompetencijų integraciją.

Schematinis autorių Bretschneider, Leimester (2016) modelio sudarymas pateiktas 19 paveiksle.



**19 pav. Verslo modelio kūrimas (sudaryta autoriaus pagal Bretschneider, Leimester, 2016)**

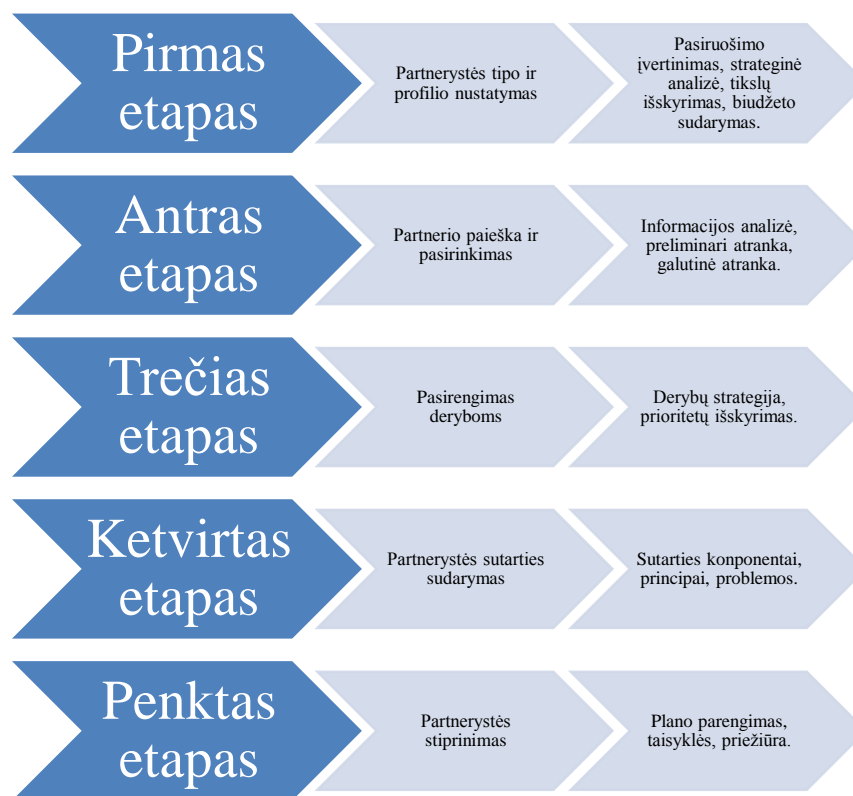
Įmonių bendradarbiavimo modelio sudarymas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis įvertinti chronologiją, integraciją ir detalumą bei kitus faktorius, įtakojančius modelio atitikimą rinkos poreikiams ir pritaikomumą konkrečiam verslui. Sutrumpintas partnerystės sudarymo procesas pagal Gelders (2002) pavaizduotas 20 pav.



**20 pav. Partnerystės sudarymas (sudaryta autoriaus, pagal Gelders, 2002)**

Šiame (20 pav.) paveiksle įvardinti pagrindiniai trys etapai, kurie atspindi visą partnerystės modelio kūrimą. Tačiau siekiant kokybės, būtina modelį detalizuoti.

Detalų verslo partnerystės kūrimo proceso modelį (21 pav.) pateikia Daugėlaitė (2009). Šiame modelyje išskirti 5 etapai. Šio modelio autorė teigia, kad tikslus ir detalus išanalizavimas bei taikymas siekiant užmegzti partnerystės ryšius, gali būti pagrindinis verslo partnerystės sėkmės garantas.



**21 pav. Verslo partnerystės kūrimo proceso modelis (sudaryta autoriaus pagal Daugėlaitė, 2009)**

Toliau bus detaliau apžvelgiami šio modelio etapai, remiantis modelio autore.

**Pirmas etapas.** Prieš nustatant tam tikrus kriterijus būsimai partnerystei, pirmiausiai reikia apibrėžti jos profilį, paskirtį ir tipą, kurie efektyviausiai patenkintų susijusius su partneryste lūkesčius ir padėtų įgyvendinti ateities planus, bei užsibrėžtus tikslus. Siekiant užsibrėžtų tikslų, susijusių su verslo partneryste, reikia tam tinkamai pasiruošti ir pradėti viską nuo vidinių įmonės veiksmų, tokių kaip įmonės strategijos ir uždavinių parengimo.

**Antras etapas.** Būtina vykdyti partnerių paiešką bei tinkamai juos pasirinkti. Taigi ieškant partnerių reikia sudaryti informacijos sistemas, kurios suteiktų galimybę potencialiems kandidatams (būsimiems partneriams) pateikti savo charakteristikas bei pateikti daugiau informacijos. Prieš pradėdant ieškoti partnerių, reikia apibrėžti, kokio partnerio ieškoti. Svarbu, kad įmonės ir būsimo partnerio tikslai vieni kitus papildytų. Taigi būtina parengti preliminarų bendradarbiavimo

pasiūlymą arba partnerio paieškos skelbimą, kuriame patartina trumpai aprašyti potencialaus įmonės partnerio savybes arba kriterijus, kuriuos jis turėtų tenkinti.

**Trečias etapas.** Šiuolaikinės įmonės renkasi ilgalaikių verslo santykių strategiją, kuri paremta derybomis. Derybų pradžioje abi šalys turėtų suprasti derybų svarbą partnerystės santykiams ir galimą verslo partnerystės naudą savo įmonėms. Partnerystė yra pagrįsta teisingumu, atsakomybe ir tarpusavio priklausomybe abipusėse abiem pusėms naudingose situacijose. Todėl steigiant partnerystę, derybų etapas yra esminis. Partnerio interesų supratimas ir jų gerbimas per derybas turi esminės svarbos šio etapo sėkmei. Todėl ir pasiruošimas deryboms turi būti sunkus ir daug laiko reikalaujantis procesas.

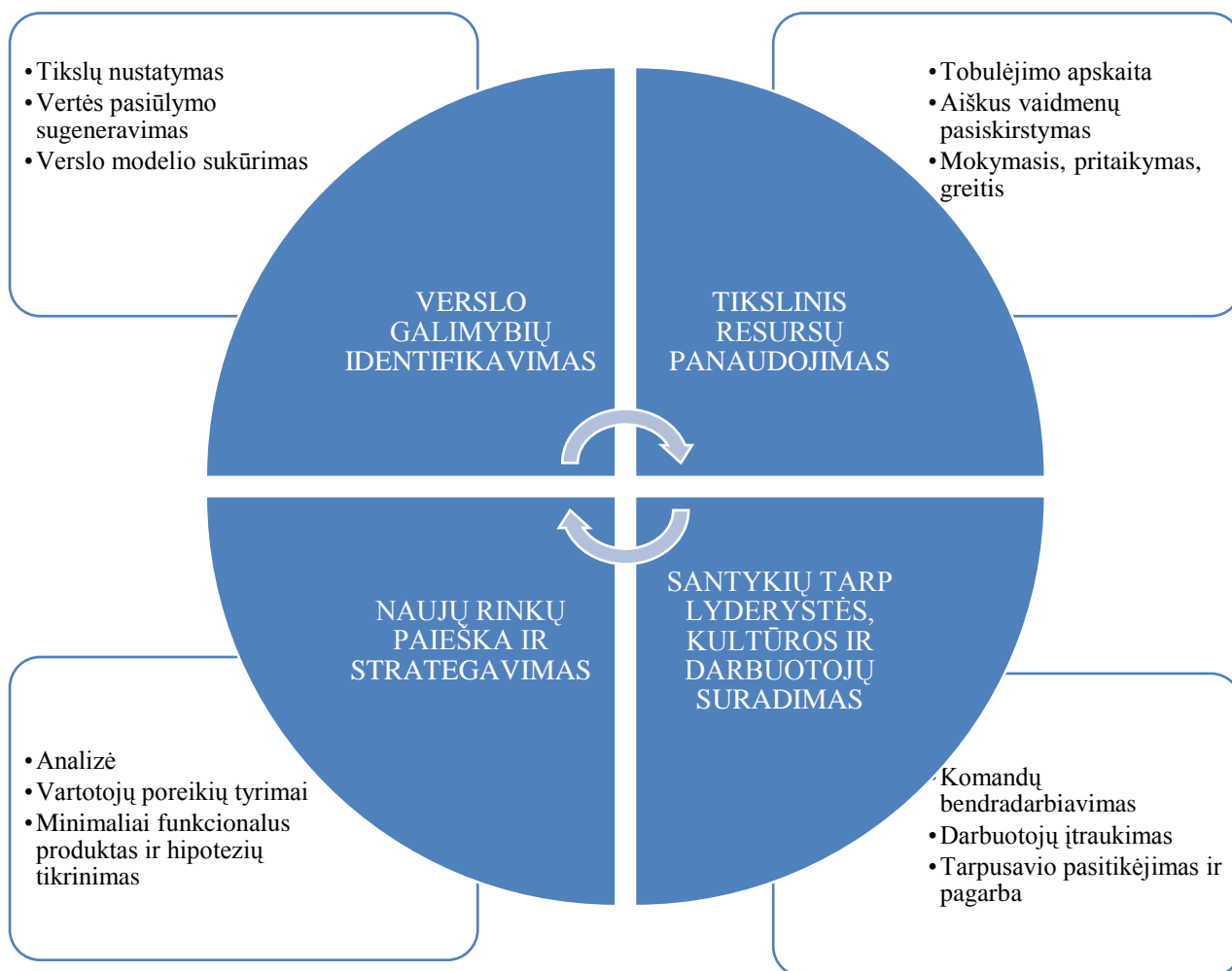
**Ketvirtas etapas.** Partnerystės kontraktas (sutartis) yra kaip pagrindas įregistruoti įmonę. Pagal partnerystės kontraktą šalys įsipareigoja dėl jungtinės veiklos organizavimo, atitinkamų kiekvienai šaliai reikalavimų. Tokiai įmonei dažniausia vadovauja pagal kontraktą atstovas iš vienos šalies, kuris tvarko bendrus įmonės reikalus. Sukuriant partnerinę įmonę, kontrakto šalys įneša savo turtą, pinigines lėšas, aktyvus, ir dažniausiai patys dalyvauja įmonės veikloje. Įmonės veiklos rezultatai yra bendri ir dalijamasi pagal įnašų dydžius. Bendrą pelną partnerystės įmonė skirsto pagal abiejų šalių sprendimą. Panašiai dengiami ir nuostoliai, jei sutartyje nenumatyta kitaip.

**Penktas etapas.** Norint, kad projektą pavyktų įgyvendinti, nuo pat pirmos minutės turi būti nustatyta struktūra, kuri vadovaus pradžiai. Siekiant užtikrinti partnerystės priežiūrą, būtų išmintinga pasirinkti paprastą ir lanksčią priežiūros sistemą. Šią sistemą įtraukus į susijusių darbuotojų kasdieninį darbą, žemomis sąnaudomis galima prižiūrėti užsakymus, pirkimus, laiką ir investicijas ir susidaryti visiškai tikslų partnerystės veiklos našumo įvertinimą (Daugėlaitė 2009).

Išanalizavus kelių autorių verslo modelio kūrimo momentus, galima teikti, kad šis sudėtingas procesas apima esamų verslo modelių analizę ir tendencijas. Siekiant sukurti optimalų verslo modelį būtina įtraukti rinkos analizę ir tendencijas, įmonės tikslus ir strategiją, skirtingų kompetencijų sąveiką, pajamų generavimo mechanizmą ir tikslinį resursų panaudojimo būdą. Verslo modelis turi būti aiškiai grafiškai atvaizduotas ir nuolatos atnaujinamas keičiantis įmonės pozicijai ar kuriam modelio elementui.

## **2.4. Startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelio sudarymas**

Išnagrinėjus startuolių ir potencialių verslo partnerių elgseną, atlikus verslo modelių sampratos bei struktūrinių elementų analizę, išigilinus į Lean startup metodiką, bus sudaromas teorinis startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelis (22 pav.).



**22 pav. Startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelis (sudaryta autoriaus pagal Achtenchagen, Melin, Naldi (2013), Blank, Dorf (2012), Douglas (2009) Maurya (2012), Ries (2011), Osterwalder, Pigneur (2010))**

Susipažinus su įvairių autorių pateikiamais verslo modeliavimo aspektais, detalesnei analizei pasirinkta naudoti autorių Achtenchagen, Melin, Naldi (2013) sukurtą verslo modelio bazę, susidedančią iš keturių pagrindinių blokų:

1. Verslo galimybių identifikavimas;
2. Tikslinis resursų panaudojimas;
3. Naujų rinkų paieška ir strategavimas;
4. Santykių tarp lyderystės, kultūros ir darbuotojų suradimas.

Prie kiekvieno iš pagrindinių verslo bendradarbiavimo modelio bloko adaptuojami atitinkami elementai, atrinkti išanalizavus daugelio autorių mokslinę literatūrą, kurie aktualiausi startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimui.

Modelyje įtraukti pagrindiniai Lean startup principai, įvardijami autorių Blank, Dorf (2012), Maurya (2012), Ries (2011):

- Verslo modelis
- Tobulėjimo apskaita;
- Mokymasis, pritaikymas, greitis;
- Vartotojų poreikių tyrimai;
- Minimaliai funkcionalus produktas ir hipotezių tikrinimas.

Į bendradarbiavimo modelį integruoti Douglas (2009) išskirti efektyvios partnerystės principai:

- Aiškus vaidmenų pasiskirstymas;
- Darbuotojų įtraukimas;
- Tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba.

Taip pat modelyje naudojamas Osterwalder, Pigneur (2010) išskiriamas pagrindinis verslo modelio momentas – aiškus siūlomos vertės pasiūlymas.

Suformuotas startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelis apima pagrindinius inovatyvaus verslo modeliavimo principus ir kitus itin svarbius elementus, kurių įvertinimas startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimą įgalina būti aiškesniu, stipresniu ir efektyvesniu.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo metodologija sudaryta remiantis tikslingumo principu, kuris reikalauja, kad tyrimo metodika būtų orientuota į siekiamo tikslo realizavimą. Tikslingumo principas derinamas su išsamumo ir pakankamumo principais, kurie reikalauja, kad būtų pateikta reikalinga informacija.

Siekiant patikrinti ar bendradarbiavimo modelio elementai taikomi praktikoje, buvo pasirinktos konkrečios įmonės - startuolis UAB „Vienas kreditas“ ir jo verslo partneris „Įmonė x“.

**Empirinio tyrimo tikslas** – patikrinti praktikoje teorinį startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelį tiriant startuolio UAB „Vienas kreditas“ ir verslo partnerio „Įmonė x“ bendradarbiavimą.

#### **Empirinio tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti Lietuvos vartojimo kredito rinkos ir startuolio UAB „Vienas kreditas“ vidaus dokumentų analizę.
2. Atskleisti teorinio startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelio elementų taikymą ir įvertinti startuolio UAB „Vienas kreditas“ ir verslo partnerio „Įmonė x“ bendradarbiavimą.

#### **Tyrimo tipas** – kokybinis, ekspertinis.

Siekiant patikrinti praktikoje teorinį startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelį tiriant startuolio UAB „Vienas kreditas“ ir verslo partnerio „Įmonė x“ bendradarbiavimą, pritaikytas ekspertinis vertinimas. Šio metodo pasirinkimą lėmė:

- Minimalūs tyrimo atlikimo kaštai;
- Trumpas duomenų rinkimo laikotarpis;
- Tyrimo rezultatų patikimumas;
- Duomenų apdorojimo paprastumas.

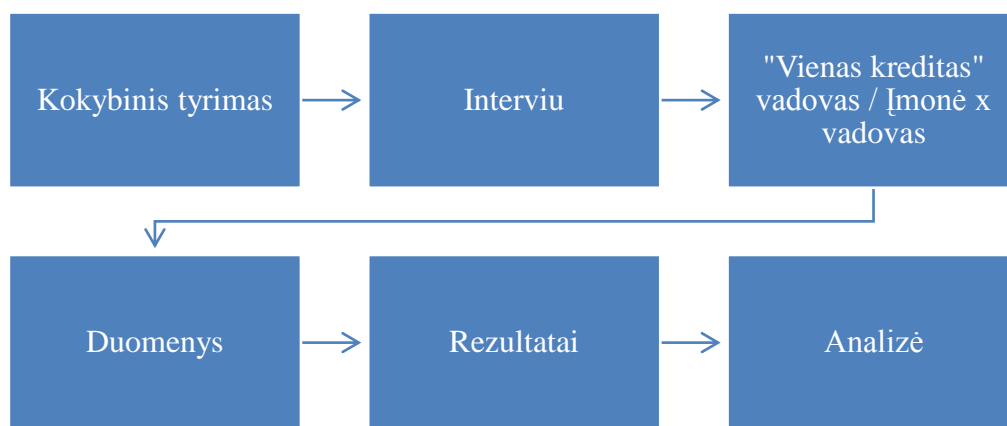
#### **Tyrimo metodai:**

1. Įmonės dokumentų, charakterizuojančių įmonės strategiją ir vidaus procesus, analizė. Analizė atliekama suderinus su įmonės vadovais, jos metu susipažįstama su startuolio verslo modeliu, pagrindiniais įmonės veiklos procesais.

2. Struktūrizuotas interviu. Interviu metu respondentams pateikti 12 klausimų. Interviu klausimai suformuoti pagal teoriniame modelyje išskirtus pagrindinius bendradarbiavimo modelio elementus. Kiekvienam elementui skirtas vienas klausimas.

Įmonės dokumentų, charakterizuojančių veiklos procesus, analizė atliekama suderinus su įmonės vadovybe. Analizuojami dokumentai - įmonės verslo planas, produkto komercializacijos planas. Įmonės atstovai šiuos dokumentus laiko konfidencialiais, todėl jų kopijavimas, remiantis vidaus tvarka, yra draudžiamas, o tyrimui naudotos medžiagos viešinimas buvo išskirtinai suderintas su įmonės vadovybe. Analizės metu bus siekiama susipažinti su startuolio verslo modeliu, pagrindiniais įmonės veiklos procesais ir susistemintai, naudojant canvas verslo modelio elementus, apibrėžti startuolio veiklą.

Tyrimas, kurio pagalba bus siekiama patikrinti praktikoje teorinį startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelį tiriant startuolio UAB „Vienas kreditas“ ir verslo partnerio „Įmonės x“ bendradarbiavimą, bus organizuojamas pagal tam tikrą planą. Tyrimo organizavimo schema pateikiama 23 paveiksle.



**23 pav. Tyrimo organizavimo planas (sudaryta autoriaus)**

**Tyrimo procesas.** Interviu buvo vykdomi 2016 metų balandžio mėn. Interviu metu tyrėjas ir įmonių vadovai bendravo tiesiogiai susitikimų metu.

Interviu su įmonės vadovaujančiu personalu atlikimui sudarytas 12 klausimų tyrimo instrumentas, kuriame pateikiami klausimai, sudaryti remiantis teorine analize ir parengtu startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modeliu. Tyrimo instrumentarius pateikiamas 10 lentelėje.

Interviu respondentams buvo užduoti 12 iš anksto numatytų klausimų, ir dar papildomų klausimų, kurie kilo interviu metu. Šis metodas padeda išsamiau analizuoti renkama informaciją ir ją išplėsti. Interviu metu surinktą informaciją yra lengviau interpretuoti, tačiau sunkiau apdoroti statistiniais metodais. Taigi šis interviu su abiejų bendradarbiavimo partnerių atstovais padės iširti ir suprasti, kiek teoriniame modelyje išskirti elementai taikomi praktikoje.

Įmonių atstovams bus užduodami vienodi klausimai, kurie bus išanalizuojami ir aprašomi bendrai, stengiantis įvertinti pagrindinius panašumus bei skirtumus dėl bendradarbiavimo modelio



elemento taikymo šių įmonių bendradarbiavime. Klausimai padės išsiaiškinti abiejų įmonių požiūrį į bendradarbiavimo kūrimą ir santykių vystymą.

### **10 lenetelė. Bendradarbiavimo modelio elementai ir interviu klausimai (sudaryta autoriaus)**

Bendradarbiavimo modelio elementas	Interviu klausimas
Tikslų nustatymas	Ar prieš pradėdami bendradarbiauti iškėlėte vidinius ir bendrus tikslus? Kokie jie?
Vertės pasiūlymo sugeneravimas	Ar kurdami bendradarbiavimą sugeneravote bendrą vertės pasiūlymą klientams? Koks jis?
Verslo modelio sukūrimas	Ar sukūrėte bendrą verslo modelį? Kokius jo elementus išskyrėte?
Tobulėjimo apskaita	Ar numatėte atlikti bendros veiklos vertinimą? Kokiais metodais?
Aiškus vaidmenų pasiskirstymas	Ar nustatėte aiškų funkcijų pasiskirstymą, atsakomybių pasidalijimą? Įvardinkite plačiau.
Mokymasis, pritaikymas, greitis	Ar išskyrėte verslo vystymo metodus, kuriais vadovaudamiesi plėtosite bendrą verslą? Kokie jie?
Analizė	Ar numatėte atlikti naujų rinkų, į kurias bus pozicijuojamas bendras produktas, analizę? Kokiais aspektais?
Vartotojų poreikių tyrimai	Ar planuojate vykdyti vartotojų elgsenos tyrimus prieš pradėdant produkto pardavimus? Kokių būdu?
Minimaliai funkcionalus produktas ir hipotezių tikrinimas	Ar esate numatę pradžioje rinkai pristatyti tik minimaliai funkcionalų produktą? Ar planuojate suformuoti hipotezes ir jas patikrinti prieš pateikiant į rinką bendrą produktą?
Komandų bendradarbiavimas	Ar supažindinote savo darbuotojus su naujo bendradarbiavimo aspektais? Ar paskyrėte atsakingus asmenis?
Darbuotojų įtraukimas	Ar esate numatę skatinti darbuotojų bendradarbiavimą su verslo partnerio darbuotojais? Kokiais būdais?
Tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba	Ar tikite verslo partnerio kompetencija? Ar Jūsų bendradarbiavimas paremtas pasitikėjimu ir pagarba?

Atlikus interviu, analizuojant gautus rezultatus, bus įvertintas kiekvieno bendradarbiavimo modelio elemento taikymo intensyvumas, priskiriant reikšmes nuo 0 iki 100 (kur 0 - bendradarbiavimo elementas netaikomas, o 100 – bendradarbiavimo elementas taikomas intensyviai). Taip pat bus įvertintas bendradarbiavimo lygis, priskiriant reikšmes nuo 0 iki 100 (kur 0 - bendradarbiavimo elementas taikomas tik vieno verslo partnerio, o 100 – bendradarbiavimo elementas taikomas bendrai abiejų verslo partnerių).

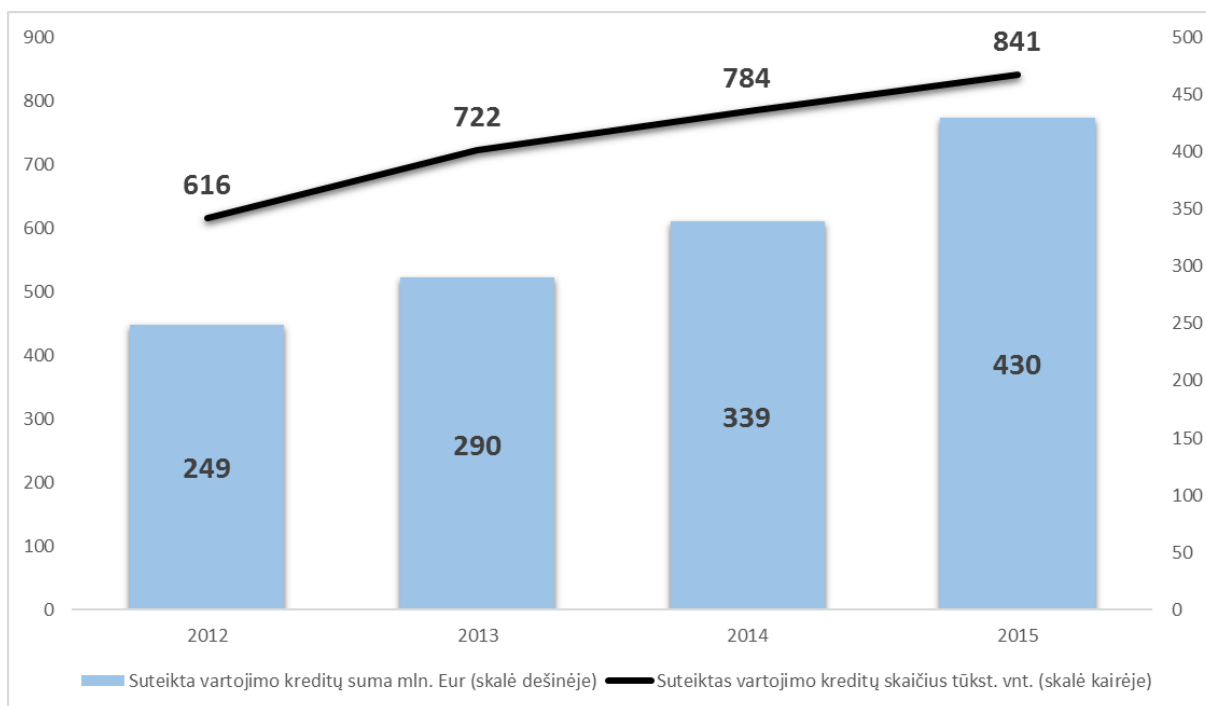
Apibendrinant galima teigti, kad struktūrizuotas interviu su abiejų įmonių atstovais padės išsiaiškinti, ar teoriniame modelyje numatytus elementus abi įmonės taiko kurdamos bendradarbiavimą. Atlikus tyrimą ir išanalizavus gautus duomenis, bus daromos išvados dėl startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelio praktinio pritaikymo.

## 4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA: BENDRADRBIAVIMO MODELIO PATIKRINIMAS STARTUOLIO „VIENAS KREDITAS“ IR VERSLO PARTNERIO PAVYZDŽIU

### 4.1. Vartojimo kreditų rinkos apžvalga

Pastaraisiais metais kredito ir lizingo paslaugų įmonės sulaukia vis daugiau klientų. Jų siūlomomis paslaugomis naudojasi įvairaus amžiaus asmenys, kuriems reikia finansinės paramos. Sudarant sutartis su kredito ar lizingo bendrovėmis, jiems suteikiami finansiniai ištekliai.

24 – tame paveiksle pavaizduota 2012–2015 m. gavėjams suteiktų kreditų skaičius ir išmokėtų vartojimo kreditų sumos. Vartojimo kredito davėjai 2015 m. pabaigoje buvo suteikę 841 tūkst. vartojimo kreditų. Praėjusių metų pabaigoje vartojimo kredito gavėjams išmokėta kreditų suma sudarė 430 mln. Eur.

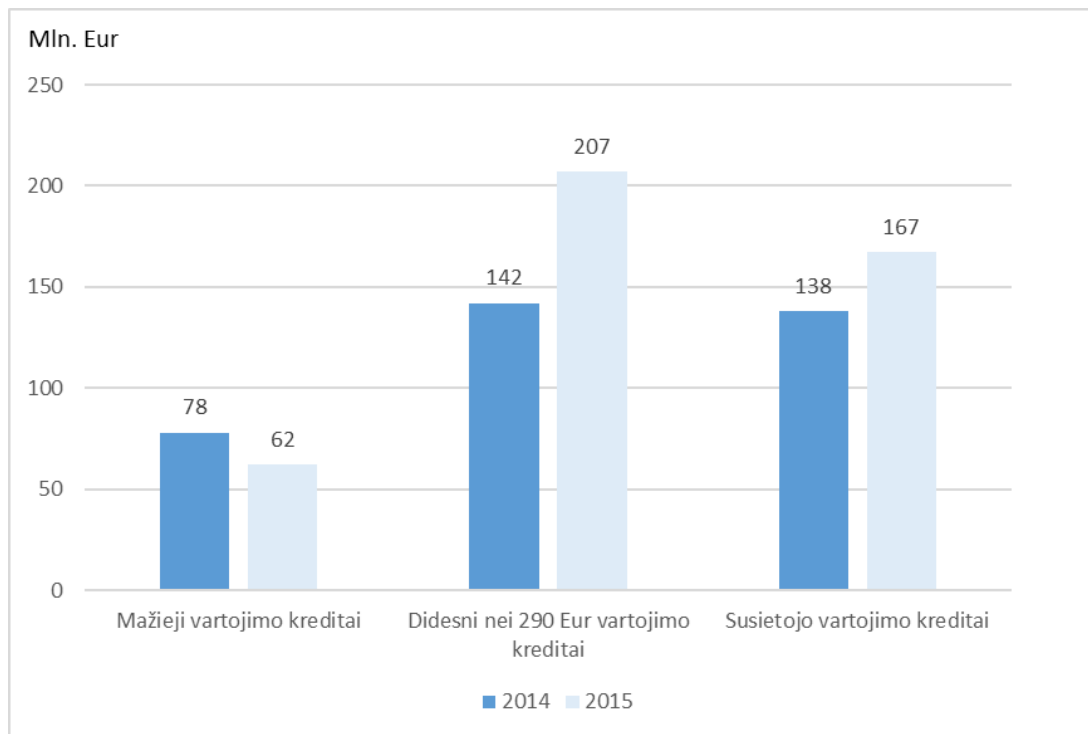


**24 pav. 2012-2015 metais suteiktų vartojimo kreditų skaičiaus ir sumos dinamika (sudaryta autoriaus remiantis Lietuvos banko duomenimis)**

Kaip matoma, pastaraisiais metais suteiktų vartojimo kreditų skaičius ir išmokėtos kredito sumos augo.

2015 m. pabaigoje vartojimo kredito davėjai fiziniams asmenimis buvo suteikę 324,89 tūkst. didesnių kaip 290 Eur kreditų, 277,52 tūkst. kreditų pagal susietojo vartojimo sutartis ir 236,86 tūkst. mažųjų vartojimo kreditų. Mažiausiai – 1,61 tūkst. kreditų – buvo suteikta pagal sąskaitos

kreditavimo sutartis. Vartojimo kredito davėjai vis dažniau teikė didesnius kaip 290 Eur vartojimo kreditus. Išduotų vartojimo kreditų sumų 2014 ir 2015 m. palyginimą matome 25 paveiksle.



**25 pav. Suteiktų naujų vartojimo kreditų suma pagal vartojimo kredito sutarčių rūšį 2014 m. ir 2015 m. (sudaryta autoriaus remiantis Lietuvos banko duomenimis)**

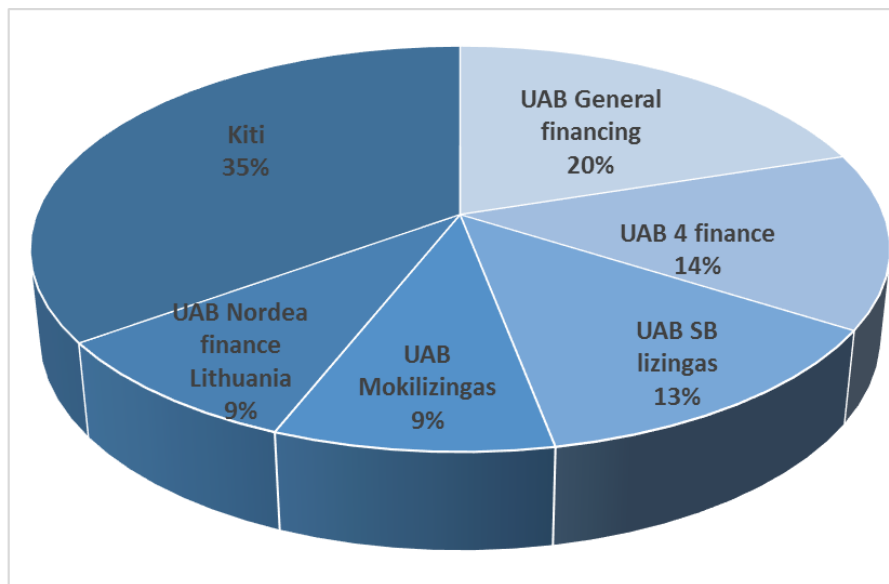
Pagal vartojimo kredito išduotas sumas 2015 m. pirmąją didesni nei 290 Eur vartojimo kreditai, 2015 m. gruodžio 31 d. paskolinta suma sudarė 207 mln. Eur. Antroje vietoje – pagal susietojo vartojimo kredito sutartis suteikti kreditai, jų suma sudarė 167 mln. Eur, t. y. 21 proc. daugiau nei 2014 m. pabaigoje. Mažųjų vartojimo kreditų išduota suma sudarė 62 mln. Eur ir, palyginti su 2014 m., sumažėjo 26 proc.

2015 m. mažųjų vartojimo kreditų išduota mažiau, o susietojo ir didesnių nei 290 Eur vartojimo kreditų išduodama suma auga.

2015 m. gruodžio 31 d. Lietuvos banko viešajame vartojimo kredito davėjų sąraše buvo įrašytos 66 įmonės, turinčios teisę teikti vartojimo kreditus. Iš visų į sąrašą įrašytų įmonių veiklą aktyviai vykdė, t. y. teikė vartojimo kreditus, 37 įmonės, 3 įmonės veikė kaip tarpusavio skolinimo operatoriai, o pačios vartojimo kreditų neteikė.

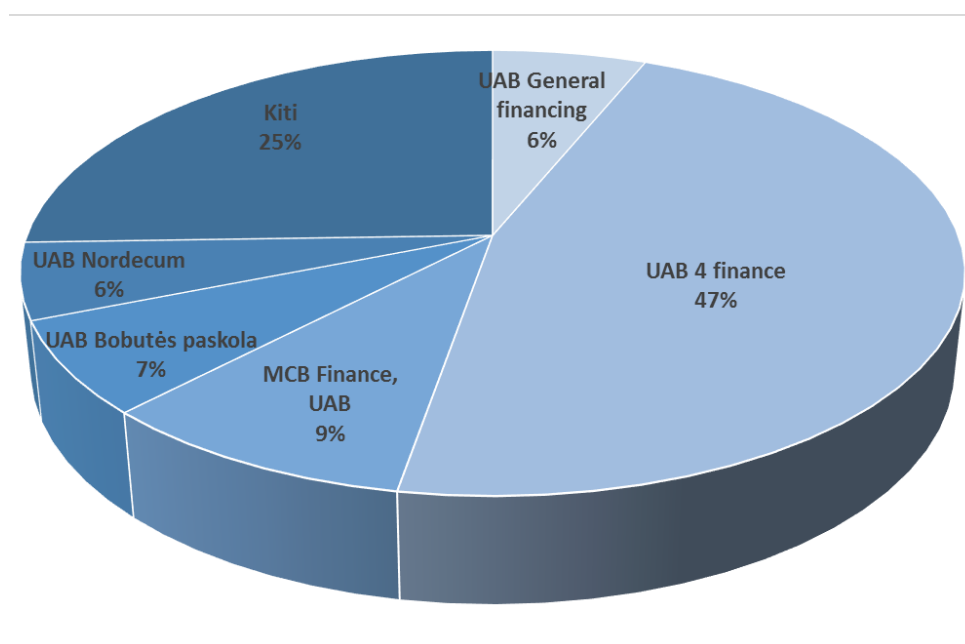
Nors vartojimo kredito rinkos dalyvių skaičius palyginti didelis, rinka yra gana koncentruota, per metus 5 didžiausi vartojimo kredito davėjai suteikė 65 proc. visos vartojimo kredito gavėjams suteiktų paskolų sumos (26 pav.).

Pastebima, kad bankų grupėms priklausantys vartojimo kredito davėjai perduoda kredito portfelius bankams (metų pabaigoje dvi įmonės buvo reorganizuotos).



**26 pav. Vartojimo kredito davėjų pasiskirstymas pagal vartojimo kredito sumos likutį 2015.01.01 d. (sudaryta autoriaus remiantis Lietuvos banko duomenimis)**

Ypač didelė koncentracija matyti mažųjų vartojimo kreditų rinkoje (27 pav.). Mažuosius vartojimo kreditus 2015 m. teikė 30 vartojimo kredito davėjų.



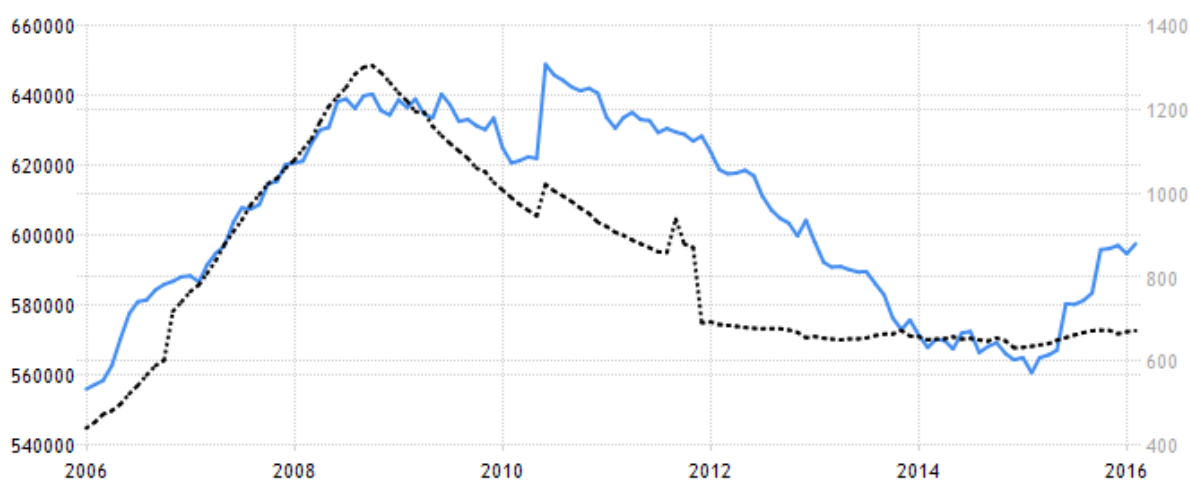
**27 pav. Vartojimo kreditų davėjų pasiskirstymas pagal mažųjų vartojimo kreditų sumos likutį 2015.01.01 d. (sudaryta autoriaus remiantis Lietuvos banko duomenimis)**

Pažymėtina, kad vertinant grafikuose pateiktą informaciją, reikia atsižvelgti į šiuos rinkos pokyčius: 2015 12 15 d. iš vartojimo kredito davėjų sąrašo buvo išbraukta daugiausia mažųjų vartojimo kreditų teikusi UAB „4finance“. Tačiau šios įmonės prekinis ženklas ir kreditavimo verslą perėmė UAB „Credit Service“; UAB Bobutės paskola pakeitė pavadinimą į BnP Finance, AB; MCB Finance, UAB pakeitė pavadinimą į IPF Digital Lietuva, UAB.

Verta pažymėti, kad nuo 2015 m. Lietuvoje oficialiai veiklą pradėjo tarpusavio skolinimo platformos, per kurias vartojimo paskolas gali teikti fiziniai asmenys. Metų pabaigoje tokias platformas administravo 3 vartojimo kredito davėjai, o 2016 m. balandžio mėn. duomenimis Lietuvoje veikia 5 tarpusavio skolinimo platformos „Savy“, „FinBee“, „OK.lt“, „Paskolų klubas“ ir „Manu“.

Atsižvelgiant į startuolio keliamus tikslus plėstis į Latviją, Estiją ir kitas Europos šalis, bus apžvelgiamos vartojimo kreditų tendencijos ir šiose šalyse.

28 pav. atvaizduota vartojimo kreditų išdavimo per pastaruosius dešimt metų tendencijų Lietuvoje ir Europos Sąjungoje palyginimas. Nuo 2015 Europos Sąjungoje pastebimas žymus vartojimo kreditų išdavimo augimas, tuo tarpu Lietuvoje nuo 2012 m. žymių pokyčių nėra.



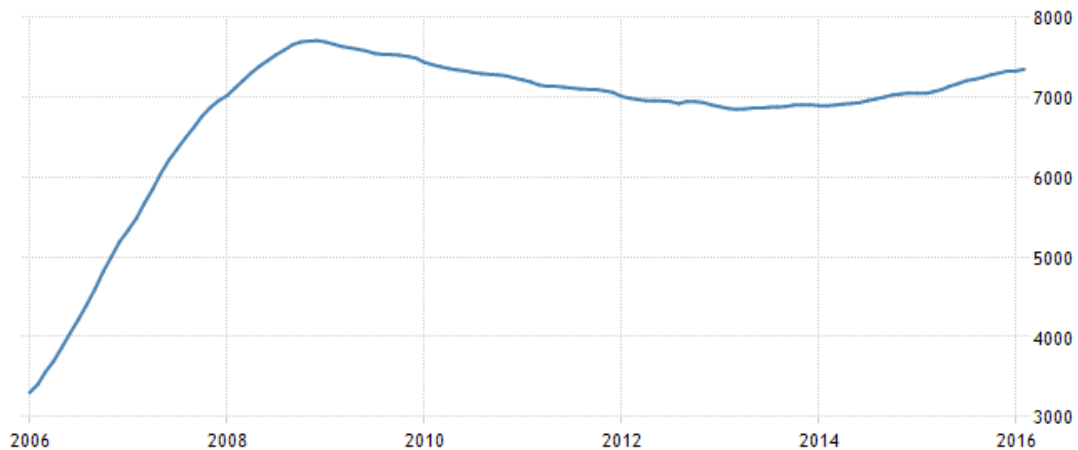
**28 pav. Vartojimo kreditų tendencijos (mln. Eur) Lietuvoje (juoda kreivė, skalė dešinėje) ir Europos Sąjungoje (mėlyna kreivė, skalė kairėje) (sudaryta autoriaus remiantis Trading economics duomenimis)**

Latvijos vartojimo kreditų rinkos tendencijos artimos bendroms Europos Sąjungos tendencijomis (29 pav.).



**29 pav. Vartojimo kreditų tendencijos (mln. Eur) Latvijoje (sudaryta autoriaus remiantis Trading economics duomenimis)**

Estijos vartojimo kredito rinka itin mažai įtakojama ekonominių pokyčių (30 pav.). Ji laikoma stabiliausia Baltijos šalyse.



**30 pav. Vartojimo kreditų tendencijos(mln. Eur) Estijoje (sudaryta autoriaus remiantis Trading economics duomenimis)**

Atlikus Lietuvos vartojimo kredito rinkos analizę, atsižvelgiant į Europos šalių tendencijas, galima teigti, kad vartojimo kreditų rinkoje jaučiamos teigiamos perspektyvos. Lietuvos vartojimo kreditų rinkoje esant tokiai didelei kredito įmonių koncentracijai išvelgiama galimybė taikant inovatyvius sprendimus kartu su mažesnę rinkos dalį užimančiomis įmonėmis perimti dalį rinkos iš dominuojančių bendrovių.

## **4.2. Startuolio „Vienas kreditas“ charakteristika**

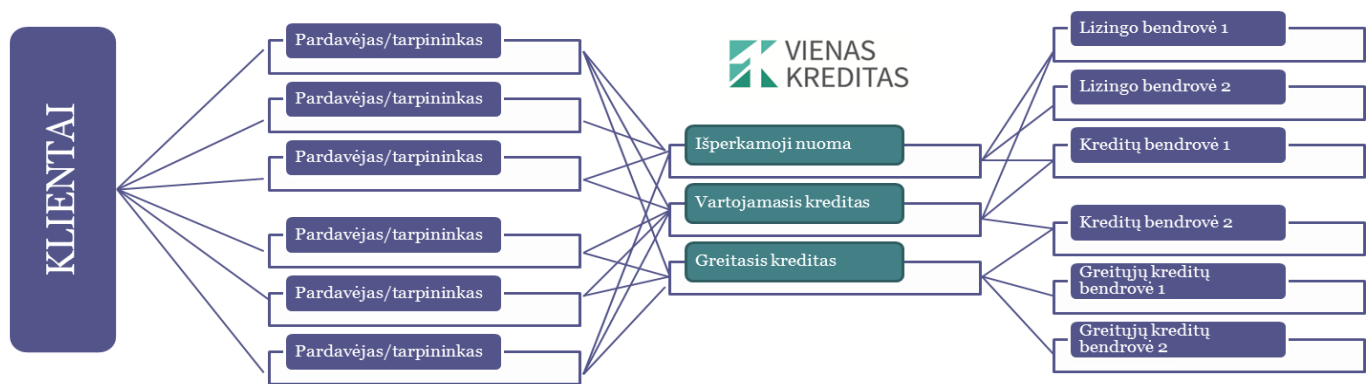
Analizuojant startuolio UAB „Vienas kreditas“ vidaus dokumentus siekiama susipažinti su startuolio verslo modeliu, pagrindiniais įmonės veiklos procesais ir susistemintai, naudojant canvas verslo modelio elementus, apibrėžti startuolio veiklą. Analizuojami dokumentai - įmonės verslo planas, produkto komercializacijos planas. Įmonės atstovai šiuos dokumentus laiko konfidencialiais, todėl jų kopijavimas, remiantis vidaus tvarka yra draudžiamas, o tyrimui naudotos medžiagos viešinimas buvo išskirtinai suderintas su įmonės vadovybe.

„Vienas kreditas“ – tai kompleksinis ir integruotas sprendimas, apjungiantis rinkoje esančias kredito įmones, siūlančias skirtingus produktus (prekes išsimokėtina/ lizingą, kreditą, greituosius kreditus) į vieną patogią, paprastą ir greitą sistemą, naudingą kreditoriams, tarpininkams ir galutiniams klientams.

Finansinių paslaugų sektoriuje veiksiančios kredito sutarčių sudarymo sistemos „Vienas kreditas“ teikiamos paslaugos yra ne tik programinės įrangos sprendimas patogesniai vartojimo kredito sutarčių sudarymui, bet ir galimybė kredito produktų tiekėjams efektyviau parduoti savo paslaugas.

„Vienas kreditas“ siūlo ne tik programinį sprendimą, bet ir tiesioginio pardavimo/tarpininkavimo paslaugas. Šios paslaugos apima tarpininkų/ pardavėjų paiešką, bendradarbiavimo sąlygų derinimą, sutarčių pasirašymą, darbuotojų mokymus, konsultacijas, rinkodaros sprendimus.

Sistema „Vienas kreditas“ Lietuvos rinkoje bus siūloma kaip visiškai naujovė, nes šiuo metu nei viena kredito paslaugų ar tarpininkų įmonė nesiūlo panašių ar tokių pačių paslaugų. „Vienas kreditas“ teikiama paslauga padidintų aptarnaujamų klientų skaičių, lyginant su dabartinėmis sistemomis. Sistemos „Vienas kreditas“ veikimo principas pavaizduotas 31 paveikslėlyje.



**31 pav. Sistemos „Vienas kreditas“ veikimo principas (sudaryta autoriaus remiantis UAB „Vienas kreditas“ pateiktais duomenimis)**

UAB „Vienas kreditas“ įmonė įkurta 2014 m., tai - nauja, siekianti rinkoje išsitvirtinti kompanija. Informacija apie įmonę ir jos veiklos sritis pateikiama 11 lentelėje.

**11 lentelė. Informacija apie UAB „Vienas kreditas“ (sudaryta autoriaus remiantis UAB „Vienas kreditas“ pateiktais duomenimis)**

Informacija apie įmonę	
Įkūrimo metai	2014
Darbuotojų skaičius	2
Rinkos, kuriuose įmonė veikia šiuo metu	Lietuvos rinka
Įmonės veiklos sritis (pagrindinės veiklos sritys)	Finansinis tarpininkavimas

Numatoma, kad pirmaisiais ir antraisiais metais, kai produktas pateks į rinką, jis bus siūlomas tik Lietuvos rinkai, o trečiais metais, kai prototipas bus išsitvirtinęs Lietuvos rinkoje, jis bus

siūlomas ir kitoms Europos Sąjungos šalims (Latvija, Estija ir kt.). Žemiau pateikiama 12 lentelė, kurioje nurodytos rinkos augimo prognozės ir pajamos, kurias generuos „Vienas kreditas“.

**12 lentelė. Informacija apie UAB „Vienas kreditas“ planuojamas pajamas (sudaryta autoriaus remiantis UAB „Vienas kreditas“ pateiktais duomenimis)**

	Pirmieji metai nuo įėjimo į rinką		Antrieji metai nuo įėjimo į rinką		Tretieji metai nuo įėjimo į rinką	
	Tarpininkų skaičius	Metinės pajamos (Eur)	Tarpininkų skaičius	Metinės pajamos (Eur)	Tarpininkų skaičius	Metinės pajamos (Eur)
Lietuva	200	50000	500	170 000	650	320 000
ES	0	0	0	0	500	220 000

Numatoma, kad pajamos bus gaunamos iš tarpininkų – atitinkamas procentas nuo tarpininkų pasiektos apyvartos kredito/ lizingo bendrovėms. Sistemos „Vienas kreditas“ veikimas bus sėkmingas, jei bus pasiektas reikalingas klientų (šiuo atveju klientai – tarpininkai) ir kredito produktų tiekėjų skaičius. Šiuo metu UAB „Vienas kreditas“ planuojama bendradarbiauti su 4–6 kreditų / lizingo paslaugos tiekėjais ir po 2 metų, kai prototipas įsitvirtins rinkoje, planuojama bendradarbiauti su ne mažiau nei 500 tarpininkų.

Toliau startuolio UAB „Vienas kreditas“ veiklos modelis bus apibrėžiamas naudojant canvas verslo modelio elementus.

**Vertės pasiūlymas.** Numatomos dvi pagrindinės produkto naudotojų grupės: kreditoriai, prekybos įmonės/ kreditų tarpininkai.

„Vienas kreditas“ siūloma vertė kreditoriams, kurie bus netiesioginiai produkto naudotojai:

- Novatoriška vartojimo kredito sutarčių sudarymo sistema;
- Tarpininkų/ pardavėjų paieška;
- Bendradarbiavimo sąlygų derinimas, bendradarbiavimo sutarčių pasirašymas;
- Tarpininkų darbuotojų mokymai, konsultacijos, aptarnavimas;
- Marketingo sprendimai.

„Vienas kreditas“ siūloma vertė/privalumai tarpininkams, kurie bus tiesioginiai produkto naudotojai:

- Sistema suteikia galimybę bendradarbiauti su daugiau kreditorių. Bendradarbiaujant su daugiau kredito produktų tiekėjų, tarpininkai turės galimybę gauti geriausiais sąlygas sau bei savo klientams;



- Greitas ir patogus klientų (šiuo atveju kredito produktų pirkėjų) aptarnavimas;
- Per itin trumpą laiką (greičiau nei per 2 minutes) galima pateikti klientui kelių kreditorių lengvai palyginamus pasiūlymus. Sutaupomas laikas leis efektyviau valdyti žmogiškuosius įmonės resursus, padidinti pardavimų skaičių, sumažinti sąnaudas;
- Bendradarbiavimas su daugiau kredito produktų tiekėjų sumažins nefinansuojamų klientų kiekį iki minimumo;
- Galimybė teikti naujas paslaugas (pvz. greitieji kreditai) ir gauti komisinį atlygį.

„Vienas kreditas“ vertinamas kaip aukštą rinkos potencialą turintis produktas, iš esmės pakeičiantis rinkos segmento tendencijas ir įgalinantis įmonę kurti agresyvią verslo vystymo strategiją. Siūloma sistemos vertė ir privalumai jos naudotojams, dėl prototipo kūrėjų patirties finansinių paslaugų rinkoje, yra aiškūs ir tikslūs.

**Klientai.** Žemiau esančioje 13 lentelėje pateikiama informacija apie sistemos „Vienas kreditas“ numatomas pagrindines klientų grupes/ segmentus, identifikuotas problemas bei poreikius ir rinkoje esančius analogus, atliepiančius šias problemas/ poreikius.

**13 lentelė. Klientų grupės, jų problemos ir poreikiai bei alternatyvos (sudaryta autoriaus remiantis UAB „Vienas kreditas“ pateikta informacija)**

Klientų grupė/ segmentas	Problemos	Poreikiai	Konkuruojanti alternatyva
Mažos prekybos/ paslaugų įmonės	Nekvalifikuotas personalas; Sudėtingas esamų sistemų naudojimas.	Gauti geresnes lizingo/ kredito sąlygas įmonei ir klientams; Didinti aptarnaujamų klientų skaičių.	Šio tipo įmonės dažniausiai bendradarbiauja su vienu ar dviem rinkoje veikiančiais kreditoriais.
Vidutinės prekybos/ paslaugų įmonės	Ilgai užtrunkantis kliento aptarnavimo procesas; Vienos operacijos metu naudojamos kelios sistemos, siekiant rasti optimalų variantą.	Efektyvesnis darbas su keliais kreditoriais; Didinti aptarnaujamų klientų skaičių.	Šio tipo įmonės dažniausiai bendradarbiauja su dvejais ar trimis rinkoje veikiančiais kreditoriais.
Didelės prekybos/paslaugų įmonės – prekybos tinklai.	Ilgai užtrunkantis kliento aptarnavimo procesas; Greitas personalo perorientavimas keičiant prioritetinę kreditų bendrovę..	Operatyvumas ir patogumas; „Vieno kredito“ sistemoje klientas per keletą kreditorių patikrinamas itin greitai, taip sutaupomas laikas leistų šioms įmonėms efektyviau valdyti žmogiškuosius resursus ir pagreitinti klientų aptarnavimą.	Šio tipo įmonės dažniausiai bendradarbiauja su trimis ar keturiais rinkoje veikiančiais kreditoriais.

Vertinant rinkoje egzistuojančius potencialius naudotojus ir atsižvelgiant į jiems kylančias problemas bei poreikius numatoma, kad mažos ir vidutinės prekybos/ paslaugų įmonės pirmosios pradės naudoti prototipą savo veikloje. Mažoms ir vidutinėms prekybos paslaugų įmonėms sistema padės išplėsti pardavėjų/tarpininkų tinklą, didinti pardavimus, efektyviau konkuruoti rinkoje, sumažinti išlaidas. Didelės prekybos įmonės ir paslaugų tiekėjai į siūlomą UAB „Vienas kreditas“ alternatyvą žiūri ne taip palankiai, kadangi nepasitiki tolimesniu veikimo principu, nori išvengti rizikos, yra konkurencingos be papildomų paslaugų.

Siekiant išspręsti nekvalifikuoto personalo problemą „Vienas kreditas“ diegia sistemą, kuri bus paprasta ir patogi naudoti, nereikės dirbti su skirtingomis programomis. Nekonkurencingos sąlygos – bus didinama konkurencija, kurios dėka bus siekiama užtikrinti geresnes lizingo/kredito suteikimo sąlygas sistemos naudotojui ir jo klientams. Siekiant sumažinti nefinansuojamų klientų kiekį „Vienas kreditas“ siūlys kelių kredito produktų tiekėjų pasiūlymus, kas užtikrins geresnį prieinamumą prie produkto teikėjų.

**Pardavimo kanalai.** Svarbiausias kanalas, kuriuo planuojama pasiekti pirmuosius produkto naudotojus – tiesioginiai pardavimai. Pardavimų personalo atliekamas darbas – tiesioginis klientų lankymas, kurių metu jiems bus pristatomas prototipas. Pardavimų personalo kompetencijos bei patirtis leis užtikrinti sėkmingą prototipo pristatymą.

Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvos rinkoje nėra sprendimo, kuris apjungtų rinkoje esančias lizingo/ kredito įmones į vieną platformą, tačiau žinant, kad rinkoje veiklą vykdo atskiros lizingo/ kredito kompanijos, kurių paslaugos yra puikiai žinomos ir pripažįstamos vartotojų, UAB „Vienas kreditas“ turėtų užtikrinti efektyvią informacijos apie sistemos „Vienas kreditas“ sklaidą, taip siekiant pritraukti daugiau vartotojų.

**Santykiai su klientais.** Numatomi prototipo naudotojai – prekybos ir paslaugų įmonės, sudarančios galimybę savo klientams gauti finansavimą jų paslaugų ir prekių įsigijimui. Siekiant užmegzti santykius su pirmaisiais prototipo naudotojais, bus rodomas asmeninis dėmesys, UAB „Vienas kreditas“ atstovai asmeniškai dalyvaus susitikimuose. Sistemos „Vienas kreditas“ kūrėjai jau tiesiogiai bendrauja su jo naudotojais, rengia preliminaras sutartis bei susitarimus, susijusius su tolimesniu prototipo „Vienas kreditas“ įdiegimu. Rodant asmeninę dėmesį bus siekiama pritraukti potencialus klientus bei palaikyti santykius su jais.

**Pajamų šaltiniai.** Šiuo metu rinkoje nėra sprendimo, kuris apjungtų kelias kredito įmones, siūlančias skirtingus produktus (prekes išsimokėtinais/ lizingą, vartojamuosius kreditus, greituosius kreditus) į vieną – patogią, paprastą ir greitą sistemą, naudingą kredito produktų tiekėjams, prekybos ir paslaugų įmonėms (tarpininkams) ir galutiniams klientams.

UAB „Vienas kreditas“ siūlomas produktas, pasiekęs rinką, pajamas generuos iš kredito produktų teikėjų mokėjimų. Numatomas darbo planas – kredito produktų tiekėjai moka atitinkamą procentą, gaunamą nuo apyvartos, kurią pasiekė naudojantis „Vieno kredito“ sistema. Siekiant identifikuoti generuojamas pajamas už vieną sutartį, buvo įvertintos vidutinės atitinkamo produkto finansuojamos sumos ir gaunami komisinio atlygio procentai, taip pat jų dalis bendroje apyvartoje.

Kadangi produktas Lietuvos rinkoje neturi konkurentų, nes nei viena kita įmonė nesiūlo panašių ar tokių pačių paslaugų, negalima palyginti konkurencijos ir konkurentų siūlomos paslaugos kainos.

**Reikalingi ištekliai.** Numatomi reikalingi ištekliai sistemos veikimui:

- Finansiniai ištekliai (serverio nuoma, IT aptarnavimas, marketingo išlaidos);
- Žmogiškieji ištekliai (pardavimų komanda, kt. darbuotojai).

Siekiant užtikrinti produkto kūrimą ir plėtrą, svarbu užsitikrinti pagrindinius reikalingus išteklius. Sistemos kūrimui reikalingi žmogiškieji ištekliai – specialistai. Šių specialistų turimos specifinės žinios užtikrintų sklandų produkto veikimą bei efektyvesnę jo panaudojimą finansinių paslaugų teikimo metu.

**Kaštų struktūra.** UAB „Vienas kreditas“ kuriamo prototipo sąnaudos susideda iš pastoviųjų ir kintamųjų sąnaudų. Pastoviasis sąnaudas sudaro:

- Darbo užmokesčio sąnaudos;
- Serverio nuoma;
- Patalpų nuoma;

Šios trys išlaidų grupės (darbuotojų atlyginimai, serverio nuoma, patalpų nuoma) nekinta ir tokiu atveju, jei gamybos apimtys keičiasi.

Kintamasis sąnaudas sudaro:

- Rinkodaros išlaidos;
- Transporto išlaidos (pardavimo vadybininkų naudojamų automobilių nuoma ir kuro išlaidos).

Kintamosios išlaidos (rinkodaros išlaidos, transporto išlaidos) kinta keičiantis gamybos apimtims, todėl, jei didės ar mažės įmonės gaunamos pajamos, keisis ir rinkodaros bei transporto išlaidos.

**Pagrindinė veikla.** „Vienas kreditas“ verslo modelio veikimui reikalingos pagrindinės veiklos:

- IT sistemos sukūrimas, palaikymas;

- Tarpininkų tinklo sukūrimas ir priežiūra.

**Partneriai.** Siekiant sėkmingo produkto komercinimo reikalingas bendradarbiavimas su visais projekto partneriais – kredito produktų tiekėjais, prekybos ir paslaugų įmonėmis, kurie užtikrintų sistemos „Vienas kreditas“ esminių pranašumų efektyvų pateikimą rinkai.

Atlikus startuolio UAB „Vienas kreditas“ dokumentų analizę ir susisteminius juos į canvas verslo modelio rėmus, galima teigti, kad startuolis aiškiai apibrėžęs savo verslo procesus ir tolimesnius vystymosi žingsnius.

### 4.3. Kokybinio tyrimo rezultatai

Siekiant patikrinti praktikoje teorinį startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelį buvo atlikti startuolio UAB „Vienas kreditas“ ir verslo partnerio „Įmonės x“ vadovų interviu. Šis interviu su abiejų bendradarbiavimo partnerių atstovais padės iširti ir suprasti, kiek teoriniame modelyje išskirti elementai taikomi praktikoje.

Atlikus kokybinį tyrimą (interviu) su UAB „Vienas kreditas“ vadovu galima pateikti šiuos rezultatus.

UAB „Vienas kreditas“ vadovo (toliau VKV) teigimu, pradėdant bendradarbiavimą **vidiniai tikslai** buvo aiškiai apibrėžti: „sistemoje „Vienas kreditas“ integruoti itin žinomą prekės ženklą valdančią bendrovę ir taip lengviau įeiti į rinką“, o **bendri tikslai** abiejų šalių buvo įvardinti jau pirmuose susitikimuose: „išvystyti „Įmonei x“ alternatyvų pardavimo kanalą, pasinaudojant mūsų rinkos išmanymu ir inovatyviu IT sprendimu, taip didinant žinomumą ir pačiai sistemai „Vienas kreditas“. Atsižvelgiant į UAB „Vienas kreditas“ verslo modelį, pasirinkta strateginės partnerystės bendradarbiavimo forma.

Paklausus apie bendrą **vertės pasiūlymą**, VKV detalčiai jį apibrėžė, išskirdamas du klientų segmentus „sistemos naudotojai – tarpininkai (prekybos ir paslaugų įmonės) ir galutiniai kreditų gavėjai“. Vertės pasiūlymas buvo itin detalizuotas: „vertės pasiūlymas tarpininkams: sistema suteikia galimybę bendradarbiauti su daugiau kreditorių; bendradarbiaujant su daugiau kredito produktų tiekėjų tarpininkai turės galimybę gauti geriausias sąlygas sau bei savo klientams; greitas ir patogus klientų (šiuo atveju kredito produktų pirkėjų) aptarnavimas; per itin trumpą laiką (greičiau nei per 2 minutes) galima pateikti klientui kelių kreditorių lengvai palyginamus pasiūlymus; sutaupomas laikas leis efektyviau valdyti žmoniškuosius įmonės resursus, padidinti pardavimų skaičių, sumažinti sąnaudas; bendradarbiavimas su daugiau kredito produktų tiekėjų sumažins nefinansuojamų klientų kiekį iki minimalaus; galimybė teikti naujas paslaugas (pvz. greitieji kreditai) ir gauti komisinį atlygį. Vertės pasiūlymas galutiniams klientams: „Įmonės

x“ paslaugomis jau galite pasinaudoti plačiame „Vienas kreditas“ ženklu pažymėtame tinkle, išsamius, aiškius ir lengvai palyginamus kredito pasiūlymus gausite itin greitai, taip galėsite pasirinkti sau priimtinausią.“

Aptariant bendrą **verslo modelį**, pasigendama aiškos struktūros. VKV išskyrė šiuos bendradarbiavimo modelio elementus: atsakomybių pasidalijimas, potencialūs klientų segmentai, vertės pasiūlymas, pajamų šaltiniai.

Paprašius įvardinti **veiklos vertinimo metodus**, VKV pateikė du pagrindinius rodiklius, kaip bus įvertinami veiklos rezultatai, tai „tarpininkų skaičius ir generuojama apyvarta per atitinkamus laiko periodus“.

Į **funkcijų pasidalinimo** klausimą VKV pateikė gan išsamų atsakymą: „bendra atsakomybė– sujungti abiejų šalių IT sistemas, siekiant sukurti unikalų sisteminių sprendimų patogiam ir greitam klientų aptarnavimui; mūsų atsakomybė – plėsti tarpininkų tinklą, palaikyti ir tobulinti IT sistemą, reklamuoti bendrą produktą; verslo partnerio funkcija – pateikti konkurencingus kredito pasiūlymus ir kokybiškai aptarnauti klientus“.

Aptariant **verslo vystymo metodus**, konkrečių metodų VKV neįvardino, pabrėždamas, kad „bendrų metodų neapsibrėžėme, o patys vadovausimės naujausiomis startuolių verslo vystymo teorijomis, pritaikydami jas praktikoje“.

Paklausus apie **rinkų analizę**, VKV teigė, kad rinką analizuoja nuolatos.

Kalbant apie **virtuotojų elgsenos tyrimus**, buvo atsakyta, kad „virtuotojų elgsenos tyrimus esame pasiskirstę su verslo partneriu vykdyti dviem būdais. Mes daugiau tiriamo tarpininkų elgseną, poreikius, o verslo partneris – galutinių klientų“. Tikslių būdų, kaip tyrimai bus vykdomi, nebuvo įvardinta.

VKV, paklaustas **apie minimaliai funkcionalų produktą ir hipotezių tikrinimą**, pabrėžė, kad „dar prieš pradėdami ieškoti strateginių partnerių, pristatėme pirminį produktą tarpininkams, siekdami patikrinti iškeltas hipotezes“.

Aptariant **darbuotojų įtraukimą** į bendradarbiavimą ir abiejų šalių darbuotojų bendradarbiavimo skatinimą, VKV teigė, kad „visi darbuotojai puikiai supranta bendradarbiavimo procesą ir jo aspektus. Nors ir yra paskirti atsakingi asmenys, tačiau ir kiti komandos nariai nuolat dalyvauja šiame procese“. Taip pat pažymėjo: „siekiame, kad kuo daugiau tiesiogiai bendrautų vienos ir kitos šalies atitinkamų skyrių darbuotojai“.

Į klausimą, ar tiki **verslo partnerio kompetencija**, VKV atsakydamas pabrėžė, kad ieškodamas verslo partnerių daug dėmesio skyrė kompetencijai, ir, jo manymu, „Įmonė x“ patenkina keliamus kriterijus. Apie pasitikėjimo ir pagarbos aspektus bendradarbiavime VKV atsakė, kad „abipusis pasitikėjimas ir pagarba neatsirado iš karto. Vystantis santykiams, kiekviena

šalis vis daugiau pasitikėjo savo verslo partneriu, o pagarbą reikėjo užsitarnauti, įrodant savo kompetenciją ir pabrėžiant vertę, kurią sukursime verslo partneriui“.

UAB „Vienas kreditas“ vadovo atsakymai ir sąsajos su bendradarbiavimo modelio elementais pateikti 14 lentelėje.

**14 lentelė. Bendradarbiavimo modelio elementų analizė vertinant interviu su UAB „Vienas kreditas“ vadovu (sudaryta autoriaus)**

Bendradarbiavimo modelio elementas	Bendradarbiavimo modelio elementų analizė vertinant interviu su UAB „Vienas kreditas“ vadovu
Tikslų nustatymas	Bendri ir vidiniai tikslai nustatyti.
Vertės pasiūlymo sugeneravimas	Bendras vertės pasiūlymas sugeneruotas
Verslo modelio sukūrimas	Verslo modelis nepilnai sukurtas
Tobulėjimo apskaita	Veiklos vertinimo rodikliai – tik kiekybiniai
Aiškus vaidmenų pasiskirstymas	Nustatytas aiškus vaidmenų ir funkcijų pasiskirstymas
Mokymasis, pritaikymas, greitis	Įvardinta siekiamybė naudoti pažangius metodus
Analizė	Rinkų analizė vykdoma
Vartotojų poreikių tyrimai	Vartotojų poreikių tyrimai atliekami
Minimaliai funkcionalus produktas ir hipotezių tikrinimas	Minimaliai funkcionalus produktas pristatytas potencialiems klientams, hipotezės tikrinamos
Komandų bendradarbiavimas	Komandų bendradarbiavimas aktyvus
Darbuotojų įtraukimas	Darbuotojų įtraukimas vykdomas
Tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba	Bendradarbiaujama pasitikint ir gerbiant verslo partnerį.

Apibendrinant interviu su UAB „Vienas kreditas“ vadovu, pastebėta, kad visi teoriniame startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelyje išskirti elementai buvo naudojami ir startuolio „Vienas kreditas“ bendradarbiavimo kūrime. Kai kurie elementai (bendras verslo modelis, vystymo metodai, vertinimas) nėra aiškiai apibrėžiami.

Atlikus kokybinių tyrimą (interviu) su „Įmonės x“ vadovu, galima pateikti šiuos rezultatus.

„Įmonės x“ vadovo (toliau [XV]) paklausus apie **vidinių tikslų** iškėlimą, sulaukėme atsakymo, kad „vidinius tikslus apibrėžėme ir pasitvirtinome įmonės valdyboje. Tikslai: sukurti naują pardavimo kanalą, taip pasiekiant naujus klientų segmentus; sužinoti daugiau apie tarpininkų rinką ir joje įsitvirtinti“. Kalbėdamas apie **bendrus tikslus** [XV] pabrėžė, jog „tardamiesi dėl bendrų tikslų, įvardinome juos konkrečiais skaičiais (klientų aptarnavimo vietos) bendradarbiavimo sutartyje ir numatėme atsakomybę, jei jie nebus pasiekti“.

Paklausus apie bendrą **vertės pasiūlymą**, [XV] nebuvo itin detalus. Tiesiog atsakė, kad „mūsų siūlomų vartojimo kredito produktų pasiūlymas galutiniams klientams iš esmės nesikeis platinant per „Vieno kredito“ sistemą nuo dabar platinamo internetu“.

Kalbant apie bendrą **verslo modelį**, [XV] atsakė, kad „verslo modelio nekūrėme, tik apibrėžėme pagrindinius bendradarbiavimo momentus: investicijos, pajamų paskirstymas, atsakomybės ir panašiai“.

Paprašius įvardinti **veiklos vertinimo metodus**, [XV nurodė, kad naudos įmonės praktikoje susiformavusią metodiką, pagal kurią veiklos efektyvumas matuojamas atitinkamais rodikliais.

Aptariant **funkcijų pasidalinimo** klausimą, [XV vėlgi buvo itin lakoniškas, tik pabrėžė, kad „mūsų funkcija ir atsakomybė – klientų vertinimas ir vartojimo kreditų išdavimas ir viskas, kas su tai susiję“.

Paprašius įvardinti **verslo vystymo metodus**, kuriais vadovaujantis bus plėtojamas bendras verslas, [XV nurodė, kad „mūsų verslo vystymo metodai remiasi moderniais sprendimais, klientų lojalumo vystymu ir skaidrumu“.

Paklausus apie **rinkų analizę**, [XV teigė, kad rinka yra ta pati, kurioje jau veikiame eilę metų. Ją puikiai išmanome ir nuolat analizuojame“. Tačiau kalbant apie vartojimo kreditų rinką per tarpininkus, [XV nurodė, kad linkęs pasikliauti turimais verslo partnerio duomenimis.

Kalbant apie **vartotojų elgsenos tyrimus**, [XV detaliai apibrėžė, kad „vartojimo kredito rinkos vartotojų tyrimus atliekame dažnai (darome apklausas, anketas, analizuojame statistinius rinkos ir mūsų įmonės duomenis)“. Taip pat nurodė, kad įvertino riziką ir pasirengė tikėtiniems vartotojų elgsenos pokyčiams dirbant naujoje rinkoje.

[XV, paklaustas apie **minimaliai funkcionalų produktą ir hipotezių tikrinimą**, atsakė, kad pasikliaus verslo partnerių tyrimais.

Aptariant **darbuotojų įtraukimą** į bendradarbiavimą ir abiejų šalių darbuotojų bendradarbiavimo skatinimą, [XV nurodė, kad paskyrė atsakingus asmenis, kurie kuruos bendradarbiavimą savo kompetencijos ribose, tačiau linkęs darbuotojų aktyvų bendradarbiavimą nuolat kontroliuoti, kad būtų laikomasi įmonės interesų.

Į klausimą, ar tiki **verslo partnerio kompetencija**, [XV atsakydamas pabrėžė, kad verslo partneris kompetenciją įrodė, taip pat, kad gerbia iniciatyvą sukurti kažką naujo šioje rinkoje.

„Įmonės x“ vadovo atsakymai ir sąsajos su bendradarbiavimo modelio elementais pateikti 15 lentelėje.

**15 lentelė. Bendradarbiavimo modelio elementų analizė vertinant interviu su „Įmonė x“ vadovu (sudaryta autoriaus)**

<b>Bendradarbiavimo modelio elementas</b>	<b>Bendradarbiavimo modelio elementų analizė vertinant interviu su „Įmonė x“ vadovu</b>
Tikslų nustatymas	Bendri ir vidiniai tikslai nustatyti
Vertės pasiūlymo sugeneravimas	Mažai įtakojo bendro vertės pasiūlymo sugeneravimą
Verslo modelio sukūrimas	Verslo modelis beveik neapsibrėžtas
Tobulėjimo apskaita	Numatyti veiklos vertinimo rodikliai.
Aiškūs vaidmenų pasiskirstymas	Nustatytas aiškūs vaidmenų ir funkcijų pasiskirstymas
Mokymasis, pritaikymas, greitis	Bus naudojami įmonės praktikoje patikrinti verslo vystymo metodai
Analizė	Dalinė rinkų analizė

	15 lentelės tęsinys
Vartotojų poreikių tyrimai	Vartotojų poreikių tyrimai atliekami
Minimaliai funkcionalus produktas ir hipotezių tikrinimas	Ši funkcija perduota verslo partneriui
Komandų bendradarbiavimas	Komandų bendradarbiavimas aktyvus, bet kontroliuojamas
Darbuotojų įtraukimas	Darbuotojų įtraukimas vykdomas
Tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba	Bendradarbiaujama pasitikint ir gerbiant verslo partnerį.

Susisteminti interviu su UAB „Vienas kreditas“ ir „Įmonė x“ vadovais rezultatai pateiki 16 lentelėje.

**16 lentelė. Bendradarbiavimo modelio elementų taikymas vertinant UAB „Vienas kreditas“ ir „Įmonė x“ bendradarbiavimą (sudaryta autoriaus)**

Bendradarbiavimo modelio elementas	Bendradarbiavimo modelio elementų taikymas vertinant UAB „Vienas kreditas“ ir „Įmonė x“ bendradarbiavimą
Tikslų nustatymas	YRA
Vertės pasiūlymo sugeneravimas	YRA
Verslo modelio sukūrimas	IŠ DALIES
Tobulėjimo apskaita	IŠ DALIES
Aiškų vaidmenų pasiskirstymas	YRA
Mokymasis, pritaikymas, greitis	IŠ DALIES
Analizė	YRA
Vartotojų poreikių tyrimai	YRA
Minimaliai funkcionalus produktas ir hipotezių tikrinimas	YRA
Komandų bendradarbiavimas	YRA
Darbuotojų įtraukimas	YRA
Tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba	YRA

Analizuojant gautus duomenis, galima teigti, kad visi teoriniame modelyje numatyti elementai naudojami ir praktiniame UAB „Vienas kreditas“ ir verslo partnerio „Įmonės x“ bendradarbiavimo kūrimo, tačiau atitinkami elementai (verslo modelio sukūrimas, tobulėjimo apskaita, mokymasis pritaikymas, greitis) yra taikomi tik iš dalies, t.y. šiais atvejais elementą taiko tik vienas iš bendradarbiavimo partnerių.

Bendradarbiavimo modelio elementų taikymo intensyvumo ir bendradarbiavimo lygio įvertinimas pateikiamas 17 lentelėje.

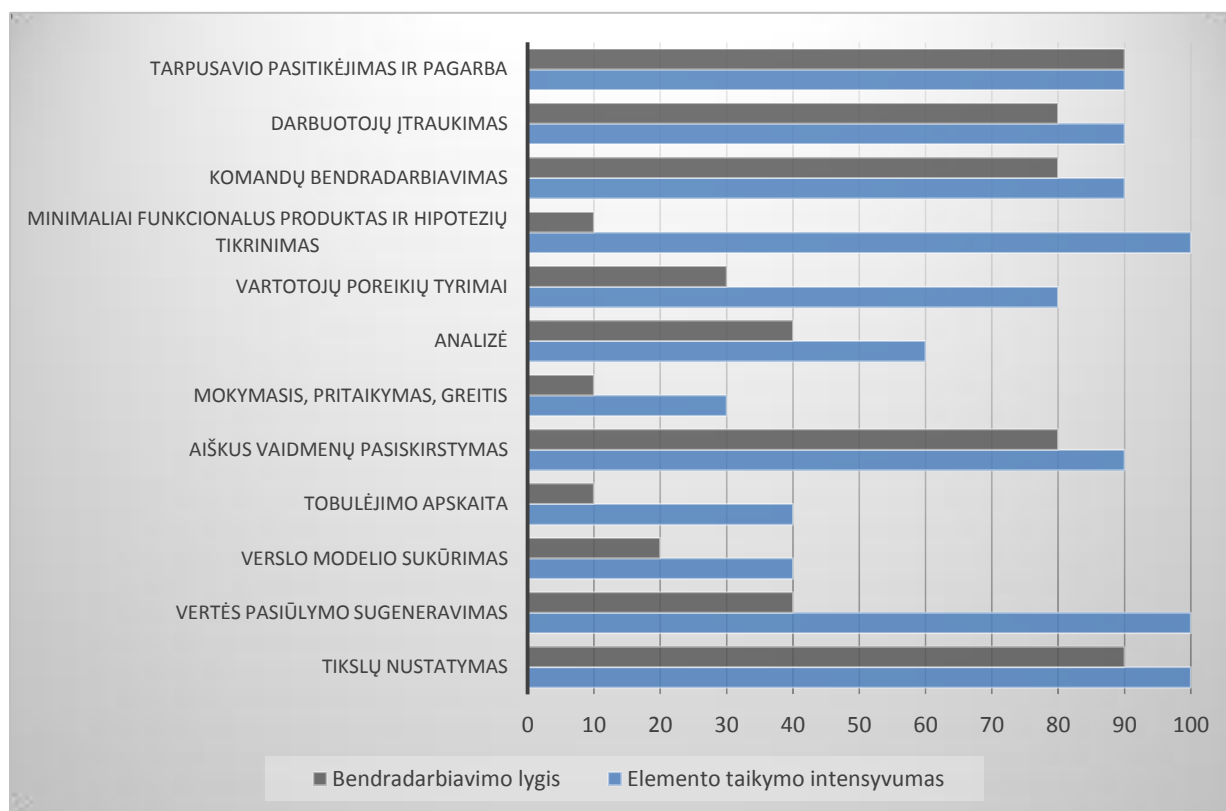
Remiantis šia analize, pastebima, kad bendradarbiavimo modelio elementai - tikslų nustatymas, vertės pasiūlymo sugeneravimas, minimaliai funkcionalus produktas ir hipotezių tikrinimas - yra intensyviai taikomi bendradarbiavime, o elementų - verslo modelio sukūrimas, tobulėjimo apskaita, mokymasis, pritaikymas, greitis, taikymo intensyvumas - itin silpnas.



**17 lentelė. Bendradarbiavimo modelio elementų intensyvumas ir bendradarbiavimo lygio įvertinimas (sudaryta autoriaus)**

Bendradarbiavimo modelio elementas	Elemento taikymo intensyvumas	Bendradarbiavimo lygis
Tikslų nustatymas	100	90
Vertės pasiūlymo sugeneravimas	100	40
Verslo modelio sukūrimas	40	20
Tobulėjimo apskaita	40	10
Aiškų vaidmenų pasiskirstymas	90	80
Mokymasis, pritaikymas, greitis	30	10
Analizė	60	40
Vartotojų poreikių tyrimai	80	30
Minimaliai funkcionalus produktas ir hipotezių tikrinimas	100	10
Komandų bendradarbiavimas	90	80
Darbuotojų įtraukimas	90	80
Tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba	90	90

Grafinis bendradarbiavimo modelio elementų taikymo intensyvumas ir bendradarbiavimo lygio įvertinimas pavaizduotas 32 paveiksle.



**32 pav. Bendradarbiavimo modelio elementų taikymo intensyvumas ir bendradarbiavimo lygio įvertinimas (sudaryta autoriaus)**

Vertinant bendradarbiavimo lygį, pastebima, kad taikant daugelį bendradarbiavimo modelio elementų, bendradarbiavimo lygis yra itin žemas: tobulėjimo apskaita – reikšmė 10, mokymasis, pritaikymas, greitis – 10, minimaliai funkcionalus produktas ir hipotezių tikrinimas 10. Stipriau bendradarbiaujama tik šiais aspektais: tikslų nustatymas – reikšmė 90, aiškus vaidmenų pasiskirstymas – 80, komandų bendradarbiavimas – 80, darbuotojų įtraukimas – 80, tarpusavio pasitikėjimas ir pagarba – 90.

Išanalizavus gautus duomenis, galima teigti, kad visi teoriniame modelyje numatyti elementai naudojami ir praktiniame UAB „Vienas kreditas“ ir verslo partnerio „Įmonės x“ bendradarbiavimo kūrime, tačiau atitinkami elementai (verslo modelio sukūrimas, tobulėjimo apskaita, mokymasis, pritaikymas, greitis) yra taikomi tik iš dalies, t.y. šiais atvejais elementą taiko tik vienas iš bendradarbiavimo partnerių. Bendradarbiavimo modelio elementai - tikslų nustatymas, vertės pasiūlymo sugeneravimas, minimaliai funkcionalus produktas ir hipotezių tikrinimas - intensyviai taikomi bendradarbiavime, o elementų: verslo modelio sukūrimas tobulėjimo apskaita, mokymasis, pritaikymas, greitis taikymo intensyvumas itin silpnas. Vertinant bendradarbiavimo lygį, galima teigti, kad įmonės yra bendrai nustatę tikslus ir pasiskirstę vaidmenis, o kitų elementų bendradarbiavimo lygis itin žemas.

## IŠVADOS

1. Atlikus startuolio sampratos analizę, galima teigti, kad startuolis - tai didelį potencialą staigiai globaliai plėstis turintis inovatyvus verslas, pagrįstas informacinių ir aukštųjų technologijų sprendimais. Pagrindiniai startuolių steigimo tikslai – perspektyvios ir šiuolaikiškos darbo vietos kūrimas, technologijos / inovacijos komercializavimas rinkoje, pelno gavimas, konkurencinio pranašumo prieš rinkos senbūvius įgijimas ir greito bei staigaus augimo siekis. Startuolių atskirtis nuo kitų naujų verslų yra didelė, o pagrindiniai skirtumai yra globalumas, inovatyvumas ir greitas augimas. Startuoliams šie bruožai priskiriami neatsitiktinai, tačiau praktika formuojasi tik iš stiprių, globaliai veikiančių, sugebančių pritraukti reikiamą kapitalą ir greitai augančių startuolių.

2. Įmonės, norinčios greičiau vystytis, pasiekti naujas rinkas ir sutaupyti lėšas, turi susirasti partnerių tiek vidaus, tiek užsienio rinkose. Poreikį sudaryti partnerystes lemia stiprėjanti konkurencija, greitai besikeičianti technologinė aplinka.

3. Verslo modeliuose elementų visuma sudaryta taip, kad padėtų išsiaiškinti ir parodyti elementų tarpusavio priklausomybę ir sąveiką, o kuriant bendradarbiavimą, leistų išreikšti verslo logiką ir atskirų įmonių bei naujo bendradarbiavimo veiklos specifiką. Verslo modelio struktūra dažniausiai susideda iš šių elementų: vertės pasiūlymo, rinkos analizės, partnerystės poreikio, išteklių valdymo ir pajamų uždirbimo mechanizmų. Bendradarbiavimo modelio kūrimas – sudėtingas procesas, apimantis esamų verslo modelių analizę ir tendencijas. Siekiant sukurti optimalų verslo modelį, būtina įtraukti rinkos analizę ir tendencijas, įmonės tikslus ir strategiją, skirtingų kompetencijų sąveiką, pajamų generavimo mechanizmą ir tikslinį resursų panaudojimo būdą.

4. Startuoliai veikia nuolat besikeičiančios rinkos sąlygomis. Įvertinant tai, Lean startup metodikos principai (pagrįstasis mokymasis, tobulėjimo apskaita, mokymasis-greitis-pritaikymas ir kt.) padeda ne tik startuoliams, bet ir veikiančiam verslui efektyviau valdyti procesus, įvesti į rinką naujus produktus, kurti ar vystyti bendradarbiavimą.

5. Suformuotas startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelis apima pagrindinius inovatyvaus verslo modeliavimo principus (verslo galimybių identifikavimas, tikslinis resursų panaudojimas; naujų rinkų paieška ir strategavimas, santykių tarp lyderystės, kultūros ir darbuotojų suradimas) ir kitus itin svarbius elementus, kurių įvertinimas startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimą įgalina būti aiškesniu, stipresniu ir efektyvesniu.

6. Empiriškai patikrinus sukurtą startuolio ir verslo partnerio bendradarbiavimo modelį startuolio UAB „Vienas kreditas“ ir verslo partnerio „Įmonės x“ pavyzdžiu, nustatyta, kad visi teoriniame modelyje numatyti elementai naudojami ir praktiniame UAB „Vienas kreditas“ ir verslo partnerio „Įmonės x“ bendradarbiavimo kūrime, tačiau jų taikymo intensyvumas ir bendradarbiavimo lygis itin skiriasi.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Achtenhagen L., Melin L., Naldi L. (2013). Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning* 46, p. 427–442.
2. Aghion P., Blundell R., Griffith R., Howitt P., Prantl S. (2009). The effects of entry on incumbent innovation and productivity. *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 91 (1), p. 20–32.
3. Andersson M. (2011). Sources of persistence in regional start-up rates: evidence from Sweden. *Journal of Economic Geography*, No. 11, 179–201 p.
4. Baier C., (2015). Cooperation forms between startups and established companies. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 3 d., adresu <http://www.chrisbaier.com/>
5. Barringer B. R., Harrison J. S. (2000) Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of management*, vol. 26, No. 3, p. 367–403.
6. Barringer B. R., Ireland R. D. (2006). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
7. Blanchfield S. (2011). The startup cooperative. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 25 d., adresu <http://www.businessinsider.com/>
8. Blank S., Dorf B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch, Incorporated.
9. Bretschneider U., Leimester J. M. (2016). Leveraging virtual business model innovation: A framework for designing business model development tools. *Information systems journal*. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 10 d., adresu <https://www.researchgate.net>
10. Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), p. 110—121.
11. Casadesus-Masanell R., Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43 (2–3), p. 195–215.
12. Casserly M. (2013). Smulkusis verslas ar startup'as? [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 27 d., adresu <http://www.verslas.in>
13. Cuervo-Cazurra, A., Asakawa, K. (2010). R&D collaborations and product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), p. 673–689.
14. DaSilva C., Trkman P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning* 47, p. 379–389.
15. Daugėlaitė I. (2009). Verslo partnerystės vystymas vidaus marketingo pagrindu. *Vadyba Journal of Management* 2009, Vol. 14, p. 58–63.

16. Douglas A. (2009). Partnership working. New York: Routledge, p. 229.
17. Economic indicators. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 30 d., adresu <http://www.tradingeconomics.com>
18. Fairlie W. R., Morelix A., Reedy E. J., Russell J. (2015). The Kauffman index. Startup activity. National trends. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 29 d., adresu <http://www.kauffmanindex.org>
19. Gans J. S., Hsu D. H., Stern S. (2008). The Impact of Uncertain Intellectual Property Rights on the Market for Ideas: Evidence from Patent Grant Delays. *Management Science*, 54 p. 982-997.
20. Giedraitis A., Kasnauskė J. (2015). "Startuolių" (Startup) steigimo region modelis. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development.*, vol. 37, No. 4, p. 490-500.
21. Graham P. (2012). Startup = Growth. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 5 d., adresu <http://www.paulgraham.com/>
22. Gries T., Naude W. (2008). Entrepreneurship and regional economic growth: towards a general theory of start-ups. World Institute for Development Economic Research, Working Papers RP, Vol. 70, p. 46-59.
23. Homburg CH., Hahn A., Bornemann T., Sander P. (2014). The Role of Chief Marketing Officers for Venture Capital Funding: Endowing New Ventures with Marketing Legitimacy. *Journal of Marketing Research*, (October), p. 625-644.
24. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija.
25. Kilpi E. (2014) VentureCapitalistand Start-Up Cooperation – a CaseStudy AboutMarket Orientation and Radical Innovation. Aalto University publication series. Aalto University School of Business Department of Marketing.
26. Kim J., Wagman L. (2012). Early-Stage Financing and Information Gathering: An Analysis of Startup Accelerator". SSRN Scholarly Paper. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 3 d., adresu <http://papers.ssrn.com>
27. Kinderis R. (2012). Verslo modeliai – jų semantinė raiška ir struktūra. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (25) p. 17-27.
28. Kinderis R., Jucevičius G. (2013). Komplementarumas kaip verslo modelių bendradarbiavimo raiškos pagrindas. *Mokslas ir edukaciniai procesai*, Nr. 2 (17), p. 28-36.
29. Kinderis R., Jucevičius G. (2013). Verslo modelio inovacijos: tipologijos ir dimensijos vadybos teorijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (29), p. 84–95.
30. Kocker G. M. (2015). Strategic partnerships. Institute for Innovation and Technology.

31. Kohler T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 18 d., adresu <http://www.sciencedirect.com>
32. KPGM (2015). On the road to corporate-startup collaboration. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 20 d., adresu <https://home.kpmg.com>
33. Laurinavičius A. (2014). Impact of Public Venture Capital on economic development. Summary of doctoral dissertation. Vilnius: Vilnius university.
34. Lerner J. (2013). Corporate venturing. *Harvard Business Review*, 91(10), p. 86—94.
35. Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija. Lietuvos verslumo veiksmų 2014-2020 metų planas. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 7 d., adresu <https://ukmin.lrv.lt>
36. Lopez R., Martinez-del-Rio J., Cespedes-Lorente J. J., Perez-Valls M. (2015). The choice of suitable cooperation partners for product innovation: Differences between new ventures and established companies. *European Management Journal* 33, p. 472-484.
37. Maurya A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media, Inc.
38. Miller, P., & Stacey, J. (2014). Good incubation: The craft of supporting new social ventures. Nesta. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. balandžio 2 d., adresu <http://www.nesta.org.uk>
39. Moon S. (2014). How does the use of External knowledge influence innovative performance of service firm an introductory study of openness and service innovation. *Seoul Journal of Business*, Vol. 20, No. 1, p. 35-61.
40. NESTA (2015). *Winning together. A Guide to successful corporate-startup collaborations*. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 15 d., adresu <http://www.nesta.org.uk>
41. Newton, R. (2015). The hackathon enters the corporate mainstream. *Financial Times*. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. balandžio 17 d., adresu <http://www.ft.com>
42. Norris A. (2014). Startups and older firms: which is more responsive to local economic changes? U.S. Bureau of Labor Statistics, April, p. 1-2.
43. Okrent J. (2014). The top 20 reasons startups fail. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 20 d., adresu <https://www.cbinsights.com>
44. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, GameChangers and Challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc., Hoboken.
45. Pisano, G. P., Teece, D. J. (2007). How to capture value from innovation. *California Management Review*, 50 (1), p. 278–296.
46. Plinkienė V., Mačiulis P., Kurlavičiūtė B. (2013). Greito augimo įmonių skatinimo politikos ypatumai. *Vadyba*, Nr. 2(23), p. 23-30.
47. Press K. (2008). Divide to conquer? Limits to the adaptability of disintegrated, flexible specialization clusters. *Journal of Economic Geography*, No. 8, p. 565-580.

48. Rappa, M. (2010). Business models on the web. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 21 d., adresu <https://www.digitalenterprice.com/models>
49. Richter F. (2015). The World's Most Valuable Startups. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 1 d., adresu <https://www.statista.com>
50. Ries E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business.
51. Robles E. (2015). How to identify disruptive new businesses. Review of business and finance studies, Vol. 6, No. 1, p. 121-130.
52. Rothaermel F. T., Technological Discontinuities and Interfirm Cooperation: What Determines a Startup's Attractiveness as Alliance Partner? (2002). Transactions on engineering management, vol. 49, No. 4, p. 388-398.
53. Shane, A. (2009). Fool's Gold? The Truth Behind Angel Investing in America. Oxford University Press, 2009. New York.
54. Statistic Brain Research Institute (2016). Startup Business Failure Rate By Industry. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 21 d., adresu <https://www.statisticbrain.com>
55. Stucki T. (2013). Success of start-up firms: the role of financial constraints. Industrial and Corporate Change, Vol. 23, No. 1, p. 25-64.
56. Šnejersons P. (2014). Dažnos startuolių (start-up) klaidos ir kaip jų išvengti. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 21 d., adresu <http://www.capitalia.lt/>
57. The Economist Intelligence Unit (2008). The role of trust in business collaboration. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 4 d., adresu <http://www.eiu.com/>
58. Vartojimo kredito rinkos apžvalgos. [interaktyvus], žiūrėta 2016 m. kovo 1 d., adresu <http://www.lb.lt>
59. VšĮ "Versli Lietuva". "Startup Lithuania" 2014/2015 metų apžvalgos. Vilnius.
60. Wallace R. L. (2004). Strategic partnership. UAS: Dearborn Trade Publishing A Kaplan Professional Company, p. 200.
61. Wasserman N. (2013). The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup. Princeton, p. 14.
62. Weiblen, T., Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. California Management Review, 57(2), p. 66—90.
63. Westlund H., Olsson A. R., Larsson P. (2013). Economic Entrepreneurship, Startups and Their Effects on Local Development: The Case of Sweden. Entrepreneurial knowledge, technology and the transformation of regions, p. 51-67.
64. Wucherer K. (2006). Business partnering-a driving force for innovation. Industrial Marketing Management (From Relationship to Partnership), 35 (1), p. 91-102.

# PRIEDAI



**Interviu su UAB „Vienas kreditas“ vadovu**

Ar prieš pradėdami bendradarbiauti iškėlėte vidinius ir bendrus tikslus? Kokie jie?

Atsižvelgiant į mūsų verslo modelį, strateginiai bendradarbiavimo partneriai yra būtini. Vykdydami partnerių atrankos procesą daug ko išmokome ir net koregavome patį produktą, siekdami labiau atitikti rinkos poreikius. Prieš pradėdami derybas su kiekvienu potencialiu bendradarbiavimo partneriu, suformuodavome tikslus, ką norime pasiekti kartu ir kokią vertę sukurs bendradarbiavimas, ne išimtis ir „Kreditų bendrovė X“. Vidinis tikslas, bendradarbiaujant su šia bendrove, yra sistemoje „Vienas kreditas“ integruoti itin žinomą prekės ženklą valdančią bendrovę ir taip lengviau įeiti į rinką. Bendri tikslai buvo labai aiškiai suformuluoti: išvystyti „Kreditų bendrovei X“ alternatyvų pardavimo kanalą, pasinaudojant mūsų rinkos išmanymu ir inovatyviu IT sprendimu, taip didinant žinomumą ir pačiai sistemai „Vienas kreditas“.

Ar kurdami bendradarbiavimą sugeneravote bendrą vertės pasiūlymą klientams? Koks jis?

Generuojant bendrą vertės pasiūlymą buvo atsižvelgiama į tai, kad reikia išskirti du klientų tipus. Tai sistemos naudotojai – tarpininkai (prekybos ir paslaugų įmonės) ir galutiniai kreditų gavėjai. Bendras vertės pasiūlymas buvo sugeneruotas abiem klientų tipams. Vertės pasiūlymas tarpininkams: sistema suteikia galimybę bendradarbiauti su daugiau kreditorių; bendradarbiaujant su daugiau kredito produktų tiekėjų tarpininkai turės galimybę gauti geriausias sąlygas sau bei savo klientams; greitas ir patogus klientų (šiuo atveju kredito produktų pirkėjų) aptarnavimas; per itin trumpą laiką (greičiau nei per 2 minutes) galima pateikti klientui kelių kreditorių lengvai palyginamus pasiūlymus; sutaupomas laikas leis efektyviau valdyti žmogiškuosius įmonės resursus, padidinti pardavimų skaičių, sumažinti sąnaudas; bendradarbiavimas su daugiau kredito produktų tiekėjų sumažins nefinansuojamų klientų kiekį iki minimumo; galimybė teikti naujas paslaugas (pvz. greitieji kreditai) ir gauti komisinį atlygį. Vertės pasiūlymas galutiniams klientams: „Kreditų bendrovės X“ paslaugomis jau galite pasinaudoti plačiame „Vienas kreditas“ ženklu pažymėtame tinkle, išsamius, aiškius ir lengvai palyginamus kredito pasiūlymus gausite itin greitai, taip galėsite pasirinkti sau priimtinausią.

Ar sukūrėte bendrą verslo modelį? Kokius jo elementus išskyrėte?

Sunku įvardinti ar tai verslo modelis, tačiau derindami bendradarbiavimo procesą ir sąlygas apsibrėžėme atsakomybes, išskyrėme potencialius klientų segmentus, sugeneravome jau anksčiau aptartą vertės pasiūlymą, numatėme pajamų šaltinius ir jų paskirstymą.

Ar numatėte atlikti bendros veiklos vertinimą? Kokiais metodais?

Prieš pradėdami bendradarbiavimą, kaip jau minėjau, iškelėme bendrus ne tik kokybinius, bet ir kiekybinius tikslus. Kiekybiniai tikslai aiškiai apibrėžti ir išmatuojami. Tai tarpininkų skaičius ir generuojama apyvarta per atitinkamus laiko periodus.

Ar nustatėte aiškų funkcijų pasiskirstymą, atsakomybių pasidalijimą? Įvardinkite plačiau.

Manome, kad funkcijas ir atsakomybes nustatėme pakankamai detaliai. Tačiau atsižvelgiant, kad tai naujas verslo procesas ir plėtojant jį numatytos funkcijos gali koreguotis siekiant kuo efektyviau valdyti procesus. Pagrindinės funkcijos ir atsakomybės būtų tokios: bendra atsakomybė – sujungti abiejų šalių IT sistemas, siekiant sukurti unikalų sisteminių sprendimą patogiam ir greitam klientų aptarnavimui; mūsų atsakomybė – plėsti tarpininkų tinklą, palaikyti ir tobulinti IT sistemą, reklamuoti bendrą produktą; verslo partnerio funkcija – pateikti konkurencingus kredito pasiūlymus ir kokybiškai aptarnauti klientus.

Ar išskyrėte verslo vystymo metodus, kuriais vadovaudamiesi plėtosite bendrą verslą? Kokie jie?

Sunku įvardinti. Sieksime, kad verslo vystymo metodai sutaptų su verslo partnerių požiūriu, siekiant maksimaliai išnaudoti sistemos privalumus ir sukauptą patirtį. Bendrų metodų neapsibrėžėme, o patys vadovausimės naujausiomis startuolių verslo vystymo teorijomis, pritaikydami jas praktikoje.

Ar numatėte atlikti naujų rinkų, į kurias bus pozicijonuojamas bendras produktas, analizę? Kokiais aspektais?

Vartojimo kredito rinką analizuojame nuolatos. Galiu teigti, kad ji itin dinamiška ir nepastovi. Žinoma, daug pokyčių atneša ir rinkos reguliavimas, vykdomas Lietuvos banko. Rinką analizuojame įvairiais aspektais, tokiais kaip bendros tendencijos, potencialių tiesioginių ir netiesioginių konkurentų veiksmai, vartotojų elgsena. Kadangi bendras produktas bus skirtas galutinį klientą pasiekti per tarpininkus, tai nuolat sekame ir tarpininkų rinkos tendencijas.

Ar planuojate vykdyti vartotojų elgsenos tyrimus prieš pradėdant produkto pardavimus? Kokiu būdu?

Kaip anksčiau jau minėjau, produkto tiesioginis naudotojas bus tarpininkas, tačiau pajamos bus uždirbamos iš galutinių klientų, kurie pasinaudos verslo partnerio teikiama vartojimo kredito paslauga. Vartotojų elgsenos tyrimus esame pasiskirstę su verslo partneriu vykdyti dviem būdais. Mes daugiau tiriamo tarpininkų elgseną, poreikius, o verslo partneris – galutinių klientų.

Ar esate numatę pradžioje rinkai pristatyti tik minimaliai funkcionalų produktą? Ar planuojate suformuoti hipotezes ir jas patikrinti prieš pateikiant į rinką bendrą produktą?

Taip, dar prieš pradėdami ieškoti strateginių partnerių, pristatėme pirminį produktą tarpininkams, siekdami patikrinti iškeltas hipotezes. Pirminio produktą pristatėme skirtingiems klientų segmentams. Susisteminę gautus rezultatus, padarėme atitinkamus pakeitimus.

Ar supažindinote savo darbuotojus su naujo bendradarbiavimo aspektais? Ar paskyrėte atsakingus asmenis?

Visa komanda kartu, neatsižvelgiant į funkcijas, nuolat dalyvavo produkto kūrimo ir vystyme. Natūralu, kad ir verslo partnerių paieška, atranka ir pritraukimas buvo vykdomas pasitelkiant komandą. Visi darbuotojai puikiai supranta bendradarbiavimo procesą ir jo aspektus. Nors ir yra paskirti atsakingi asmenys, tačiau ir kiti komandos nariai nuolat dalyvauja šiame procese.

Ar esate numatę skatinti darbuotojų bendradarbiavimą su verslo partnerio darbuotojais? Kokiais būdais?

Vystydami bendradarbiavimą siekiame, kad kuo daugiau tiesiogiai bendrautų vienos ir kitos šalies atitinkamų skyrių darbuotojai. Jei bendravimas vyksta per tarpininką, pvz.: projektų vadovą, tuomet išryškėja ir teigiami, ir neigiami aspektai. Teigiami – daugiau kontrolės, o neigiami – nesusikalbėjimas, ilgesni terminai.

Ar tikite verslo partnerio kompetencija? Ar Jūsų bendradarbiavimas paremtas pasitikėjimu ir pagarba?

Ieškodami potencialių partnerių daug dėmesio skyrėme jų kompetencijai ir įvaizdžiui, nes tai tiesiogiai įtakoja ir formuoja mūsų produkto patrauklumą ir sėkmę. Mano manymu, verslo partneris „Kreditų įmonė X“ puikiai atitinka šiuos kriterijus. Abipusis pasitikėjimas ir pagarba neatsirado iškart. Vystantis santykiams, kiekviena šalis vis daugiau pasitikėjo savo verslo partneriu, o pagarbą reikėjo užsitarnauti, įrodant savo kompetenciją ir pabrėžiant vertę, kurią sukursime verslo partneriui.

**Interviu su „Įmonė x“ vadovu**

Ar prieš pradėdami bendradarbiauti iškėlėte vidinius ir bendrus tikslus? Kokie jie?

Pasiūlymą bendradarbiauti gavome netikėtai, kadangi tai atitiko mūsų strategiją, ėmėme vystyti bendradarbiavimą. Vidinius tikslus apsibrėžėme ir pasitvirtinome įmonės valdyboje. Tikslai: sukurti naują pardavimo kanalą, taip pasiekiant naujus klientų segmentus; sužinoti daugiau apie tarpininkų rinką ir joje įsitvirtinti. Kadangi „Vienas kreditas“ yra naujas produktas, tai nesėkmės faktorius egzistuoja. Tardamiesi dėl bendrų tikslų įvardinome juos konkrečiais skaičiais (klientų aptarnavimo vietas) bendradarbiavimo sutartyje ir numatėme atsakomybę, jei jie nebus pasiekti.

Ar kurdami bendradarbiavimą sugeneravote bendrą vertės pasiūlymą klientams? Koks jis?

Mūsų siūlomų vartojimo kredito produktų pasiūlymas galutiniams klientams iš esmės nesikeis platinant per „Vieno kredito“ sistemą nuo dabar platinamo internetu. Kalbant, apie pasiūlymą tarpininkams, tai jis buvo sugeneruotas iš „Vieno kredito“ pusės.

Ar sukūrėte bendrą verslo modelį? Kokius jo elementus išskyrėte?

Verslo modelio nekūrėme, tik apsibrėžėme pagrindinius bendradarbiavimo momentus: investicijos, pajamų paskirstymas, atsakomybės ir pan.

Ar numatėte atlikti bendros veiklos vertinimą? Kokiais metodais?

Kadangi tai nauja sritis mūsų įmonei, sunku suplanuoti kaip vystysis verslas per šį pardavimo kanalą. Nuolatinis veiklos vertinimas ir užsibrėžtų rodiklių siekimas yra vienas kertinių mūsų sėkmingos veiklos garantų. Įmonėje susiformavusią praktiką taikysime ir bendradarbiavime su verslo partneriu.

Ar nustatėte aiškų funkcijų pasiskirstymą, atsakomybių pasidalijimą? Įvardinkite plačiau.

Pagrindinė mūsų funkcija ir atsakomybė – klientų vertinimas ir vartojimo kreditų išdavimas ir viskas kas su tai susiję. Visas kitas funkcijas plėtojant šį pardavimų kanalą atliks „Vienas kreditas“.

Ar išskyrėte verslo vystymo metodus, kuriais vadovaudamiesi plėtosite bendrą verslą? Kokie jie?

Mūsų verslo vystymo metodai remiasi moderniais sprendimais, klientų lojalumo vystymu ir skaidrumu. Remdamiesi šiais kriterijais nuolat didiname savo rinkos dalį. Tikime, kad „Vienas kreditas“ tik prisidės prie to.

Ar numatėte atlikti naujų rinkų, į kurias bus pozicijonuojamas bendras produktas, analizę? Kokiais aspektais?

Rinka, ta pati kurioje jau veikiame eilę metų. Ją puikiai išmanome ir nuolat analizuojame. Tačiau vartojimo kreditų per tarpininkus rinkta yra mums nauja. Atskirų tyrimų šiai rinkai nedarėme, pasikliaujame „Vieno kredito“ komandos žiniomis ir patirtimi.

Ar planuojate vykdyti vartotojų elgsenos tyrimus prieš pradėdant produkto pardavimus? Kokiu būdu?

Vartojimo kredito rinkos vartotojų tyrimus atliekame dažnai (darome apklausas, anketas, analizuojame statistinius rinkos ir mūsų įmonės duomenis). Remiamės prielaida, kad naujo pardavimo kanalo vartotojų elgsena bus panaši, tačiau įvertiname, kad daugiau bus klientų iš regionų, kurių mūsų įmonėje yra mažesnė dalis. Todėl įvertindami riziką susidurti su kitokiais klientais ir jų elgsena, esame numatę modifikuoti kainodarą ir pasiūlyti naujus sprendimus, siekiant kuo geriau patenkinti jų poreikius.

Ar esate numatę pradžioje rinkai pristatyti tik minimaliai funkcionalų produktą? Ar planuojate suformuoti hipotezes ir jas patikrinti prieš pateikiant į rinką bendrą produktą?

Šiais aspektais rūpinasi mūsų verslo partneris „Vienas kreditas“. Mūsų žiniomis panašūs bandymai yra atlikti. Plėtros plane nusimatėme, kad pirmiausia produktas bus išbandytas nedideliame tarpininkų tinkle, tuomet įvertinamas poreikis korekcijoms.

Ar supažindinote savo darbuotojus su naujo bendradarbiavimo aspektais? Ar paskyrėte atsakingus asmenis?

Taip, paskyrėme skyrių vadovus (marketingo, IT, teisės, finansų) atsakingus už kiekvieno bendradarbiavimo etapo kuravimą.

Ar esate numatę skatinti darbuotojų bendradarbiavimą su verslo partnerio darbuotojais? Kokiais būdais?

Žinoma, kuo darbuotojai tiesiogiai daugiau bendrauja, tuo greičiau gaunami rezultatai. Bet reikia atsižvelgti ir į įmonės prioritetus, todėl nuolat kontroliuojama.

Ar tikite verslo partnerio kompetencija? Ar Jūsų bendradarbiavimas paremtas pasitikėjimu ir pagarba?

Vienas pirmų susitikimų su startuoliu „Vienas kreditas“ buvo kaip darbo pokalbis, kuriame „Vieno kredito“ komanda turėjo įrodyti savo kompetenciją ir pasiekimus. Pasitikime jais ir gerbiame jų inovatyvų sprendimą.