



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

## **Vadovo kompetencijos startuolio gyvavimo cikle**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Elinga Matusevičiūtė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Lina Girdauskienė**

Vadovė

---

Kaunas, 2019



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

## **Vadovo kompetencijos startuolio gyvavimo cikle**

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

---

**Elinga Matusevičiūtė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Lina Girdauskienė**

Vadovė

**Prof. dr. Asta Savanevičienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2019**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir vadybos fakultetas

Elinga Matusevičiūtė

## **Vadovo kompetencijos startuolio gyvavimo cikle**

### **Akademinio sąžiningumo deklaracija**

Patvirtinu, kad mano, Elingos Matusevičiūtės, baigiamasis projektas tema „Vadovo kompetencijos startuolio gyvavimo cikle“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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)

Matusevičiūtė, Elinga. Vadovo kompetencijos startuolio gyvavimo cikle. Magistro baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Lina Girdauskienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis (Verslas ir viešoji vadyba), studijų kryptis: Žmonių išteklių vadyba.

Reikšminiai žodžiai: startuolis, startuolio gyvavimo ciklas, kompetencija, vadovas, lyderis.

Kaunas, 2019. 72 p.

## Santrauka

**Temos aktualumas.** Verslo rinkoje kuriasi vis daugiau startuolių, tačiau mokslinių tyrimų duomenys atskleidė, kad 9 iš 10 startuolių žlunga dar gyvavimo ciklo pradžioje. Viena iš priežasčių yra neefektyvus vadovavimas. Kai egzistuoja kompetentingo vadovo trūkumas, atsiranda ir esamų darbuotojų integracijos trūkumas, vidinės motyvacijos nebuvimas, todėl vadovas ir jo profesinės kompetencijos pasireiškia kaip vienas pagrindinių veiksnių užtikrinančių sėkmingą startuolio vystymąsi. Šiuo darbu yra siekiama atskleisti, vadovo kompetencijas startuolio gyvavimo cikle. Taip pat sudaromas vadovo kompetencijų paveikslas, remiantis startuolio gyvavimo ciklo etapais. Kadangi Lietuvos lygmenyje tema nėra tyrinėjama, ar pagrįsta praktiniame lygmenyje, todėl empiriškai buvo vertinami viename Lietuvos mieste įsikūrę startuoliai.

**Darbo objektas.** Vadovo kompetencijos startuolio gyvavimo cikle.

**Darbo tikslas.** Atskleisti vadovo kompetencijas startuolio gyvavimo cikle.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibrėžti startuolio sampratą ir gyvavimo ciklo etapus.
2. Identifikuoti lyderystės tipų kompetencijas būdingas startuolių vadovams.
3. Parengti vadovo kompetencijų modelį startuolio gyvavimo cikle.
4. Empiriškai įvertinti startuolio vadovo kompetencijas gyvavimo cikle.

**Pagrindiniai projekto rezultatai.**

Remiantis empirinio tyrimo metu gautais duomenimis, buvo sudaryti septyni naratyvai pagal startuolio gyvavimo ciklo stadijas. Rezultatų analizė atskleidė, kad startuolio vadovas yra reikšmingiausias gyvavimo ciklo pradžioje, kadangi tuo metu yra sudaroma komanda. Tam, kad sukurti efektyviai dirbančią komandą, daugiausiai dėmesio turi skirti idėjos generatorius, nes jis žino, ko reikia jo kuriamo produkto ar paslaugos vystymui, t.y. kokiomis profesinėmis kompetencijomis turi pasižymėti startuolyje dirbantys asmenys. Pirmojo naratyvo analizė atskleidė, kad tai etapas, kuriame realizuojamos mokslinės inovacijos ir reikalingos kompetencijos: *iniciatyvumas, mokėjimo mokytis, inovatyvumas, problemų analizė, laiko planavimas*. Antrasis etapas yra skirtas komandos sudarymui, todėl dėmesys buvo fokusuojamas į kuriamą/produktą paslaugą ir atsižvelgiant į tai sudaroma komanda, kuri visų pirma turėjo pasižymėti *specifinėmis profesinėmis kompetencijomis* ir bendrosiomis: *kūrybiškumas, komunikabilumas, bendradarbiavimas, empatiškumas*, kurios užtikrintų sėkmingą bendradarbiavimą tarp vadovo ir komandoje esančių asmenų. Trečiajame naratyve buvo kalbama apie produkto realizaciją, todėl buvo išskiriamos *profesinės/dalykinės* vadovo kompetencijos, kadangi reikėjo specialiųjų gebėjimų,

kad produktas pasiektų klientą. Ketvirtajame naratyve analizuojamas produkto/paslaugos pristatymas potencialiam pirkėjui, todėl reikalingos visos kompetencijos, kuriomis remiantis būtų įmanoma atskleisti teikiamą naudą, parodyti vertę ir praktiškumą: *įtaiga, įžvalgumas, greita orientacija, gebėjimas derėtis, komunikabilumas, empatija, analitinis mąstymas*. Penktasis naratyvas atskleidė, kad kiekvienas startuolio vadovas susidūręs su finansinės rizikos situacija siekė pritraukti naujas investicijas, kurių pritraukimas vyko ne pagal išankstinį planą, o dažnai remiantis vidine nuojauta ir kompetencijos, kurias jie įvardino kaip reikalingas buvo *rizikos toleravimas, finansų valdymas, komunikacija*. Šeštasis naratyvas atskleidė, kad konkurencines situacijas tyrimo dalyviai sprendžia tobulindami ar atnaujudami savo kuriamas paslaugas ar prekes, todėl buvo reikalingos mokslinės žinios ir nauja viešinimo bei pardavimo strategija, kuri leistų pritraukti klientą. Išskirtos kompetencijos: *pardavimų valdymas, gebėjimas derėtis, mokslinės žinios, lankstumas*. Septintojo naratyvo analizė atskleidė, kad kad startuolio vadovui yra reikalinga išmanyti keturias pagrindines sritis, siekiant ne tik efektyvaus valdymo, bet ir sėkmingo startuolio įsitvirtinimo: *marketingas, rinkodara, finansų ir žmogiškųjų išteklių valdymo*. Atlikus palyginamąją analizę teorinių ir empirinių duomenų, buvo nustatyta, kad startuolio vadovui yra artimi transformacinio lyderio bruožai.

Elinga, Matuseviciute. Manager Competences in Startup Life Cycle. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Lina Girdauskiene; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study area (Business and Public Management), study field: Human Resources Management.

Keywords: startup, startup's living cycle, competence, manager, leader

Kaunas, 2019. 72.

## Summary

**Topic's actuality.** In business market there are more and more startup's are emerging, however 9 out of 10 startup's are failing at very beginning of their life cycle. One of the reasons is ineffective management. When there is absence of competitive manager it appears a lack of employees' integration and no inner motivation that's why manager and his professional competitions are seen as one of the main factor which guarantee successful startup's development. In this work it is tried to reveal manager's influence to startup living cycle and his development. Also it is prepared manager's competences picture connected with startup living cycle's stages. As in Lithuanian level this topic is not investigated or based in practical level, so startups settled in one Lithuanian city were evaluated empirically.

**Work object.** Manager's competences in startup living cycle.

**Work aim.** Reveal manager's competences in startup living cycle.

### Work's objectives:

1. Describe startup's conception and living cycle stages.
2. Identify leadership competences types which are typical for startups managers.
3. Prepare manager competences model in startup living cycle.
4. Empirically evaluate startup's manager competences in living cycle.

### Main project's results.

By virtue of data got in empirical investigation time were formed seven narratives according to startup living cycle stages. Analysis of results showed startup manager is the most important in living cycle beginning as at this time team is formed. To form effectively working team the main attention must be proposed by idea generator as he knows what it is necessary for development of his prepared product or service development, it means which professional competences should be created in startup working persons. The first narrative analysis showed that this is stage in which are realized scientific innovations and needful competences: *initiative, knowing how to study, innovations, problems analysis, planning of time*. The second stage is for forming team so attention was focused to created product service and considering to it forming team had to distinguish specific professional competences and general such as *creativity, communication, collaboration, empathy* which guarantee successful collaboration between manager and persons in team. In third narrative it was talked about product's realization so were distinguished *professional efficient* manager's competences because it was necessary special abilities for product to reach the client. In

the fourth narrative it was analysed product service supply to potential customer so all the competences were needful to reveal giving benefit, show value and practicality: *suggestion, providence, quick orientation, ability to negotiate, communication, empathy, analytical thinking*. The fifth narrative revealed that every startup's manager who has met with financial risk situation was trying to involve new investments, which attraction was not according advanced plan, but often according inner suspicion and competences which were named as needful, e.g. *risk tolerance, financial ruling, communication*. The sixth narrative revealed that competitive situations investigation participants are solving by perfectioning and renewing own services and goods, that's why they needed scientific knowledge and new publicity and selling strategy letting to attract client. Separated competences: *selling ruling, ability to negotiate, scientific knowledge, flexibility*. The seventh narrative analysis revealed that startup's manager has to know four main spheres wishing not only effective ruling but also successful startup fixing: *marketing, financial and human resources ruling*. After making comparative theoretical and empirical analysis it was established that startup's manager features are similar to transformational leaders features.

## Turinys

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Paveikslų sąrašas .....</b>                                                             | <b>9</b>  |
| <b>Lentelių sąrašas .....</b>                                                              | <b>10</b> |
| <b>Įvadas.....</b>                                                                         | <b>11</b> |
| <b>1. Vadovo kompetencijų ir startuolio gyvavimo ciklo probleminiai aspektai.....</b>      | <b>13</b> |
| <b>2. Teoriniai vadovo kompetencijų ir startuolio gyvavimo ciklo aspektai.....</b>         | <b>18</b> |
| 2.1. Startuolio samprata ir gyvavimo ciklo etapai.....                                     | 18        |
| 2.2. Startuolių vadovams būdingos lyderystės tipologijos ir kompetencijos .....            | 26        |
| 2.3. Vadovo kompetencijos startuolio gyvavimo cikle .....                                  | 31        |
| 2.3.1. Vadovo kompetencijų modelis startuolio gyvavimo cikle.....                          | 36        |
| <b>3. Startuolio gyvavimo ciklo ir vadovo kompetencijų empirinio tyrimo metodika .....</b> | <b>39</b> |
| 3.1. Empirinio tyrimo metodika .....                                                       | 39        |
| 3.2. Empirinio tyrimo rezultatai .....                                                     | 44        |
| <b>Mokslinė diskusija .....</b>                                                            | <b>60</b> |
| <b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>                                                     | <b>64</b> |
| <b>Literatūros sąrašas .....</b>                                                           | <b>66</b> |
| <b>Priedai.....</b>                                                                        | <b>72</b> |
| 1 priedas. Tyrimo klausimai .....                                                          | 72        |
| 2 priedas. Transkripcijos.....                                                             | 73        |



## **Paveikslų sąrašas**

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 pav. Startuolio gyvavimo ciklas .....                                                                              | 20 |
| 2 pav. Startuolio gyvavimo ciklo modeliai.....                                                                       | 22 |
| 3 pav. Startuolio gyvavimo ciklas .....                                                                              | 24 |
| 4 pav. Startuolio gyvavimo ciklo etapams būdingos kompetencijos.....                                                 | 36 |
| 5 pav. Vadovo kompetencijų startuolio gyvavimo cikle lyginamoji analizė teoriniame ir<br>empiriniame lygmenyje ..... | 61 |

## **Lentelių sąrašas**

|                                                                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1 lentelė.</b> Startuolių kaip verslo organizacijų bruožai .....                                                                                                                            | 19 |
| <b>2 lentelė.</b> Startuolių steigimo tikslai .....                                                                                                                                            | 19 |
| <b>3 lentelė.</b> Kompetencijų grupės .....                                                                                                                                                    | 35 |
| <b>4 lentelė.</b> Informantų charakteristika .....                                                                                                                                             | 41 |
| <b>5 lentelė.</b> Klausimų klasifikacija .....                                                                                                                                                 | 42 |
| <b>6 lentelė.</b> Kompetencijų išryškėjusių startuolio paleidimo etape, lyginamoji teorinio ir empirinio lygmens analizė .....                                                                 | 46 |
| <b>7 lentelė.</b> Kompetencijų išryškėjusių startuolio komandos kūrimo etape, lyginamoji teorinio ir empirinio lygmens analizė .....                                                           | 48 |
| <b>8 lentelė.</b> Kompetencijų išryškėjusių startuolio technologinės bazės paieškos, vystymo, reikalingų funkcijų identifikavimo etape, lyginamoji teorinio ir empirinio lygmens analizė ..... | 50 |
| <b>9 lentelė.</b> Kompetencijų išryškėjusių startuolio komercializacijos .....                                                                                                                 | 52 |
| <b>10 lentelė.</b> Kompetencijų išryškėjusių startuolio augimo (ankstyvieji pardavimai) etape, lyginamoji teorinio ir empirinio lygmens analizė .....                                          | 54 |
| <b>11 lentelė.</b> Kompetencijų išryškėjusių startuolio konkurencingos veiklos (kainų koregavimo) etape, lyginamoji teorinio ir empirinio lygmens analizė .....                                | 56 |
| <b>12 lentelė.</b> Kompetencijų išryškėjusių startuolio stabilumo (įsitvirtinimas konkrečiame verslo sektoriuje) etape, lyginamoji teorinio ir empirinio lygmens analizė .....                 | 59 |

## Ivadas

**Darbo aktualumas.** Atsižvelgiant į tai, kad rinkoje vis daugiau atsiranda inovatyvių verslo modelių, tokių kaip „startuoliai“ (angl. start-up), iškyla poreikis analizuoti jų kūrimosi ypatumus, išlikimo verslo aplinkoje priežastis ir veiksnius, kurie turi teigiamos įtakos jų sėkmingam įsitvirtinimui. Kad tam tikros priežastys lemia startuolių įsitvirtinimą rinkoje, galima pastebėti iš atliktų tyrimų, nes pagal gautus duomenis buvo pastebėta, jog 9 iš 10 startuolių žlunga, todėl kad nėra tinkamas vadovavimas jų vystymuisi, kuriamos strategijos plėtojimui bei trūksta kompetetingų asmenų komandoje (Krishna, Agrawal, Choudhary, 2016; Piñeiro, Oliveira, Cruz, Patas 2017). Atkreipiant dėmesį į tai, kad šiandienos startuoliai vystosi ypač konkurencingoje aplinkoje yra būtina apibrėžti vadovo funkcijas bei nuostatas, kurių veikimo principais remdamasis jis galėtų išvengti pradinėje vystymosi stadijoje kylančių trikdžių ir juos eliminuodamas užtikrintų startuolio išlikimą rinkoje (Surya, Kurniawan, 2017). Tinkamas vadovavimas lemia ir sėkmingą sąsają su socialine aplinka, t. y. yra vartotoju, kas ir yra svarbiausia besikuriančio verslo sėkmei, kadangi tikslingas vartotojo poreikių tenkinimas gali padėti išvengti nuolat kylančių konkurencinių pavojų. Kadangi startuolio kūrimas apima ne tik naujo produkto „išėjimą“ į rinką, tačiau ir žvelgiant į šių organizacijų steigimą kaip naujų verslo modelių atsiradimą yra būtina kurti ir naują požiūrį į lyderystę, valdymo elementus ir įrankius, nes pati tokio tipo organizacija jau yra inovacija, todėl tradicinės organizacijos valdymo būdai nėra efektyvūs (Moroni, Arruda, Araujo, 2017). Strateginis, lankstus valdymas yra pagrindas, siekiant kurti nuolatinį inovacijų ciklą, kadangi dinamiška aplinka yra nuolat besikeičianti, todėl veikimas pagal statiškus principus ir gali būti viena iš startuolio žlugimo priežasčių.

Atsižvelgiant į tai, kad naują verslą dažniausiai pradeda kurti komandos, todėl žmogiškojo kapitalo įtaka tampa svarbiu veiksnium, galinčiu padėti pradedančiajam verslui augti. Startuolis šiuo požiūriu nesiskiria nuo kitų organizacijų, todėl komandos formavimas ir visų darbuotojų įtraukimas į tam tikrų procesų kūrimą, valdymą yra būtinas (Ye, 2018).

**Darbo problemos aktualumas.** Šiuolaikinėje verslo aplinkoje, kur kaitos procesai yra nuolatiniai, siekiant stabiliai vystytis ir išlaikyti verslo strategiją yra būtinas pakankamai kompetencijų ir gebėjimų turintis vadovas. Įsilieti į rinką, kuri pasižymi itin dinamiškais procesais yra ypač sunku jaunam verslininkui, kad verslas taptų sėkmingas nepakanka geros idėjos ar vien tik kūrybinių procesų, nes anksčiau ar vėliau jis tampa komercializuotas, o šių procesų suvaldymui, efektyviam įgyvendinimui reikalinga komanda, kurią gebėtų valdyti vėlgi vadovas. Rinka, kuri yra dinamiška, dažniausiai reikalauja inovatyvių idėjų, nes tik tokiu būdu įmanoma pritraukti klientą, siekti patenkinti jo poreikius ar palengvinti kasdieninę veiklą. Tokius principus įgyvendindami šiandien dažniausiai veikia startuoliai. Nauji verslo modeliai, kurie technologijų principu sprendžia tam tikrą egzistuojančią problemą, kurios sprendimas ir tampa verslu. Tačiau egzistuoja statistika, kad 9 iš 10 startuolių žlunga dėl įvairių priežasčių. Viena iš pagrindinių priežasčių yra tinkamo startuolio valdymo nebuvimas, o už tai yra atsakingas vadovas, todėl kyla klausimas, kokios yra vadovo kompetencijos startuolio gyvavimo cikle? Numatomas tyrimas padės atskleisti vadovo kompetencijas kiekviename ir startuolio gyvavimo ciklo etapų.

**Darbo objektas.** Vadovo kompetencijos startuolio gyvavimo cikle.

**Darbo tikslas.** Atskleisti vadovo kompetencijas startuolio gyvavimo cikle.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apibrėžti startuolio sampratą ir gyvavimo ciklo etapus.
2. Identifikuoti lyderystės tipų kompetencijas būdingas startuolių vadovams.
3. Parengti vadovo kompetencijų modelį startuolio gyvavimo cikle.
4. Empiriškai įvertinti startuolio vadovo kompetencijas gyvavimo cikle.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros analizė
2. Kokybinis tyrimas

## 1. Vadovo kompetencijų ir startuolio gyvavimo ciklo probleminiai aspektai

Šiandieninės organizacijos sėkmė dažniausiai yra susijusi su lyderio įgūdžiais ir gebėjimais. Lyderystė tampa svarbiu įrankiu, nuolat besikeičiančioje ir konkurencingoje verslo aplinkoje. Tokiame kontekste išlikti gali tik ta organizacija, kurios veiklos tikslus ir rinkos poreikius gali suderinti stiprus lyderis. Startuolių vadovai turi būti ne tik vadovai, bet ir lyderiai, todėl jų kompetencijos analizuojamos per lyderystės prizmę ir lyderių kompetencijas. Inovatyvių organizacijų lyderiams yra būdingos tam tikros savybės ir elgesys, kad kurdami ir plėtodami verslo strategiją, jie galėtų patenkinti net ir pačių reikliausių klientų poreikius. Organizacija tokioje aplinkoje gali išgyventi tik tokiu atveju, jeigu lanksčiai geba priimti pokyčius. Abbas ir Asghar'as (2010) taip pat savo darbuose analizuoja lyderio sąsajas su organizacijoje įgyvendinamais pokyčiais, nes lyderio vaidmuo tampa dar svarbesnis ir aktualesnis, kadangi vadovaudamas organizacijai jis turi rasti efektyvių ir veiksmingų būdų, kaip įgyvendinti naujas iniciatyvas, kurių reikalauja rinkos pasikeitimai. Organizacinė lyderystė yra gebėjimas valdyti organizacijos plėtojamą verslą, apsaugoti kuriamas naudas, įgyvendinti darbuotojų poreikius jungiant ir organizacijos tikslus, tam, kad būtų galima dirbti aplinkoje, kurioje pokyčiai priimami lanksčiai. Šių autorių išsakytomis mintims taip pat pritaria ir Qureshi'is (2017), jis teigia, kad vadovas kaip lyderis organizacijoje daro didelę įtaką organizacijos veiklos ir finansiniams rodikliams, taip pat darbuotojų psichologinei būklei darbo aplinkoje, kuriamam organizaciniam klimatui. Žmogiškasis santykis su darbuotojais taip pat turi teigiamos įtakos atliekamoms darbo funkcijoms, todėl bet kokio tipo organizacijoje turėtų būti tam skiriamas didelis dėmesys. Organizacijoje egzistuojantis lyderystės stilius lemia darbuotojų veiklos rezultatus, iš atliktų tyrimų buvo atskleista, kad netinkamas vadovavimas neigiamai veikia darbuotojus, jų savijautą, motyvaciją, o tai dažniausiai taip pat paveikia ir finansinius rodiklius.

Kalbant apie lyderio charakteristiką organizacijoje ir būdingus bruožus, Vujičić'as et al. (2014) savo tyrime atskleidė, kad lyderis turi būti dėmesingas, motyvuojantis ir palaikantis darbuotojų atžvilgiu. Efektyvios lyderystės viena iš sudedamųjų dalių yra gera komunikacija, kuri apima mokymą, vadovavimą ir motyvavimą (Videikienė ir Šimanskienė 2013). Vadovas, kurio komunikacija gerai išvystyta, gali sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ir vyraujančią neapibrėžtumą, kuris gali laukti galvojant apie ateitį. Vadovavimas šiuolaikinėse organizacijose yra atsakingas procesas, kuriame nuolat turi koreliuoti vadovas ir darbuotojai. Seijts'as, Crossan'as, Carleton'as (2017) teigia, kad kompetetingas lyderis supranta, kada yra tikslinga skatinti bendradarbiavimą, spręsti kylančias problemas, leisti darbuotojams dirbti savarankiškai, skatinti jų ryžtą ir pasitikėjimą. Atlikus tyrimą buvo atskleista, kad prie organizacijos sėkmės prisideda ir lyderio turimas charakteris, kadangi individo turimos savybės gali pagerinti organizacijos siekiamus rezultatus. Taip pat buvo nurodoma, kad lyderio charakterio svarba turi atsispindėti žmogiškųjų išteklių sistemose ir procesuose. Charakteris turi būti akcentuojamas nuo įdarbinimo, lyderystės ugdymo, paaukštinimo iki atleidimo iš darbo. Lyderio charakterio raida yra formuojama organizacijoje, atsižvelgiant į organizacijos kultūrą, plėtojamo verslo tipą. Valiulė ir Vaikšnoras (2018) atliko tyrimą apie vadovo vaidmens daromą įtaką žmogiškųjų išteklių įgalinimui organizacijoje, buvo atskleista, kad šiandieninėse organizacijose vadovas atlieka įgalintojo vaidmenį, jis skatina darbuotojus domėtis savo atliekamu darbu, žinoma, organizacijos tikslais, kad įgyvendindamas juos jis galėtų įgyvendinti ir asmeninius karjeros tikslus, kurie gali turėti teigiamos įtakos vystomam verslui. Kalyanasundaram'as (2018) teigia, kad vadovas turi skatinti darbuotojų mokymąsi, nes kompetentingi darbuotojai padeda organizacijai lengviau priimti pokyčius.

Žmogiškuosius išteklius efektyviai valdyti yra taip pat labai svarbu, o už visa tai, yra atsakingas vadovas, kuris remdamasis vadovavimo stiliumi, elgsena gali daryti teigiamą poveikį. Remiantis tuo, kad vadovas yra kaip praktinis vadovas, įgalinimo procesas turėtų būti nuolatinis, nes darbuotojai turi įgyti naujų žinių, būti motyvuoti ir entuziastingi įgyvendindami pokyčius. Galimybė būti savarankiškam, prisidėti prie problemų sprendimo ir organizacijos pridėtinės vertės kūrimo, tai yra vieni svarbiausių veiksmų, kuriuos organizacijos vadovas turi užtikrinti savo darbuotojams. Teigiama (McCormack, Pancini ir, Tout 2010), kad vadovas organizacijoje taip pat yra atsakingas už darbuotojų mokymą, kadangi darbuotojams mokantis darbo vietoje, jie įsisavina tą informaciją, kuri padeda atlikti savo darbą profesionaliau ir atneša didesnę naudą verslui. Svarbu ne tik investuoti į žmogiškąjį kapitalą, bet ir skirti dėmesį organizacijos aplinkos gerinimui, naujų kokybės reikalavimų užtikrinimui, nes kuriasi naujos organizacijos, vis daugiau atsiranda technologinių naujovių bei vyksta nuolatinė aplinkos kaita, todėl organizacijos, kurios nedalyvauja šiuose procesuose, praranda darbo našumą, efektyvumą bei daugeliu atveju savo paslaugų kokybę ir kvalifikuotus darbuotojus (Yeo, 2008).

Galima teigti, kad vadovas organizacijoje neša atsakomybę ir už jos išlikimą rinkoje, kadangi turi rūpintis darbo santykiais, atmosfera, gebėti pastebėti naujoves ir jas priimti pirmiau už konkurentus, nes kitu atveju, organizacijai kilti sunkumų dėl išlikimo ar ilgalaikio įsitvirtinimo. Apibendrinant autorių mintis, galima teigti, kad jaunai organizacijai išlikti ir įsitvirtinti dinamiškoje verslo rinkoje gali padėti kompetentingas, profesinės patirties turintis ir gerai išmanantis organizacijos vystomą strategiją vadovas. Vadovas, kuris geba motyvuoti savo darbuotojus, taip didindamas jų darbo našumą ir profesinius gebėjimus, kas yra naudinga jo organizacijai. Šiuolaikinėje informacinėje visuomenėje yra svarbi darbuotojų tarpusavio komunikacija, kurią vystyti gali vadovas, kadangi vienoje organizacijoje dirba skirtingų sektorių darbuotojai, kurie dalindamiesi savo patirtimi bei dalyvaudami įvairiuose organizacijos veiklos procesuose gali netiesiogiai mokytis vieni kitus, ne tik apie savo darbo specifiką, bet ir apie įmonėje vykstančius procesus su kuriais dauguma darbuotojų nesusiduria. Tokiu būdu jie gali tarpusavyje bendradarbiauti, dalintis žiniomis ir kurti pridėtinę vertę organizacijai. Atlikus tyrimą (Ganta, Manukonda 2017) nurodė, kad vadovui organizacijoje tenka pagrindinis vaidmuo įgyvendinant užsibrėžtus tikslus, nes 70 % organizacijų nesugeba pasiekti savo tikslų dėl neefektyvaus valdymo. Kompetentingas vadovavimas padeda organizacijai evoliucionuoti, augti, atskirti prioritetines sritis ir spręsti išsylančias problemas.

Mokslinėje literatūroje yra nurodoma, kad organizacijos vadovui yra svarbus jo charakteris, turimos kompetencijos, asmenybė ir dar daug kitų veiksmų, kurie yra būtini, kad organizacija funkcionuotų kaip visavertis vienetas. Šiuolaikinės organizacijos, tokios kaip startuoliai, yra pripažįstamos kaip naujo tipo organizacijos, pasižyminčios inovacijų kūrimu verslo rinkoje ir greitu augimu (Kopera, Wszendybył-Skulska ir Cebulak 2018). Šios organizacijos susiduria su daugeliu problemų, tačiau viena pagrindinių yra įsitvirtinimo rinkoje sunkumai, kuriuos sukelia įvairios priežastys. Analizuojant mokslinę literatūrą buvo atskleista, kad 9 iš 10 startuolių žlunga, kadangi neatitinka realių rinkos poreikių, netinkamas vadovas, kuriamas produktas ar paslauga nepatenkina kliento poreikių (Piñeiro et al., 2017). Tam pritaria (Krishna, Agrawal ir, Choudhary 2016), kurie teigia, kad vidutiniškai 9 iš 10 startuolių žlunga, nes yra netinkamas vadovo valdymo stilius, kuris yra prieštarai vertinamas darbuotojų, todėl nevyksta tarpusavio bendradarbiavimas ir kuriamas produktas nėra pakankamai vystomas. Atlikus tyrimą (Kopera, Wszendybył-Skulska ir Cebulak 2018), , kurio metu buvo nustatyta, kad 75 % startuolių nepavyksta, todėl atkreipiant dėmesį į šiuos skaičius išskyrė priežastis, kurios trukdo šiam verslui išlikti. Grupuojuant priežastis, kurios trukdo

efektyviai vystyti startuoliams, buvo nustatytos kelios sritys, viena iš jų yra vadovavimas, kuomet vadovas yra suformavęs netinkamą komandą, todėl darbuotojai nepakankamai integruojasi į kuriamo produkto ar paslaugos vystymo procesus. Taip pat vadovas negeba bendradarbiauti ir bendrauti su išoriniais partneriais bei perimti gerosios patirties, kurią tinkamai išnaudojus būtų įmanoma išvengti klaidų. Dažnai verslo vystymo sėkmę lemia susitikimas su klientu, kuris gali pateikti kritinių įžvalgų, tačiau visa tai turi inicijuoti vadovas. Prie neefektyvaus vadovo darbo galima priskirti ir strateginio valdymo trūkumą, kadangi nėra aiškaus verslo modelio, kuriuo vadovaujantis vadovas galėtų išvengti kylančių problemų. Vėlgi pripažįstama, kad nėra bendradarbiavimo su investuotojais, kuri turėtų užtikrinti vadovas. Jeigu vadovas turi nepakankamus gebėjimus turinčią komandą, tai gali turėti neigiamą įtaką ir konkurenciniam pranašumui, kadangi kuriamą produktą yra lengva kopijuoti, pasirinkta bloga strateginė vieta ir pan. Vadovas taip pat yra atsakingas ir už paties kuriamo verslo projektą, tačiau neskirdamas dėmesio problemai, kurios sprendimui gauti ir buvo kuriamas startuolis, gali paskatinti jo žlugimą. Moroni'is, Arruda'as, Araujo (2015), taip pat teigia, kad startuolių kūrimuisi yra būdingas neapibrėžtumas, kadangi tai yra naujo tipo organizacija, neturinti ilgalaikės ir stabilios veiklos istorijos, todėl pirmaisiais gyvavimo metais daugelis tokių organizacijų žlunga. Didžiausias šių organizacijų veiklos iššūkis yra valdymo mechanizmų išmanymas, kadangi stipraus lyderio nebuvimas yra viena iš pagrindinių žlugimo priežasčių. Galima teigti, kad verslo vadybos funkcijos yra tokios pat svarbios kaip ir naujo produkto sukūrimas ir paleidimas į rinką, todėl pati veiklos strategija neturėtų būti nukreipta vien tik į kuriamą produktą. Netinkamas kuriamos strategijos valdymas sumažina tikimybę įsitvirtinti rinkoje, kadangi didelė dalis startuolių vadovų skiria per didelį dėmesį kuriamai paslaugai ar produktui, todėl užmiršamos kitos sritys, kurias būtina gebėti valdyti, pavyzdžiui: rinkodara, finansai. Salamzadeh'a, Kawamorita'a Kesim'a (2015), atliko tyrimą, kuriame buvo nustatyti iššūkiai, su kuriais susiduria startuoliai, vienas iš tokių yra žmogiškųjų išteklių valdymo gebėjimų trūkumas, nes startuolio kūrėjas dažniausiai yra vienas žmogus, tačiau laikui bėgant jis turi sudaryti komandą, samdyti darbuotojus. Startuolyje komandos formavimas įgauna svarbią reikšmę, nes žmogiškasis kapitalas užima esminį vaidmenį įgyjant ir išnaudojant svarbiausius išteklius pradedant sėkmingą verslą (Ye, 2018). Atliktas „Gosh“ tyrimas parodė, kad 75 proc. visų startuolių žlunga, taip pat kiti tyrimai atkleidžia, kad pirmus penkerius veiklos metus „išgyvena“ tik 21,9 proc. startuolių. Esminė šių rezultatų problema, kad verslininkai per mažai dėmesio skiria kliento poreikiams, nepaisydami to koncentruojasi tik į plėtojamą idėją. Kaip šios problemos sprendimą siekiama išvystyti klientų vadybą, kuomet organizacijos vadovas užmezga glaudų santykį su klientais, siekiant to, kad jie išbandytų, vertintų kuriamus produktus dar prieš juos paleidžiant į rinką (Lipusch et al., 2017). Galima teigti, kad visose startuolio vystymosi stadijose yra reikalingas vadovas, kuris inicijuoja ir užtikrina veiklą įgyvendinimą. Siekiant sistemingo produkto ar paslaugos vystymo, vadovas turi dirbti su kiekvienu komandos nariu, užtikrinti jo darbo stabilumą, nepaisant to, kad visi startuoliai veikia dinamiškoje aplinkoje.

Kaip ir anksčiau analizuotuose tyrimuose buvo pastebėta, kad startuolio žlugimui įtaką daro daug įvairių priežasčių, kaip viena iš tokių yra išskiriama tinkamo vadovo nebuvimas. Startuolis yra nesėkmingas, jeigu vadovas neturi valdymo įgūdžių, mažai įgijęs patirties versle, nejaučia įsipareigojimo kuriamam verslui ir jo plėtojimui, turi neefektyvią komandą ir vyrauja neatitikimas tarp vadovo turimų įgūdžių ir įgūdžių, kurie reikalingi verslui. Atsiskleidė tai, kad netinkamas valdymas yra 90 % nesėkmės, kaip ir Krishna'a, Agrawal'a, Choudhary'a (2016) atliktame tyrime buvo atskleista, kad vadovavimo įgūdžių trūkumas yra vienas iš svarbiausių faktų, kurie lemia startuolio žlugimą. Galima teigti, kad vadovas, kuris neturi reikiamų vadybos įgūdžių, patirties

verslo aplinkoje, negali valdyti verslo ir jo plėtoti sėkmingai, kadangi trūksta ne tik verslo vadybos žinių, bet ir žmogiškųjų išteklių valdymo gebėjimų, kurie padėtų įgauti darbuotojų pasitikėjimą, paskirstyti atsakomybę komandos nariams. Vadovas taip pat turi gebėti suvienyti komandą, kurią jungtų organizacijos tikslai, o ne priešingai, veikla vykdoma remiantis kryžminiais tikslais. Kiekvienas organizacijos darbuotojas yra tarsi atskiras vienetas, kuris siekia asmeninės naudos savo darbo srityje, tačiau nekreipia dėmesio į bendrą organizacijos tikslą. Kalyanasundaram'o (2018) darbuose taip pat buvo analizuojama vadovo įtaka startuolio gyvavimo ciklui, atsiskleidė, kad startuolio veikla yra nesėkminga, kai nėra tinkamas jo valdymas, startuolio vadovas nepakankamai įsitraukia į pačių procesų plėtojimą, nesigilina į idėją, neturi praktinės verslo valdymo patirties, reikiamų įgūdžių. Atskleidė (Grimpe, Murmann ir Sofka 2017), kad siekiant gerinti vadovo vadybinius įgūdžius startuolyje, jis turėtų pradėti mokytis, verslumo ugdymas prisideda prie asmeninio tobulėjimo ir startuolio vystymosi situacija pradeda gerėti. Mokymasis naudingas dar ir dėl to, kad padeda vykdyti verslo plėtrą ir inicijuoja augimą.

Atskleista (Salamzadeh, Kawamorita Kesim 2015; Piñeiro et al. 2017; Wang et al. 2016; Luo et al. 2017; Kuengy, Yangz ir Hongx, 2017), kad startuolio gyvavimo ciklą tyrinėjo minėtieji autoriai. Šių autorių darbuose startuolio gyvavimo ciklas yra skiriamas į etapus, kuriuose atsispindi jo vystymosi stadijos. Teigiama (Luo et al. 2017), kad gyvavimo ciklas susideda iš skirtingų etapų, vienas iš jų yra augimo. Etapas, kuriame įmonė pradeda vystytis, tačiau dar nėra sukaupusi vidinių išteklių, tokių kaip žmogiškieji ištekliai, finansiniai, technologiniai. Ir išskiriamas dar vienas etapas - brandos, kuriame įmonė turi tvirtus, susiformavusius vidinius išteklius. Į šį etapą taip pat įeina ir kompleksinės valdymo sistemos ir procesai. Autoriai (Wang et al. 2016) išskiria du startuolio gyvavimo ciklo etapus: vienas iš jų yra mokymasis, kitas - kūrimas. Kad atsirastų verslas, visų pirma turi kilti problema, kurios sprendimas ir tampa vienokio ar kitokio verslo pradžia. Problemą sprendžiant yra būtina ją analizuoti, vertinti ir stebėti, kokią pridėtinę vertę sprendimas duos organizacijai ir kokią klientui. O kūrimo procesas yra orientuotas į kliento poreikių tenkinimą, būtina kurti paslaugą ar produktą, kuris galėtų efektyviai įsiterpti į kliento kasdieninį gyvenimą. Startuolio vystymosi sėkmei, ypač pradinėje stadijoje yra būtina, kad šie du procesai būtų sinchronizuoti ir veiktų kartu. Atskleista (Salamzadeh, Kawamorita Kesim 2015), kad yra išskiriami trys startuolio gyvavimo ciklo etapai, kuriuose tarpusavyje koreliuoja klientas, idėja ir būtinieji vystymosi ištekliai. Kalbant apie startuolio gyvavimo ciklą, mokslinėje literatūroje nėra analizuojami konkretūs, pačiam ciklo vystymuisi įtaką darantys veiksniai. Prie būtinųjų analizuoti priežasčių galima priskirti tas, kurios lemia startuolio žlugimą, kaip viena iš tokių yra vadovavimas. Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima kelti hipotezę, kad vadovas gali teigiama linkme pakreipti startuolio vystymąsi ir gyvavimo ciklą. Sudarant bendruosius gyvavimo ciklo etapus, kiekviename iš jų, kaip tam tikras pamatinis ramstis turėtų dalyvauti vadovas, kuris būtų atsakingas už etapų įgyvendinimo kokybę, laikotarpius, įsitvirtinimo rinkoje efektyvumą ir kuriamą pridėtinę vertę. Kiekviename iš gyvavimo ciklo etapų galima pakliūti į galimybių spąstus, kadangi siekiama kurti patį geriausią verslo variantą, todėl komanda ne visada gali pasirinkti konkrečiam verslui skirtus vystymo metodus, o tam reikalingas vadovas, kuris galėtų generuoti etapų vykdymą.

Apibendrinant, galima teigti, kad eliminuojant įvairaus pobūdžio priežastis, dėl kurių ir žlunga didžioji dalis startuolių, jo vystymasis taptų sėkmingesnis ir statistiniai jų išlikimo rodikliai būtų aukštesni, tačiau šiam moksliniam darbui parengti yra numatoma ištirti, kokios yra startuolio vadovo kompetencijos gyvavimo cikle, kiek teigiamos reikšmės sukuria kompetentingas vadovas, kuris geba plėtoti inovatyvų verslą dinamiškoje verslo rinkoje. Teigiama (Grimpe, Murmann ir



Sofka 2017), kad vadovas daro teigiamą įtaką startuolio vystymuisi, nes jis koordinuoja ir prižiūri daugelį vykstančių procesų. Darbuotojai gauna daugiau instrukcijų, kas leidžia įgyvendinti darbus greičiau. Vadovas yra tas asmuo, kuris organizacijoje stengiasi suderinti darbuotojų ir organizacijos tikslus, kas yra ypač svarbu startuoliui pradinėje stadijoje, nes kiekvienas darbuotojas turi stengtis išplėtoti kuriamą idėją, paversti ją naudingu produktu ar paslauga rinkoje. Giedraitis ir Kasnauskė (2016) taip pat teigia, kad vadovas daro teigiamą įtaką startuolio vystymuisi, kadangi jos įkūrėjas neturi aiškaus verslo modelio, tačiau turi idėją, kuri gali patenkinti rinkos poreikius. Tokio tipo verslo sėkmė dažniausiai priklauso nuo vadovo gebėjimo kurti pridėtinę vertę, kadangi vartotojas turi pripažinti kuriamo produkto ar paslaugos pranašumą. Verslui, kuris įsilieja į nuolat besikeičiančią rinką, yra svarbi verslumo atmosfera, kuri susideda iš šalies ekonominio lygmens, socialinių, kultūrinių ir kitų veiksnių. Vadovo gebėjimas numatyti tinkamą verslumo atmosferą padeda startuoliams efektyviau vystytis, kas lemia ir konkurencinį pranašumą bei lengvesnį prisitaikymą prie pokyčių.

Kalbant apie vadovo ir startuolių vystymosi sąsajas Lietuvos mastu, tyrimų atlikta nėra. Lietuvos lygmeniu startuoliai yra tyrinėjami siekiant sukurti jų steigimo Lietuvos regionuose modelį (Giedraitis, Kasnauskė 2015); tie patys mokslininkai startuolius analizavo per verslumo atmosferos daromą įtaką, jų steigimui Lietuvos rinkoje (Giedraitis ir Kasnauskė 2016); naujų sporto šakų sukūrimo startuolio pagrindu galimybes (Komskienė, 2016); startuoliai kaip inovatyvios organizacijos verslo aplinkoje (Čapienė ir Ragauskaitė 2017). Atsižvelgiant į temas, kurios buvo analizuojamos, galima teigti, kad vadovo vaidmens charakteristikų indentifikavimas startuolio gyvavimo cikle yra nauja tema, kurią verta tirti praktiniame lygmenyje, kad būtų atskleistos bendrosios tendencijos ir specifiniai bruožai. Žvelgiant į ateities perspektyvas yra tikėtina, kad startuolių Lietuvoje kursis vis daugiau, todėl vadovo vaidmens daroma įtaką yra svarbu tirti, nes aptarta vadovo charakteristika organizacijoje rodo, kad jis gali teigiama linkme nukreipti startuolio vystymąsi.

## **2. Teoriniai vadovo kompetencijų ir startuolio gyvavimo ciklo aspektai**

### **2.1. Startuolio samprata ir gyvavimo ciklo etapai**

*Šiame skyriuje yra analizuojamos mokslininkų pateikiamos startuolio sampratos, būdingi bruožai, steigimo tikslai, kurie padeda atskleisti šio verslo sampratą įvairiais aspektais, taip pat aptariami gyvavimo ciklo etapai.*

Teigiama (Kopera, Wszendybył-Skulska ir Cebulak 2018), kad moksliniuose šaltiniuose startuolio sąvoka yra apibrėžiama panašiai; Surya'a, Kurniawan'a (2017) teigia, kad startuolis yra naujo tipo organizacija kuri pasižymi inovacijų kūrimu verslo aplinkoje. Šiai organizacijai yra būdingas greitas augimas, kadangi ji gali būti kuriama skirtingose verslo šakose. Tai lemia šios organizacijos globalumą, spontaniškumą ir proveržį netikėčiausiose situacijose. Pagrindinė šios organizacijos misija yra sukurti produktus ir paslaugas, kurios gali pakeisti rinką, todėl didelis dėmesys yra skiriamas technologinėms naujovėms, verslo modelių kūrimui ir bendradarbiavimui su partneriais. Moroni'is, Arruda'as, Araujo (2015) taip pat pritaria minčiai, kad startuolio kaip organizacijos pagrindinis tikslas yra sukurti produktą ar paslaugą, kuris gali palengvinti kasdienį vartotojo gyvenimą. Pasak Giedraitis, Kasnauskė (2016); Li et al. (2017) startuolis yra inovatyvi organizacija, kai ją kuriantis asmuo savo idėją paverčia verslu ir gauna realią finansinę naudą. Kadangi verslas yra steigiamas turint tik idėją, kuri spėjama, kad gali sėkmingai vystytis, todėl šios organizacijos išlikimas rinkoje priklauso nuo gebėjimo kurti pridėtinę vertę, kadangi vartotojas turi pripažinti kuriamo produkto ar paslaugos pranašumą. S. Moon'as (2014) teigia, kad startuolis yra technologinė organizacija, kurios veikla paremta inovacijų realizavimu rinkoje, kuriant pridėtinės vertės turinčius produktus ar paslaugas. Kuriami produktai, paslaugos gali atnešti ne tik realią naudą organizacijai, tačiau ir tos šalies, kurioje yra steigiamas startuolis ekonomikai. Norris (2014); Decker'is et al. (2014) savo darbuose teigia, kad startuolis naujos kartos organizacija, kuri yra pripažįstama kaip didesnę naudą turinti šalies ekonomikai, kadangi kuriamos darbo vietos ir ypač gerinami jaunų darbuotojų įsidarbinimo rodikliai. Įžvelgiamas šių organizacijų pranašumas, ne tik dėl to, kad sukuriami daugiau darbo vietų, kurios gali patenkinti jaunosios kartos profesinius lūkesčius, tačiau taip pat labiau reaguoja į ekonomikos pokyčius, didesnis atsakomybės pojūtis finansiniams įsiskolinimams ir atsižvelgia į vietas, kurioje steigiamas verslas investavimo galimybes. Galima teigti, kad startuolio samprata autorių darbuose yra traktuojama gana panašiai, būtina pripažinti, kad startuolis yra organizacija, kuri veikia technologijų pagrindu ir kuriasi aukštą pridėtinę vertę turinčiuose rinkos sektoriuose. Ši organizacija taip pat turi didelį augimo potencialą, kuris gali padėti sėkmingai funkcionuoti net ir didėjant verslo mastams. Inovacijų plėtojimas, kurios vėliau gali įsiterpti net ir pačių stambiausių įmonių veiklos struktūras, taip pat yra startuolio skiriamasis bruožas (žr. 1 lentelė.).

**1 lentelė. Startuolių, kaip verslo organizacijų bruožai**

| <b>Autorius</b>                                                                                                                                    | <b>Bruožai</b>                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Edison'as, Smørsgård'as, Wang'as, Abrahamsson'as (2017); Jacob'as (2017); Kopera'as, Wszendybył-Skulska'as, Cebulak'as, J. (2018); Moon'as (2014). | Inovatyvių produktų, paslaugų kūrimas                       |
| Luo et al. (2017); Cohen'as S. G., Hochberg'as, Y. V.(2014); Moon'as (2014); Yau, Murphy'is (2013)                                                 | Aukštos pridėtinės vertės kūrimas technologijų pagalba      |
| Piñeiro et al. (2017); Surya'a, Kurniawan'a (2017).                                                                                                | Globalios rinkos pasiekiamumas                              |
| Salamzadeh'a, Kawamorita Kesim'a(2015); Qureshi'is, (2017); Norris, (2014).                                                                        | Pradinėje vystymosi stadijoje išorinio finansavimo poreikis |
| Ye (2018); Luo et al. (2017); Brüggemann'as (2014).                                                                                                | Žmogiškųjų išteklių kompetencijų poreikis vystymosi sėkmei  |

Remiantis pirmoje lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, kad startuolių išskirtinumą nuo kitų organizacijų lemia tai, kad visų pirma, jų kūrimosi pagrindas yra inovacijos realizavimas verslo rinkoje, antra, veikimas globaliu mastu, nes tokiu būtu gali pritraukti daugiau investuotojų iš tarptautinių kompanijų. Trečia, žmogiškieji ištekliai yra vienas iš sėkmę lemiančių veiksnių, nes darbuotojai turėdami skirtingą žinių kapitalą gali pasiekti efektyvesnių rodiklių ir tam tikras veiklas atlikti greičiau. Taip pat kuriamo verslo ir technologijų sąsaja yra efektyvi, nes leidžia įsiliesti į aukštos pridėtinės vertės sektorius. Startuolių steigimas yra pagrindžiamas įvairiais tikslais (žr. 2 lentelė).

**2 lentelė. Startuolių steigimo tikslai (sudaryta autorės)**

| <b>Autorius</b>                                           | <b>Tikslas</b>                                                            |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Blank'as(2013); Barnea'as (2018); Moon'as (2014).         | Idėjos realizavimas, kuri tenkintų kliento poreikius                      |
| Verbovskii'is (2012); Brüggemann'as (2014)                | Mokslinio atradimo pritaikymas praktiniame lygmenyje                      |
| Koen'as (2015); Piñeiro et al. (2017)                     | Verslo modelio kūrimas, kuriame vyrautų klientai, partneriai, darbuotojai |
| Salamzadeh'a, Kawamorita Kesim'a (2015); Qureshi'is(2017) | Pelno siekimas                                                            |

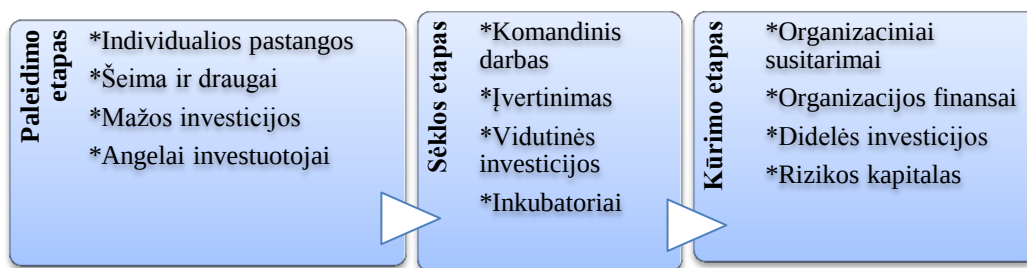
Antroje lentelėje gauti duomenys rodo, kad startuolio steigėjai turi ir kitų tikslų, ne tik idėjos realizavimu remiasi. Verslo kūrimas visada siejasi su materialiąja puse, kadangi kūrėjas tikisi gauti finansinės naudos, kaip ir investuotojas, kuris padeda išvystyti startuolio potencialą, tačiau tai daro tikėdamasis ir asmeninės naudos. Kiekvienas, kuris prisideda prie startuolio veiklos finansiškai tikisi investicijų grąžos po kažkurio laikotarpio. Dalis startuolių kuriasi mokslinių atradimų pagrindu, kadangi dažniausiai tokio tipo atradimai taip ir lieka nepritaikomi realioms gyvenimo sąlygoms. Kad ir koks tai atradimas bebūtų, jis visada turi spręsti realią problemą ir duoti naudą žmogui. Sujungiant šiuos aspektus, galima teigti, kad startuolis turės plėtros galimybes. Verslo modelis yra tarsi pradinis atskaitos taškas, kuris startuolio kūrėjui padeda nenukrypti nuo pradinės savo minties. Organizacijas, kurios turi aiškias veiklos strategijas ir geba derinti tarpusavyje produktus, paslaugas, išnaudoti rinkos potencialą, pritraukti talentus, skirstyti turimus išteklius gali tikėtis, kad įgis konkurencinį pranašumą ne tik prieš panašiam veiklos sektoriuje esančias, bet ir prieš ilgą gyvavimo patirtį turinčias organizacijas.

Startuoliai pradeda veikti nenuspėjamoje ir nestabilioje aplinkoje, todėl daugeliu atvejų yra priklausomi nuo technologijų, ne tik siekiant sukurti vertę klientui, bet ir valdant tam tikrus procesus, kuriuose technologijos gali sukurti veiksmų pasiskirstymo platformą. Atsižvelgiant į tai, kad startuolis pradeda vystytis nenuspėjamoje rinkoje, kurioje nuolat keičiasi ne tik kliento poreikiai, tačiau ir nuolat atsiranda nauji verslo modeliai ir didėja įvairių produktų bei paslaugų pasiūla, technologijos yra tam tikras atskaitos taškas, kuris padeda startuoliui vystytis (Kopera, Wszendybył-Skulska, Cebulak 2018). Pripažįstama, kad startuoliai egzistuoja, ne tik kuriant naujus produktus, tenkinant vartotojų poreikius ar siekiant uždirbti pinigų. Verslo nišoje, jie kuria tarsi naują verslo modelį, kurio vienas iš gyvavimo veiksnių yra tvarus verslas ir pasaulinės rinkos pasiekiamumas. Internetas yra viena palankiausių erdvių startuolių kūrimui, kadangi nėra ribojamas kuriamos organizacijos dydis, konkretus sektorius (Piñeiro et al. 2017). Tam pritaria ir Surya'a, Kurniawan'a (2017), nes skaitmeninis pasaulis, kaip socialinė žiniasklaida, taip pat padeda greitai ir efektyviai pasiekti vartotoją, kadangi egzistuoja daugybė socialinių tinklų, kuriuose reklamos pasiekiamumas yra didelis ir ekonomiškai, todėl startuolių kūrėjams tokioje aplinkoje yra lengviau pristatyti savo kuriamus produktus ar paslaugas. Atsižvelgiant į tai, kad tokios organizacijos savo verslo pradžioje turi mažus finansus, todėl vystymasis virtualioje aplinkoje yra ypač palanki terpė. Žinoma, kaip jau ir buvo minėta, kad skaitmeninė aplinka yra palanki dėl reklamos tikslų, nes gali padidinti verslo žinomumą, todėl atsižvelgiant į tai, organizacijos rinkodaros efektyvumo lygis yra ypač svarbus. Tinkamai išvystyta rinkodara padeda sutrumpinti prekybos laiką, prekė greičiau gali pasiekti klientą, taip pat užtikrinamas adekvatus kainos ir kokybės santykis. Kad visa tai vyktų stabiliai ir užtikrintai yra svarbi verslumo atmosfera, kurioje organizacija yra įsikūrusi. Giedraitis, Kasnauskė (2016) teigia, kad palankūs verslumo atmosferos veiksniai gali padidinti verslo patrauklumą, taip pat pritraukti daugiau investicijų. Galima teigti, kad palankios verslo sąlygos lemia konkurencinį pranašumą, gerėja organizacijos pozicija ir plėtros galimybės. Apibendrinat, reikia pabrėžti, kad startuolio vystymuisi didelę reikšmę turi verslo aplinka, kurioje jis kuriasi, kadangi padeda pritraukti ilgalaikių investuotojų, išsaugoti motyvuotus bei kompetetingus darbuotojus, kurie dirba dėl organizacijos tikslų, tačiau gali patenkinti ir asmeninius profesinius lūkesčius.

Startuolio gyvavimo ciklą galima apibrėžti pavyzdžiu, prilyginant jo vystymąsi kaip prekės ar paslaugos įvedimą į rinką. Startuolio gyvavimo ciklas yra tarsi laiko tarpas, kuriame jis išgyvena savo pradžią, t. y. įėjimą į rinką ir pabaigą, kurioje dėl tam tikrų priežasčių jis nebeegzistuoja. Gyvavimo ciklo koncepcija remiasi tuo, kad startuolis vystosi ir keičiasi, nes pereina iš vienos stadijos į kitą. Kuo sėkmingesnis yra perėjimas tarp stadijų, tuo daugiau galimybių, kad startuolis augs. Prieš gyvavimo ciklo atsiradimą, startuolis visų pirma turi būti nuo kažko pradedamas, Piñeiro et al. (2017) išskiria startuolio kūrimosi etapus:

- 1) *Problemos išsprendimas ir sprendimo priėmimas*. Kūrėjas turi realią, žmogaus gyvenime egzistuojančią problemą ir tikisi, kad priimtas sprendimas bus naudingas abiems pusėms.
- 2) *Produktas ir rinka*. Problemos sprendimas yra paremtas konkrečia preke ir paslauga, tolimesnė eiga priklauso nuo to, ar gautus rezultatus priims rinka.
- 3) *Užimamos rinkos mastas*. Kuriamas naujas verslo modelis, kurį tinkamai išplėtojus galima veikti plačiu mastu.

Šiuos etapus perėjęs startuolis gali pradėti savo gyvavimo ciklą, kuris taip pat yra veikiamas trijų etapų (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Startuolio gyvavimo ciklas (parengta pagal Salamzadeh, Kawamorita Kesim 2015)

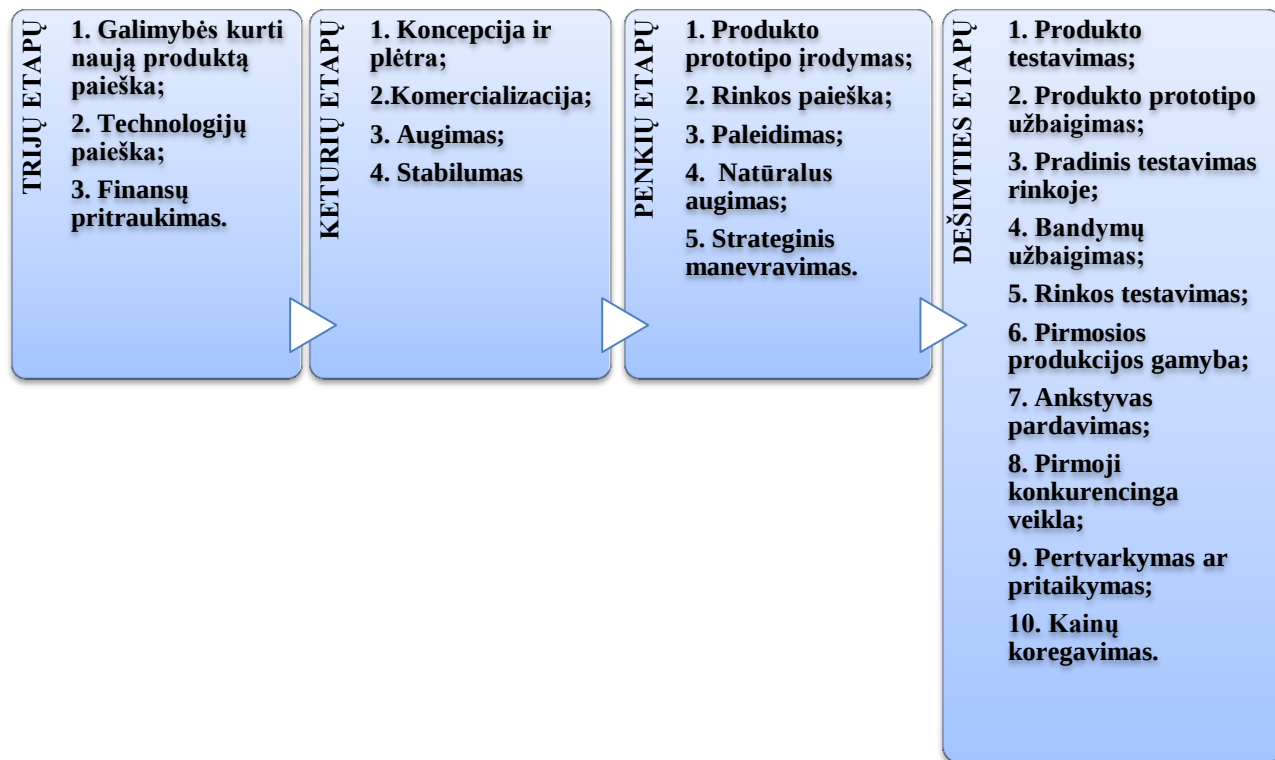
- 1) *Paleidimo etapas* - šio ankstyvojo etapo esmė yra paversti idėją sėkmingu verslu, todėl prie potencialių investuotojų yra priskiriami ir šeimos nariai. Pirmajame etape yra būtina nustatyti augimo riziką, parodyti produkto tinkamumą rinkoje, gebėti valdyti turimus finansinius išteklius, sukurti komandą ir užtikrinti jos koordinavimą.
- 2) „*Sėklos*“ etapas - būdingas komandinis darbas, kuriamo produkto pateikimas į rinką, rizikos įvertinimas, palaikymo mechanizmų paieška ir žinoma, reikalingos vidutinės investicijos, kurios užtikrintų paleidimą. Šiame etape yra didelė rizika patirti nesėkmę, ne visi kūrėjai gali rasti investuotojų ir pagalbos mechanizmų, todėl taip įvykus jiems sunku išplėtoti savo verslą.
- 3) *Kūrimo etapas* - įtvirtinamas tada, kai organizacija parduoda savo produktus, veikia verslo rinkoje ir jau samdo pirmuosius darbuotojus. Pasibaigus šiam etapui, organizacija yra suformuota ir gaunamas pelnas, dažnai jau yra pagrindinis finansinis šaltinis.

Galima teigti, kad vaizduojamas startuolio gyvavimo ciklas yra orientuotas į materialiąją jo vystymosi pusę, kadangi daug dėmesio visuose etapuose skiriama investicijoms, kurios yra būtinos nuo pat jo paleidimo iki kūrimo etapo. Investicijos yra svarbios tuo, nes iš dalies padeda pamatuoti riziką, ją suvaldyti, nes startuolis iki normalios organizacijos turi išgyventi ne vieną pereinamąjį periodą, kuris dažniausiai būna nesėkmingas, kadangi kuriami produktai yra nauji, dar niekada neegzistavę verslo rinkoje, todėl jų įsitvirtinimą ir yra taip sunku nuspėti, o stiprus materialinis pagrindas iš dalies padeda išvengti būsimų kliūčių.

Startuolio vystymasis yra paremtas tam tikrais sėkmės veiksniais, kurių įgyvendinimas gali taip pat užtikrinti įsitvirtinimą verslo rinkoje. Startuolio įvedimas į rinką, galima teigti, kad tiesiogiai koreliuoja su pirmojo etapo (paleidimas) įgyvendinimo efektyvumu. Kim'as, Kim'as, Jeon'as (2018) teigia, kad paleidimo etapui yra svarbūs keturi sėkmės faktoriai, kurie remiasi dvidešimties savybių įgyvendinimu: pirmasis – verslumas, kurio pagrindinės savybės → verslininko kompetencija, nuotykių ieškojimas, noras daryti, orientacija į tikslą, jautrumas rizikai (startuolio kūrėjas, tikėdamasis sėkmės turi „degti“ noru pirminiame etape prisiimti verslo riziką, kuri net jeigu ir nėra visiškai pamatuota, gali atnešti neigiamos naudos, kurios ištaisymas taptų verslo sėkme. Noras vadovauti bei aiškaus tikslo turėjimas, tai yra šio etapo sėkmės istorijos pradžia). Antrasis – inovacija, kurios savybės → verslumo motyvacija, progresyvus mąstymas, savęs ugdymas, komercinė idėja, į rinką orientuoti produktai (startuolis jau pats savaime yra inovacija, kuri kuria pridėtinę vertę šių dienų verslo inkubatoriuose, todėl lankstus mąstymas, nuolatinis mokymasis yra atspirties taškas, kuris padeda įsilieti į rinką, atsižvelgiant į besikeičiančius verslo modelius, klientų poreikių tendencijas). Trečiasis – technologijos, kurios pasižymi → kūrybiškomis technologijomis, techninėmis žiniomis ir meistriškumu, intelektine nuosavybe ir teisiniu išsaugojimu, į rinką orientuotų technologijų naudojimas, aukšta technologijų globalizacija

(technologijos yra ta terpė, kurioje startuolis gali vystytis, todėl tvarių technologijų naudojimas gali užtikrinti pasaulinę plėtrą ir ilgalaikį įsitvirtinimą). Ketvirtasis – ekonomika, kuriai svarbu →nuolatinės investicijos, rizikos kapitalo panaudojimas, rizikos finansavimo didinimas, turimų lėšų didinimas, finansinių išteklių išlaikymas (finansinius išteklius reikalinga ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti, todėl ypač akcentuojamas finansinio rizikos kapitalo valdymas). Acs'is, Amorós'as (2008) atlikę tyrimus nustatė, kad startuolio vystymuisi yra aktualus paleidimo/paleisties etapas, kadangi išgyvenęs šiame etape jis gali vystytis toliau. Vienas iš svarbių veiksmų tam, yra ekonomikos kriterijai, į veiksmus orientuoti etapai, inovacijų skatinimas, verslumo skatinimas. Šių trijų veiksmų kompleksiskumas užtikrina plėtrą. Kadangi kiekvienas etapas turi būti nukreiptas į konkretų veiksmą, t.y. aiškų rezultatą, inovacijos įgyvendinimas padeda plėtoti verslumą, nes pradinės investicijos, tikimasi, kad gali sukurti didžiausias ateities perspektyvas.

Tsai'is, Lan'as (2006), teigia, kad nepaisant to, kuriame gyvavimo ciklo etape startuolis yra, kiekviename iš jų turi spręsti tam tikrą problemą, kadangi startuolio kaip organizacijos augimas yra progresyvus, todėl išspręsta problema yra postūmis į priekį. Galima teigti, kad šiuolaikinių inovacijų procesų valdymas tampa vis sudėtingesnis, dėl nuolatinės dinamikos, todėl per didelė koncentracija į vieną iš gyvavimo ciklo etapų nėra efektyvi. Žvelgiant į tai sisteminiu požiūriu, būtų naudinga dar pradžioje numatyti galimus krizės atvejus, nes kuriamas produktas yra neatsiejamas nuo pat vystymosi pradžios iki pabaigos, kai jau yra konkretus rezultatas, kurį gauna klientas. Kiekviename vystymosi etape turi būti integruojamas ir pagrindinis startuolio tikslas, nepaisant to, kad atskiri etapai gali turėti ir kitus, jiems būdingus tikslus. Autoriai (Tsai, Lan 2006; Hepperle, Orawski, Nolte et. al 2010), išskiria keturis startuolio vystymosi modelius, kurie pasižymi tam tikrais etapais, tačiau visi turi bendrą tikslą, produkto realizaciją rinkoje (žr. 2 pav.).



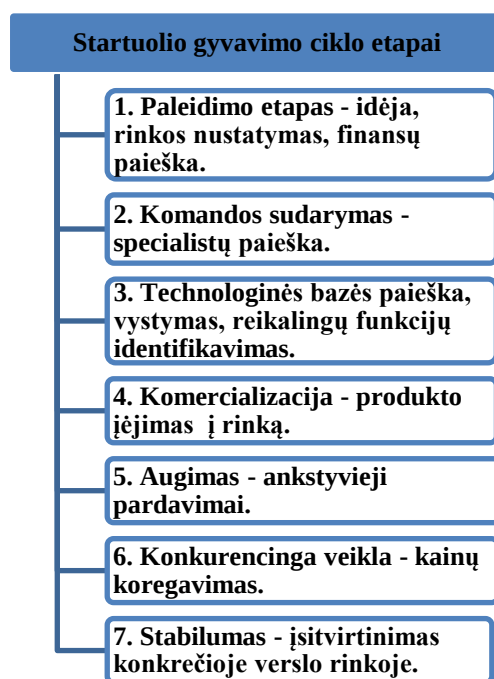
**2 pav.** Startuolio gyvavimo ciklo modeliai (parengta pagal Tsai, Lan 2006; Hepperle, Orawski, Nolte et. al. 2010)

Apibendrinat, šiuos keturis startuolio gyvavimo ciklo modelius, galima teigti, kad visi jie yra orientuoti į konkretaus produkto „paleidimą“ į rinką. Vienaip ar kitaip, yra akcentuojama rinkos paieška, kad būtų galima pasiekti tikslinę auditoriją, žinoma, svarbu atsižvelgti ir į vyraujančias kainų tendencijas, kad būtų sukuriamas sveika konkurencija. Gaponova‘a, Korshunov‘a (2018) teigia, kad kiekvienas startuolio gyvavimo ciklo etapas yra įgyvendinamas, jeigu startuolyje veikia tinkama komanda, šie autoriai akcentuoja jaunų darbuotojų svarbą ir potencialą tokio tipo versle. Jauni darbuotojai pripažįstami kaip imlūs technologinėms naujovėms, geba jas pritaikyti ir greičiau identifikuoti problemines gyvavimo ciklo vietas. Kaip jau ir buvo minėta, kad vaizduojamuose gyvavimo ciklo modeliuose pagrindinis akcentas yra į produktą, taip ir Gaponova‘a, Korshunov‘a (2018) moksliniame darbe yra pabrėžiama, kad jauni darbuotojai geba išvelgti kokie produktai, ar išradimai galėtų dar papildyti rinką, ar palengvinti ten jau esančių produktų naudojimosi galimybes. Remiantis analizuota medžiaga, būtina pabrėžti, kad šiandieniniame informacijos sraute yra svarbu nuolat sekti atsinaujinančius duomenis, kurie gali būti naudingi ciklo vystymuisi, kad ir vienam iš etapų, pavyzdžiui: „pradinis produkto testavimas rinkoje“. Informacijos sekimas tiek internetinėje erdvėje, tiek dalyvavimas įvairiuose renginiuose, gali padėti sukurti informacinį foną, kuris sėkmingai padėtų savo verslą realizuoti rinkoje. Konservatyvumas, ar per daug pamatuoti veiksmai nėra tai, kas turėtų dominuoti startuoliuose, kadangi nuolatinė rizikos baimė, konkurencingumas skatina tobulinti ir vystyti būsimą produktą, t.y. užtikrina augimą.

Teigiama (Tsai, Lan 2006); Hepperle, Orawski, Nolte et. al 2010; Acs, Amorós 2008; Salamzadeh, Kawamorita Kesim 2015; Spender, Corvello, Grimaldi ir Rippa 2016), kad startuolio gyvavimo ciklas yra sudėtingas ir chaotiškas procesas. Aplinka, kurioje startuoliai kuriasi nuolat kinta, todėl net ir nedideli pokyčiai gali turėti dideles pasekmes verslo raidai. Galima teigti, kad visi startuolių vadovai turėtų žinoti, jog pokytis yra tam tikra taisyklė, o ne išimtis, kuri nedažnai įvyksta. Chaoso valdymo gebėjimai yra būtini vadovui, jis turi išlaikyti pusiausvyrą esančiose sąlygose. Kiekviename gyvavimo ciklo etape, pradedant vykdyti kokias nors reformas, būtina išanalizuoti turimus materialinius ir žmogiškuosius išteklius. Turimos informacijos naudojimas palengvina siekiamo rezultato gavimą, nes remiantis tuo, kas jau yra sutaupomi laiko ir finansų kaštai. Taip galima greičiau eiti iš vieno etapo į kitą, startuolio vadovas turi pasižymėti lankstumu, atviru požiūriu į visas galimybes, savo komandai jis taip pat turėtų suteikti sprendimų priėmimo teisę, leisti vadovautis intuicija, stengtis išlaikyti autonomiją, skatinti save ir kitus pasinerti į eksperimentus bei mokytis toleruoti savo klaidas. Rasmussen‘as, Tanev‘as (2015) teigia, kad startuolio paleidimas į pasaulinę rinką yra susijęs su technologijų naudojimu ir pasauliniais verslo aspektais, atliktame tyrime dalyvavę verslo atstovai nurodė, kad startuolio paleidimas į rinką yra sudėtingas, nes reikia pasirinkti veiklos apimtį, pačios veiklos pobūdį, vidinius išteklius, finansus, kurie bus išnaudojami ir maksimaliai didinami. Žinoma, svarbu surasti ir papildomus išorinius išteklius, tokius kaip partneriai, siekiant tuo papildyti ne tik savo kuriamą verslą, tačiau būti naudingu ir kitai pusei, atkreipti dėmesį į jo veiklos sritį, prioritetą. Partneris svarbus, ne tik dėl materialinių naudų, tačiau jis gali papildyti vystomą produktą remdamasis savo specifiniu požiūriu bei pamatyti kitomis akimis pačią verslo specifiką, išteklių skirstymą.

Apibendrinant, startuolio gyvavimo ciklą, reikia paminėti, kad norint išvystyti sėkmingą startuolį yra būtinos pradinės investicijos, inovacijų analizė ir pritaikymas verslo rinkoje bei profesionali komanda. Bet kuriame etape kūrėjai gali susidurti su nesėkmėmis, tačiau jauniems verslininkams tokios situacijos taip pat padeda įgyti žinias, gebėjimus, patirtį pamatant naujas galimybes. Verslo nesėkmė dažnai lemia naujų galimybių atskleidimą, todėl ne tik sėkminga patirtis gali padidinti tam

tikrų veiksmų plėtotę. Visuose gyvavimo ciklo etapuose yra svarbu dalyvauti informacijos srautuose, domėtis naujienomis internetinėje erdvėje, gilintis į verslumo programas, dalintis patirtimi su partneriais, nes tik taip startuolis gali išgyventi visas stadijas ir sulaukti pripažinimo. Remiantis šio skirsnio atlikta mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad startuolis yra organizacija, kuri paremta inovatyvia idėja, siekia pelningo augimo ne tik nacionalinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje. Šios organizacijos funkcionalumas yra paremtas technologijų pagrindu ir siekiamas tikslas yra įsiliesti į vartotojo gyvenimą, kuriame naujas produktas ar kuriama paslauga šiandien taptų naujove, o vėliau neatsiejama kasdienybe. Startuolio kūrėjai pasižymi tolerancija rizikai, galima teigti, kad šiuolaikinėje verslo aplinkoje jie yra kaip pokyčių karta, kuri įveda tendencijas. Startuolio gyvavimo ciklo etapai yra sudaromi išanalizavus mokslinę literatūrą ir remiantis šiais autoriais: (Tsai, Lan 2006; Hepperle, Orawski, Nolte et. al. 2010; Spender, Corvello, Grimaldi ir Rippa, 2016; Acs, Amorós, 2008; Salamzadeh, Kawamorita Kesim 2015; Luo et. al 2017; Wang et. al 2016), kurie savo darbuose nagrinėjo startuolio gyvavimo ciklo etapus. Vienų autorių darbuose didesnis dėmesys buvo kreipiamas į finansinius vystymosi niuansus, o kiti orientavosi į žmogiškuosius išteklius ir rinką, kurioje startuolis gali įtvirtinti kuriamą produktą, paslaugą, todėl atsižvelgiant į tai, yra sudaromas bendras startuolio gyvavimo ciklas (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Startuolio gyvavimo ciklas (parengtas darbo autorės remiantis Tsai, Lan 2006; Hepperle, Orawski, Nolte et. al. 2010; Spender, Corvello, Grimaldi ir Rippa, 2016; Acs, Amorós, 2008; Salamzadeh, Kawamorita Kesim 2015; Luo et. al 2017; Wang et. al 2016)

*Pirmasis* startuolio gyvavimo ciklo etapas prasideda nuo idėjos įgyvendinimo, t.y. nuo verslo inovacijos, kuriai reikia įsiliesti į tam tikrą rinką ir rasti pradinių investuotojų, kurie norėtų prisidėti prie idėjos plėtojimo. Pirmąjį etapą dažniausiai įgyvendina startuolio kūrėjas/ai, tačiau norėdami augimo ir plėtros jie turi rasti specialistų, kurie savo žiniomis ir gebėjimais užtikrintų sėkmingą įsitvirtinimą, tai vyksta *antrajame* etape. Žinoma, šiandien sparčiai auga skaitmenizacijos ir robotizacijos procesai, todėl yra būtina, kad tarp startuolio žmogiškojo kapitalo būtų asmenų turinčių technologinį išsilavinimą. *Trečiasis* etapas yra orientuotas į technologinę bazę, kurios



pagalba būtų kuriami produktai ar paslaugos. Remiantis technologijomis vykdomi pardavimai bei komunikacijos, rinkodaros, marketingo valdymo procesai, kurie neatsiejami nuo virtualios erdvės, o ypač jeigu verslas yra vystomas ne fizinėje erdvėje. *Ketvirtasis* etapas yra paremtas komercija, kuomet pradedami gauti finansiniai kaštai, kurie buvo išleisti pačiam įkūrimui. *Penktasis* etapas yra orientuotas į startuolio augimą, kada pradedamas gauti pirmasis pelnas ir yra matoma, kad pradinės investicijos atsiperka. Kaip ir kiekvienas verslas, taip ir startuoliai susiduria su konkurenciniais pavojais, kurie gresia tarp to paties sektoriaus organizacijų, kurių kuriami produktai konkuruoja kainų skirtumais, todėl *šeštasis* etapas yra skirtas būtent kainų koregavimui, atsižvelgiant į tai, ar vartotojas galėtų pirkti tą patį produktą už didesnę kainą, ar yra būtina ją sumažinti, neprarandant ir savo gaunamo pelno. *Septintasis* etapas yra skirtas įsitvirtinimui vietinėje rinkoje, kadangi pradinė rinka yra saugiausia ir geriausiai pažįstama, todėl aiškus ir tvirtas „įsiliejimas“ yra būtinas, o vėliau, atsižvelgiant į tai, kad augimas vietinėje rinkoje yra ribotas, akivaizdus šio trukdžio šalinimas yra plėtra į tarptautinę rinką. Apibendrinant, startuolio gyvavimo ciklo etapus, galima teigti, kad jie apima keletą skirtingų veiksmų: idėjos išgryninimas, finansų paieška, specialistų pritraukimas, technologinės bazės vystymas, komercializacija, rizikos veiksnių įgyvendinimas konkurencijos atveju, spartus verslo augimas, įsitvirtinimas konkrečiame verslo sektoriuje.

## 2.2. Startuolių vadovams būdingos lyderystės tipologijos ir kompetencijos

*Šiame skirsnyje yra analizuojami vadovavimo stiliai organizacijose, jų ypatumai, principai ir pagrindiniai bruožai. Atskleidžiama lyderių tipologija, kompetencijos būdingos startuolių vadovams. Analizė padėjo atskleisti šiuolaikines vadovavimo teorijas, kurios būtų efektyviausias startuolio valdymui.*

Organizacijoje vyraujantis vadovavimo stilius daro didelę įtaką jos kultūrai, darbo našumui bei efektyvumui, netgi darbuotojų tarpusavio santykiams ir žinoma, profesinio tapatumo plėtrai, kuri lemia žmogiškųjų išteklių profesionalumą, kas yra konkurencinis pagrindas verslo aplinkoje. Pastebima, kad darbingo amžiaus žmonių skaičius mažėja, todėl prisitaikymas prie jaunų darbuotojų poreikių yra būtinas, tendencinga, kad daugelyje organizacijų vyrauja perteklinis vadovavimas, kuriame organizacijos vadovas linkęs demonstruoti savo galią ir tiesioginį įsikišimą (Petrulis, 2017). Šiandieninėse organizacijose, tokiose kaip startuoliai yra būtinas inovatyvus vadovavimas, kuris būtų pripažįstamas kaip tas, kuris lemia ne tik verslo sėkmę, tačiau daro ir teigiamą įtaką augimui bei skatina nuolatinį darbuotojų žingeidumą (Mauri, 2017). Besikeičiančios technologijos, kuria vis veiksmingesnes paslaugas, kurios gali tenkinti vartotojų poreikius. Paslaugų tobulėjimas kuria nuolatinį konkurencingumą tarp bet kurios sferos organizacijų, joms nuolat tenka stengtis į rinką išleisti produktus, kurie būtų patikimi, laiku pristatomi į reikiamą vietą ir visiškai įsiliejantys į vartotojo kasdienybę (Socorro, Fernando 2016). Tam, kad būtų išlaikomas paslaugos ir prekės tendencingumas, vėlgi reikalingas patikimas, kvalifikuotas vadovas, besiremiantis tokiu vadovavimo stiliumi, kuris padėtų vystyti organizacijos teikiamas paslaugas ne tik vietinėje rinkoje, bet ir tarptautinėje. Autoriai (Kim, Kim Young, Jeon 2018; Hyung Hur 2008) taip pat pripažįsta, kad vadovas yra tas asmuo, kuris siekia tenkinti rinkos keliamus reikalavimus bei vysto tolimesnę organizacijos raidą. Vadovo pasirinktas vadovavimu stilius nusako ir jo charakterio bruožus, būdingą elgseną, kas darbuotojams geriausiai formuoja vadovo įvaizdį, jo darbo rezultatyvumą ir gebėjimą motyvuoti kitus. Apibendrinant, galima teigti, kad prieš nustatant vadovo tipą, kuris būtų veiksmingas startuolio vystymui yra būtina apžvelgti vadovams būdingus vadovavimo stilius ir priskirti tą, kuris geriausiai atspindėtų esminius startuolio vadovo bruožus.

Atskleista, kad vadovavimo stilius organizacijoje turėtų remtis ir jos veiklos specifika, kadangi organizacijos kuria skirtingas paslaugas, produktus, įsilieja į tam tikrą verslo sektorių, todėl, kad būtų pasiektas veiksmingas vadovavimas būtina atrasti tą vadovą, kurio vertybės sutaptų su tuo, kas yra pripažįstama ir vertinama konkrečioje organizacijoje (Hyung Hur, 2008). Šiandieninėse organizacijose yra būtinas aiškus ir konkretus vadovavimo stilius, kuriuo remiantis būtų įvedami tam tikri „rėmai“, kurie padėtų darbuotojams nenukrypti nuo savo pagrindinės veiklos, susietų siekiamus organizacijos veiklos tikslus ir tuo pačiu įgyvendintų darbuotojų, kaip specialistų profesinius siekius (Sarti, 2014). Visa tai, yra būtina užtikrinti, kadangi verslo aplinkoje darbuotojai patiria daug trikdžių, vyrauja didelės pasirinkimo galimybės, kas gali klaidingi juos kaip specialistus ir sukelti tam tikrų neigiamų pasekmių pačiai organizacijai, todėl vadovavimo stilius lemiantis paties vadovo tipą veikia kaip katalizatorius, svarstant ateities perspektyvas. Vienas iš organizacijose sutinkamų vadovavimo stilių yra *transformacinis*. Saint-Michel'as (2018), teigia, kad transformacinės lyderystės tipas organizacijose atėjo su tam tikrais pokyčiais, kuomet organizacijų valdymo sistema pasidarė plokščia, kai vadovas ir darbuotojas tapo bendradarbiaujančiais kolegomis. Transformacinė lyderystė organizacijose sumažino hierarchiją, įvedė daugiau lankstumo ir įgalino darbuotojus veikti. Analizuojant mokslinę literatūrą buvo atskleista tai, kad ši lyderystė yra pripažįstama kaip kurianti viziją, kadangi orientuojamasi į

ilgalaikius tikslus, drąsius ir inovatyvius sprendimus. Pagrindinės savybės, kurias galima priskirti šiai lyderystei: bendradarbiavimas, tarpusavio sąveika, „galios“ pasidalijimas, inovatyvūs veiksmai ir sprendimai organizacijos mastu, empatija darbuotojui ir jo poreikiams, skatinimas tobulėti ir kurti (Jin, Myeong-Gu Seo, Shapiro 2016; Lam, O’Higgins, 2012). Galima teigti, kad šis vadovavimo tipas yra orientuotas į darbuotojo ir vadovo tarpusavio bendradarbiavimo skatinimą, kurio metu darbuotojas gali įgyventi savo siekius, kaip tam tikros srities specialistas, tuo pat metu ir kurdamas pridėtinę vertę organizacijai. Pasak Strom’as, Sears’as, Kelly’is, (2014); Berg’as, Karlsen’as, (2016); Phaneuf’as et. al (2016) vadovui, kuris remiasi transformacinės lyderystės principais yra būdingos šios charakteristikos:

- 1) Vadovas tampa pavyzdžiu, kuris veikia užtikrintai, pasitikinčiai ir optimistiškai;
- 2) Aiškiai išreiškiami organizacijos tikslai, kurių įgyvendinimas skatina įsipareigoti ir prisideda prie organizacijos vizijos;
- 3) Vadovavimas nėra paremtas tradicinėmis normomis, inovacijos diegiamos vystomuose produktuose ir paslaugose, kas skatina kūrybiškumą ir technologinių naujovių paiešką bei diegimą;
- 4) Rūpestis ir pasitikėjimas darbuotojais skatina juos peržengti savo interesus dėl komandos tikslų, kas įkvepia tarpusavio priklausomybės svarbą;
- 5) Vadovas dėmesingas ir geranoriškas, akcentuojami kolektyviniai tikslai, siekiant darnos ir ilgalaikių finansinių perspektyvų versle.

Analizuojant tai, kas yra būdinga šio tipo vadovui, buvo pastebėta, kad atsiranda dar vienas komponentas, kaip „įkvepianti motyvacija“, kadangi vadovas nuolat akcentuoja teigiamus įvykius, pabrėžia darbuotojų stipriąsias savybes. Galima teigti, kad tokios strategijos laikymasis kuria perspektyvą darbuotojų motyvacijos augimui, kas leidžia iškelti aukštus veiklos standartus (Mason, Griffin, Parker, 2018). Taip pat šio tipo vadovus veikia ir jų pasitenkinimas darbu, nes visa tai apima emocinius komponentus, kurie veikia psichologinę asmens būseną, pozityvus ir palankus darbuotojams elgesys yra šio tipo vadovo atspindys. Galima teigti, kad tokio tipo vadovas kuria inovatyvų organizacijos klimatą, nes jis yra atviras patyrimui, kas asocijuojasi su inovacijų kultūra, kuri skatina darbuotojų intelektualinę stimuliaciją, kaip nuolatinį mokymąsi.

Antrasis lyderystės stilius – *transakcinis*. Analizuojant transakcinę lyderystę, buvo pastebėta, kad šio tipo vadovavimo stilius yra visų pirma susijęs su trimis faktoriais: ekonomine, politine ir psichologine sąsaja (Deichmann, Stam, 2015). Ši sąsaja nurodo darbuotojų ir vadovo santykį, tai reiškia, kad tokio tipo vadovas veikia apdovanojimo principu. Galima teigti, kad darbuotojas atlikęs tam tikras jam pavestas užduotis gauna paskatinimą, kuris atneša jam finansinę naudą, pakelia jo, kaip darbuotojo vertę ir gerėja emocinė būseną, kas yra glaudžiai susiję su psichologiniais elementais. Darbuotojai turėdami tokio tipo vadovą teikia paslaugas, atlieka tai, kas jiems yra paskirta organizacijoje, tačiau nėra kreipiamas dėmesys į jų tobulėjimą, vidinius kaip specialistų poreikius (Melvyn et. al 2014). Ši lyderystė dar yra skirstoma į du tipus: aktyvųjį ir pasyvųjį vadovavimą (Liu, Liu, Zeng, 2011; You-De et. al 2013; Fazzi’is, Zamaro 2016). Kai yra propoguojama aktyvioji lyderystės forma, vadovas nuolat stebi darbuotojus, kontroliuoja jų veiksmus, stebi darbų atlikimo terminus, o pasyvios formos vadovavimas pasireiškia tuo, kad vadovas kontrolę taiko tuo atveju, kai yra probleminė situacija ar pažeidžiamos taisyklės. Galima teigti, kad šis vadovas pripažįsta darbuotojų skatinimą tik apdovanojimais ir bausmėmis, kadangi atlikus paskirtus darbus jie yra paskatinami, o priešingu atveju baudžiami. Remiantis tokio tipo darbuotojų motyvavimu, galima manyti, kad darbuotojai žinodami, jog atlikus darbą bus vienaip ar

kitaip įvertinami, jie yra įkvepiami pasitikėjimo vadovu ir taip pat pasyvaus pasitikėjimo savimi, kuris visada yra tik dėl vienos priežasties, nes vadovas turėdamas individualius vadovavimo metodus skatina siekti užsibrėžto tikslo.

Transakciniam vadovui, kaip asmenybei yra priskiriamos šios charakteristikos (Hansen, Pihl-Thingvad, 2018; Martínez-Córcoles, Stephanou 2017) :

- 1) Statiškas vadovas, kurį apibrėžia trys dimensijos: materialusis atlygis, žodinis paskatinimas, neapibrėžtos sankcijos;
- 2) Asmeninių poreikių tenkinimas, naudojantis darbuotojais, kurie yra organizacijos veikiamasis „variklis“, savo atliktų darbų skaičiumi, kuria pridėtinę vertę organizacijai ir jos vadovui;
- 3) Remiasi techniniais sprendimais, kiekvienas iš jų yra aiškiai apibrėžtas ir pamatuotas, tai reiškia, kad kiekvienam organizacijoje vykstančiam veiksmui yra priskiriamas atoveiksmis, kur kiekviena rizika yra pamatuojama ir žinomos galimos pasekmės.

Remiantis šiomis charakteristikomis, kurios apibūdina transakcinio vadovo vadovavimo principus, galima teigti, kad visų pirma, vadovas remiasi apčiuopiamu atlygiu, kas rodo, kad kiekvienas veiksmas yra apvelkamas į neapibrėžtą finansinį konstruktą, kuris priklauso nuo susiklosčiusios situacijos. Atsižvelgiant į susiklosčiusias situacijas, taikomas ir verbalinis skatinimas, darbuotojas gali būti motyvuojamas tam tikru pažadu, teiginiu, kuris nurodytą pasiekto rezultato privalumą. Neapibrėžtos sankcijos, tai yra būtent tai, kaip vadovas gali nubausti darbuotoją neatlikus paskirto darbo, tačiau bausmė nėra aiškiai ir konkrečiai įvardijama iš anksto, tai yra reagavimas į tam tikrus veiklos trūkumus. Yra pripažįstama, kad transakcinė lyderystė gali būti taikoma tokioje organizacijoje, kuri nėra linkusi priimti pokyčius, nevyksta staigus augimas, taip pat jeigu organizacija nepatiria įvairių krizių, kas galėtų neigiamai paveikti vadovą ir išbalansuoti darbuotojus, kurie yra pripratę prie darbo taisyklių ir tvarkos (Antonakis, House, 2014). Ši lyderystė gali būti ypatingai svarbi organizacijai, tuo, kad orientuojasi į įgyvendintus darbus, kurie yra varomoji jėga, tačiau visiškai neskatina organizacijos tobulėjimo (Holten, Brenner, 2015). Galima daryti išvadą, kad ši lyderystės forma nėra orientuojama į vadovo ir darbuotojų bendradarbiavimą, kūrybiškumo ar inovacijų skatinimą, viskas, kas vyksta organizacijoje, tarp vadovo ir darbuotojų yra konkrečiai apibrėžiama atliktų darbų skaičiumi ir atlygio mainais.

Analizuojant mokslinę literatūrą sutinkama ir kitų lyderystės stilių. Vienas iš tokių yra *palaikomoji* lyderystė. Lyderis, kuris atstovauja šį stilių teikia emocinę, informacinę paramą, rodo susidomėjimą darbuotojų poreikiais, priimamais sprendimais (Brüggemann, 2014; Bowen, 2010). Toks lyderis konsultuoja savo darbuotojus jų karjeros klausimais, juos stebi ir skatina dalyvauti tolimesniuose ugdymo procesuose (Meng, Berger, 2018). Darbuotojams šis lyderis gali tapti ir mentoriumi, kuris turėdamas daugiau patirties ir reikiamų įgūdžių gali visa tai perduoti jaunam darbuotojui. Palaikančioji lyderystė taip pat kuria teigiamą psichologinę atmosferą organizacijoje, padeda užtikrinti nuolatinį grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų (Fransen et. al., 2018). Galima teigti, kad palaikomoji lyderystė yra artima mentorystei, kadangi teikiama profesinė pagalba, vykdomas nuolatinis skatinimas ir motyvavimas.

*Situacinė* lyderystė - šio tipo vadovavimo koncepcija tvirtina, kad kiekvienoje situacijoje yra būtinas skirtingas lyderio požiūris, todėl ir nėra vieno bendro vadovavimo stiliaus (Bosse et al., 2017). Kiekviena išskylanti situacija yra kaip naujas iššūkis, todėl vadovui reikia pritaikyti vis kitus savo įgūdžius, atskleisti požiūrį, tarpusavyje derinti įvairius metodus kartu su savo sprendimais

(Brüggemann, 2014; Lynch, McCormack, Mccance, 2011; Lynch, McCormack, Mccance, 2017). Tokia lyderystė padeda labiau įvertinti individualias situacijas, kadangi dėmesys yra koncentruojamas ne į visumą, o į konkrečią, šiuo metu iškilusią situaciją. Atkreipiant dėmesį į tai, kad startuoliai veikia nenuspėjamoje ir dinamiškoje aplinkoje, situacinis lyderis, galima daryti prielaidą, kad yra labiausiai tinkantis vadovas startuolyje. Vadovai startuolyje dažnai turi priimti spontaniškus sprendimus, neturėdami pakankamai žinių giluminėms įžvalgoms, kaip jauno, besiformuojančio verslo atstovai. Žinoma, startuolių vadovai lyderiai dažniausiai yra nepatyrę ir daugelyje situacijų atsiduria pirmą kartą. Patirties trūkumams „užmaskuoti“ dažniausiai yra taikomos tam tikros naujovės, todėl situacinis vadovavimas startuoliams yra taikomas dažniau nei brandžioms organizacijoms.

*Autokratinė* lyderystė - šio tipo valdyme pagrindinį vaidmenį užima vadovas, jis priima visus sprendimus kuriant organizacijos strategiją (Schuh, Zhang, Tian, 2012). Šie lyderiai kuria idėjas ir darbuotojai nepaisant to, ką galvoja turi jas priimti. Analizė parodė, kad toks vadovavimas turi neigiamą įtaką darbuotojų emocijoms ir tarpusavio santykiams, nes darbuotojai ir vadovas dažniausiai neturi tarpusavio komunikacijos (Guo et al., 2018). Autokratinė lyderystė yra specifinė, nes šiandieninėse organizacijose yra retai sutinkama, nes ji sukuria per didelius „rėmus“ darbuotojams, kuriuose pamiršamas jų kūrybiškumas, idėjos, laisvė veikti ir priimti sprendimus. Ši lyderystė gali būti orientuota į specifinę organizaciją, kurioje yra pripažįstami tik funkcionavimo sistemos rezultatai, o jų pasiekimo metodai nėra aktualūs vadovui (Chen et al., 2018; Gu et al., 2018). Apibendrinant, galima teigti, kad ši lyderystė galėtų būti pripažįstama statiškoje organizacijoje, kuri nėra orientuota į tarptautinę rinką, nebūtinai tam tikrų funkcijų progresas.

*Demokratinė* lyderystė - siekiama nuolatinio konsensuso tarp darbuotojų ir lyderio, kadangi tokio tipo lyderiai remiasi grupės sprendimais, sprendimai priimami komunikacijos pagalba (Hornáčková, Hállová, Nechanická, 2014). Ši lyderystė leidžia darbuotojams išreikšti savo nuomonę, taip pat veikti individualiai siekiant organizacijos tikslų (Raelin, 2012). Svarbiausia yra užkirsti kelią hierarchijų plėtrai, kuriomis remiantis gali dominuoti tam tikros privilegijos ir skirtumai tarp darbuotojų. Žinoma, yra daug tyrimų, kurie nurodo, kad demokratinis valdymas leidžia greičiau ir sėkmingiau vystyti verslą, kadangi tokio tipo valdyme dalyvauja visi darbuotojai, tačiau autokratinio lyderio vedama komanda taip pat gali būti motyvuota ir ne mažiau sėkminga, nes yra atliekamos visos darbo užduotys, kurios atnešą pelną. Šio tipo vadovas linkęs prisiimti atsakomybę už darbuotojų klaidas, kurios kaip manoma, skatina mokytis ir tobulėti siekiant vis geresnių rezultatų (Jurek, Scime 2014). Galima teigti, kad šiuo vadovavimo stiliumi besiremiantis vadovas, galėtų veikti ir startuolyje, arba būti bent jau vienu iš tokių, kai yra pripažįstamas keleto stilių derinimas, kurie galėtų efektyviai užtikrinti startuolio išlikimą.

Apibendrinant lyderystės stilius, kurie gali būti taikomi startuolyje, galima teigti, kad vadovavimas šiuolaikinėse organizacijose yra atsakingas procesas, kuriame nuolat turi koreliuoti vadovas ir darbuotojai. Apžvelgiant visus analizuotus lyderystės stilius yra matoma, kad vienas iš uždavinių yra sukurti palankią aplinką verslo plėtotei. Besikeičianti verslo aplinka sukuria terpę, kuriai būdingas yra nestabilumas ir spartūs pokyčiai, todėl kiekvienas vadovavimo stilius turi skatinti finansinį augimą ir sukurti teigiamą poveikį naujiems rizikos augimo veiksniams bei veiklos rezultatams (Reid et al., 2018). Analizuojami lyderystės stiliai, gali būti būdingi tam tikro startuolio vadovui, priklauso koks yra startuolio tipas, kokia veikla yra plėtojama. Remiantis tuo, kad mokslinėje literatūroje yra teigiama, jog startuolius dažniausia kuria jauni asmenys, kurie siekia kurti tendencijas rinkoje, orientuojasi į tarptautinius standartus, nebijo rizikuoti ir priimti iššūkius

yra lankstūs naujovėms. Taip pat geba bendradarbiauti, siekia užmegzti kuo daugiau naujų ryšių ir išmano technologinius procesus, todėl galima teigti, kad tokio tipo vadovui yra artimiausia transformacinės lyderystės forma. Ypatingą reikšmę šiame stiliuje užima bendradarbiavimu grįsti santykiai, kurių pagrindas pasitikėjimas, išauga investicijos į žmogiškąjį kapitalą, nes vyrauja nuomonė, kad stiprią kvalifikaciją turintys darbuotojai geba inicijuoti naujas idėjas. Visų pirma, dominuoja ne ekonominiai tikslai, o galimybė kurti, pasitenkinti darbu ir tik tokį mąstymą turintys darbuotojai gali atvesti organizaciją į sėkmę. Transformacinį stilių propoguojantis vadovas startuolyje turi tris pagrindinius vaidmenis, kurie yra skirti ugdyti, motyvuoti, palaikyti žmogiškuosius išteklius komandoje (Abbas, Asghar, 2010; Qureshi, 2017; Jin, Seo, Shapiro, 2015; Phaneuf et al. 2016):

- 1) Procesų iniciatorius – lyderis turi gebėti pamatyti idėjas, remti jas ir priimti jų įgyvendinimo iššūkius. Jis turi parengti ir darbuotojus iššūkių priėmimui, net jeigu jie ir prasideda nežinomoje erdvėje.
- 2) Įkvėpėjas – komandos narius su entuziazmu skatina siekti organizacijos tikslų.
- 3) Įgalintojas – organizacijoje vyrauja plokščia valdymo struktūra, kurioje kiekvienas darbuotojas gali pademonstruoti savo gebėjimus.

Kadangi startuoliui, kaip organizacijai yra ypač svarbu įsitvirtinti per pirmuosius gyvavimo metus, todėl transformacinis lyderis motyvuodamas juos veikti, keisdamas jų vertybes ir prioritetus atlikti ne tik tuos darbus, kurie tenkintų jų kaip specialistų lūkesčius, bet įgalintų veikti tenkinant asmeninius prioritetus per organizacijos tikslus (Pierro et al., 2013). Lyderiai taip pat formuoja ir įgyvendina verslo strategijos sprendimo priėmimo procesus, kurie gali turėti teigiamos įtakos strategijos įgyvendinimui per numatytą laikotarpį. Jie taip pat skatina siekti pokyčių per įvairius tarpusavyje susijusius tikslus, kurie formuoja tiek organizacijos strategiją, tiek organizacinę kultūrą. Lyderystė organizacijoje, galima teigti, kad yra gebėjimas valdyti organizacijos kuriamą verslą, siekti apsaugoti kuriamas naudas, įgyvendinti darbuotojų poreikius apjungiant ir organizacijos tikslus, siekiant dirbti geresnėje aplinkoje. Lyderiai turi savo organizacijoje inicijuoti pokyčius, mokyti darbuotojus juos priimti, nes tai yra svarbu ne tik organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimui, bet ir jos išlikimui (Vujičić et al., 2014). Organizacijos sėkmė ir jos tvarumas negali egzistuoti be lyderio.

### 2.3. Vadovo kompetencijos startuolio gyvavimo cikle

*Šiame skirsnyje yra analizuojamas bendras startuolio vadovo modelis, koks yra startuolio vadovas, jo charakteris, būdingi bruožai, žinios ir gebėjimai, kuriuos jis turėtų būti įgijęs. Atskleidžiami reikalingi mokymai, kurie stiprintų vadybines kompetencijas. Taip pat remiantis moksline literatūra yra nurodomos kompetencijos kiekviename startuolio gyvavimo ciklo etape.*

Šiandieninėje verslo aplinkoje pradeda kurtis startuoliai, kurių ištakos siekia Silicio slėnį, jų atsiradimo pagrindas yra technologinis perversmas, kuris į rinką „atnešė“ didelių naujovių. Mažos organizacijos išaugo į didelio masto, tendencijas prognozuojančias ir rinkoje sąlygas diktuojančius „gigantus“, kurių kultūra atėjo ir į Lietuvos rinką. Atsižvelgiant į tai, kad mokslinės literatūros nėra daug, kurioje būtų analizuojamas startuolio vadovas, jo potencialas visai organizacijai, todėl yra būtina sukurti vadovo modelį, kuris palengvintų šių organizacijų plėtrą ir vystymąsi. Visuose šaltiniuose startuolis yra apibūdinamas kaip organizacija kurianti didelę pridėtinę vertę ir žinoma, neatsiejama nuo to yra inovacija. Atsižvelgiant į tai, yra tikėtina, kad tokias organizacijas kuria motyvuoti ir dideles ambicijas turintys asmenys. Žinoma, verslo pradžia ir idėjos plėtrai asmeninių savybių negali pakakti, todėl siekiant giluminio startuolio vadovo modelio yra būtina išanalizuoti ir mokymų svarbą vadovui, taip pat ir jo komandai. Išgryninti kompetencijas, kurios reikalingos šiame versle, kadangi palanki aplinka ir stipri motyvacija negali atremti konkurencinių iššūkių, sukurti stabilų finansinį pagrindą. Motyvacija verslumui yra tai, ką startuolio vadovas gali atsinešti pats iš savęs, tačiau yra daug išorinių veiksnių, kuriuos būtina įgyti.

Autoriai (Cotei, Farhat 2017; Gapanova, Korshunov 2018) išskiria verslumo kompetencijos charakteristikas, kurios yra būtinos startuolio vadovui:

- 1) Naujų idėjų ir techninių sprendimų paieškos metodų praktinis taikymas;
- 2) Intelektinės nuosavybės aspektų diegimas, kuriuos būtų galima naudoti visos įmonės mastu;
- 3) Gebėti sudaryti organizacijos strategiją, parengti jos vystymosi projektą;
- 4) Valdyti rinkodaros procesus, kadangi į rinką yra išleidžiami nauji produktai ar paslaugos;
- 5) Gebėti taikyti kokybės standartus bei numatyti galimus konkurencinės rizikos pavojus;
- 6) Taikyti inovatyvias valdymo koncepcijas ir metodus;
- 7) Novatoriškų verslo strategijų politiniu lygmeniu rėmimo aspektus;
- 8) Gebėti prognozuoti organizacijos inovacinio potencialo vertinimo metodus.

Remiantis išskirtomis kompetencijomis, galima teigti, kad startuolių vadovai į rinką įveda naujoves, produktus, kurių iki šios dienos nebuvo, todėl jeigu jie gebės naudoti naujus metodus savo komandos valdymui, gebės pritraukti ir padidinti startuolio išlikimo rinkoje sėkmę. Startuolio vystymasis yra progresyvus ir nenusipėjamas procesas, todėl būtina remtis chaoso teorija, o ne kontrole (Moon, 2014). Startuolio vystymasis yra kuriamas iš skirtingų vystymosi stadijų, nes organizacija kiekvienoje iš jų susiduria su skirtingomis problemomis, todėl tam reikalingi skirtingi valdymo įgūdžiai, priimami sprendimai ir kuriamos organizacinės reformos, nuolat kaupiami įvairūs ištekliai, vyksta dalijimasis informacija (Jacob, 2017; Norris 2014). Startuolių vadovai gali numatyti problemas su kuriomis susidurs organizacija, todėl prognozių žemėlapis, kuris padėtų eliminuoti kylančius trukdžius yra būtinas. Galima teigti, kad startuolio vadovas yra plataus profilio specialistas, kuris turi išmanyti ir žinoti daug bendrųjų aspektų, kurie reikalingi verslo įkūrimui. Jam reikalingos ir papildomos kompetencijos, pavyzdžiui: gebėjimas analizuoti mokslinę literatūrą, kurioje yra aprašomos mokslo ir technikos naujovės. Jis turi būti geras rinkos analitikas, kadangi

vertina naujovių patrauklumą rinkoje ir jų konkurencinį pranašumą (Akitsu, Mitsuhashi, 2013). Kiekvienas verslas siekia kurti autentiškus produktus, todėl startuolio vadovui yra reikalinga išmanyti intelektinės nuosavybės teises, kad organizacijos veikla konkurencingoje rinkoje nežlugtų. Žinoma, jam kaip vadovui yra svarbu surinkti kompetentingą komandą ir žinoti komandos formavimo ir valdymo procesus, kaip reikia dirbti su šiuolaikinės inovacijų kartos darbuotojais. Vienas iš efektyviausių būdų įgyti valdymo kompetencijas yra mokymasis per praktiką (Busgang, 2017). Darbuotojai, kurie pasiryžta dirbti naujo tipo organizacijoje, visų pirma, kaip ir jų vadovas turi tapti universaliais darbuotojais, kurie išmano kaip taikyti savo žinias, gebėjimus ir įgūdžius įvairiose srityse, pirminė koncentracija nėra tik į vieną sritį, kurią galbūt jie išmano.

Startuolio vadovas yra atsakingas už visas organizacijos funkcijas, jis tampa ekspertas kiekvienoje srityje, tačiau siekiant sėkmės jis turi mokytis tokiu tapti. Jam taip pat reikalinga mokytis iš savo darbuotojų, tam tikrų sričių ekspertų, kad galėtų pasisemti skirtingos patirties, įgūdžių (Grimpe, Murmann, Sofka 2017). Vadovas turi siekti sutelkti visą komandą, skatinti bendradarbiavimą, kurti įsipareigojimus bendriems tikslams, suteikti galimybes individualiam augimui ir vystymuisi, pripažinti pasiekimus. Kiekvienas naujas iššūkis turi būti suformuotas aiškiai, mobilizuojami ištekliai ir apibrėžtas kelias į rezultatą. Žinoma, ne visada įmanoma pamatuoti riziką, ypač organizacijoje, kurioje viskas gali nuolat kisti, todėl vadovas turi gebėti dirbti ir neapibrėžtomis sąlygomis, turi priimti atsakomybę, parodyti pasitikėjimą, numatyti ir įveikti pasipriešinimo išteklius (Yeo, 2018). Startuolio vadovas turi būti jautrus darbuotojų problemoms, kadangi augant organizacijai jie gali susidurti su iššūkiais, kuriuos ne visada įmanoma įveikti ar rasti sprendimo būdus, todėl kolektyviniai santykiai turi būti puoselėjami net ir krizės atveju. Svarbiausia, kad vadovas nevykdytų per didelės kontrolės, kuri galėtų varžyti jo darbuotojus, nes empatiškas vadovas nesėkmės atveju yra dažnai linkęs perimti darbuotojo darbą, siekdamas jam padėti, tačiau tokiu būdu jis varžo jo sprendimų priėmimo laisvę, veiksmų iniciatyvos galimybę ir žinoma, mokymąsi iš klaidų (Picken, 2017; Ganta, Manukonda 2017). Startuolio vadovas turi suprasti savo kintantį vaidmenį, vengti noro išspręsti kiekvieną problemą pačiam, išmokyti deleguoti ir pasitikėti savo darbuotojais. Jis turi objektyviai vertinti darbuotojus, pateikti atsiliepimus apie jų darbą ir būti patarėju, jeigu kyla problema. Startuolio vadovas daro didžiausią įtaką vystymuisi, todėl ypač aktualus yra gebėjimas vadovauti komandai, kai organizacija keičiasi, auga, turėtų keistis ir vadovavimo metodai, todėl vadovas žvelgdamas į situaciją turėtų atitinkamai prisitaikyti (Piñeiro, Oliveira, Cruz, Patas 2017). Startuolio vadovams yra būdinga veikti greitai, tai reiškia, kad sprendimų priėmimas neturėtų užtrukti, todėl žmogiškojo kapitalo valdymui yra svarbūs penki aspektai: planavimas, organizavimas, koordinavimas, vadovavimas, kontrolė (Prohorovs, Bistрова, Ten 2018). Manoma, kad šis komunikacijos ir organizacinių procesų rinkinys turėtų būti veiksmingas įgyvendinant bet kokį verslo planą. Autoriai Prohorovs'a, Bistрова'á, Ten'as (2018) taip pat išskiria vadovo gebėjimus, kurie lemia startuolio sėkmę: vadovavimo įgūdžiai komandos atžvilgiu; specialus išsilavinimas (techninis išsilavinimas); turima ankstesnė vadovavimo patirtis; tiesioginis bendravimas ir bendradarbiavimas su investuotojais; vadybinė specialistų parama; finansinis potencialas (investicijų tikslas). Galima teigti, kad startuolio vadovui yra svarbi ir jo ankstesnė vadovavimo patirtis, kadangi įgūdžiai, kuriuos jis įgijo gali būti vertingi ir startuolio valdyme. Turintis vadovavimo patirties vadovas kelia darbuotojams didesnę pasitikėjimą.

Atlikti tyrimai (Banerji, Reimer 2019; Caers, Castelyns 2011) atskleidė, kad startuolio vadovui pritraukti verslo sėkmę gali padėti ir socialiniai tinklai, kas šiandien yra labai populiariu kasdieniniame žmonių gyvenime. Organizacijos, kurios naudoja socialiniais tinklais turi didesnes



galimybes reaguoti į klientų poreikius, išgirsti jų atsiliepimus ir žinoma, gali užmegzti tiesioginę ryšį su jais neišnaudojant jokių finansinių išteklių, todėl vadovas turėtų ne tik pats propoguoti socialinių tinklų naudojimą, bet skatinti tai daryti ir darbuotojus. Tyrimai (Guillory, Hancock 2012; Hayter, 2016) rodo, kad socialiniai tinklai padeda greičiau sužinoti informaciją ne tik apie patį startuolio vadovą, tačiau tokiu būdu galima greičiau sulaukti finansinės paramos, kadangi socialiniuose tinkluose yra daug informacijos kanalų, galima užmegzti kontaktą su potencialiu investuotoju. Taip pat informacijos sklaida, naujienos, gali padėti išvengti tam tikros rizikos arba ją numatyti (Hoang, Yi, 2015). Tinklas „LinkedIn“ yra pripažįstamas kaip vienas iš tokių, kuriame vystomi dideli žinių tinklai, kuriame greitesnis būdas yra užmegzti kontaktą, sužinoti apie savo būsimus partnerius, investuotojus ir žinoma, atvirkščiai, partneriams ir investuotojams sužinoti ne tik apie vadovą, bet ir apie visą jo komandą. Galima teigti, kad šiandien socialinė medija stipriai įtakoja besikuriančius verslus, kadangi siekiant kokybiško rezultato per trumpiausią laiko tarpą yra būtina surasti tuos žinių kanalus, kurie būtų efektyviausi. Manoma, kad toks inovatyvus verslas, kaip startuolis yra neatsiejamas nuo socialinių tinklų.

Analizuojant, startuolio vadovui būdingas charakteristikas, buvo atskleidžiamos trys esminės, kurios prisideda vienaip ar kitaip prie verslo sėkmės: atsakomybė, įtaka, prieiga (Mohamedali, 2018). Atsakomybė rodo vadovo kompetenciją, priimant svarbius sprendimus, bendradarbiavimą su akcininkais, kitais partneriais, siekdamas įgyti kuo daugiau reikiamų žinių, jis turi bendrauti su įvairių sričių ekspertais ir tokiu būdu kaupti informaciją. Efektyvus sukauptos informacijos išnaudojimas rodo jo atsakomybę organizacijos atžvilgiu, nes nuolat stažuodamasis jis naudoja ne tik finansinius, bet ir laiko resursus, todėl jo atsakomybėje yra grįžtamosios vertės indėlis į organizaciją. Vadovo įtaka yra svarbi užmezgant naujus santykius su partneriais, ypač jų paieškai tai yra aktualu, nes įtakingas ir patirties turintis vadovas gali pritraukti daugiau investuotojų (Bernstein, Korteweg, Laws 2017). „Prieiga“ - ši charakteristika ar gebėjimas yra suvokiami kaip galimybė prieiti prie investuotojų ir greičiau gauti finansinę paramą. Gali būti, kad vadovas savo artimoje aplinkoje turi asmenų, kurie galėtų investuoti į jo kuriamą verslą, todėl tiesioginė prieiga gali paspartinti vystymosi procesus. Asmenims, kurie investuoja į inovatyvią organizaciją nėra svarbus vien tik pelnas, jie domisi kaip efektyviai išnaudoti išteklius, finansinio kapitalo valdymu ir kūrimu, paties produkto vystymu ir komunikacijos efektyvumu tarp suinteresuotų šalių, todėl tiesioginė prieiga, gali palengvinti ne vieną procesą (Wasserman, 2017). Galima teigti, kad analizuojamas startuolio vadovo charakteristikos apima tik mažą dalį to, kas jam būdinga, čia didesnė orientacija yra į finansinius aspektus. Nepamirštant ir kitų startuolio vadovui reikalingų žinių, yra svarbu jog jis suvoktų, kad pokytis yra suprantamas kaip organizacijos esmė ir jo, kaip vadovo darbas nesusideda iš valdymo ir kontrolės vykdymo, remdamasis savo žiniomis jis turi išnaudoti organizacines mokymosi galimybes, kad padėtų įveikti organizacijai bet kokią vyraujančią „chaosą“ (Sarti, 2013). Organizacijoje turi vyrauti ne linijinis elgesys, nes ir mažas strateginis „ėjimas“ gali turėti reikšmingą pokytį, tačiau gali būti ir taip, kad pamatuotas ir rimtas planas gali nesukurti jokių rezultatų, todėl vienos linijos regresija nereikėtų remtis (Tsai, Lan 2006). Vadovas turi suprasti, kad sistemos dalys tarpusavyje sąveikauja, todėl reikia į bet kurios srities veiksmą įtraukti visus darbuotojus, kad žinotų kas vyksta organizacijoje ir galėtų sąveikauti tarpusavyje (Zineldin, Hytter 2012). Atskleista, kad informacijos srautai padeda valdyti pokyčius organizacijoje, nes komunikacija yra bendradarbiavimo pagrindas. Vadovas turi išlaikyti plokščią organizacijos struktūrą, leidžiančią laisvai keistis informacija ir sumažinti vyraujančią konkurencinį spaudimą iš aplinkos.

Mokslinėje literatūroje (McCormack, Pancini, Tout 2010; Bergsteiner, Avery 2014) yra daug kalbama apie mokymosi svarbą organizacijoje, todėl startuolio vadovas yra ne išimtis. Manoma, kad startuolio vadovas ir jo komanda turėtų nuolat mokytis, kiekviename startuolio gyvavimo ciklo etape yra išskiriami mokymų tipai, kurie padėtų konkretų gyvavimo ciklo etapą paversti efektyviu ir stabiliu bei sumažintų žlugimo tikimybę. Išskiriami startuolio gyvavimo ciklo etapai ir jiems būdingi mokymai startuolio vadovui, siekiant stiprinti jo vadovavimo kompetenciją (Gaponova, Korshunov 2018; Tsai, Lan 2006; Hepperle, Orawski, Nolte et. al. 2010; Spender, Corvello, Grimaldi ir Rippa, 2016; Acs, Amorós, 2008; Salamzadeh, Kawamorita Kesim 2015; Luo et. al 2017; Wang et. al 2016): *Paleidimo etapas* (idėja, rinkos nustatymas, finansų paieška) - motyvaciniai mokymai skirti verslo įkūrimui; *Startuolio komandos sudarymas* (specialistų pritraukimas) - valdymo kompetencijų tobulinimas ( ilgalaikės mokymosi programos); *Technologinės bazės paieška, vystymas, reikalingų funkcijų identifikavimas* - specifinių kompetencijų ugdymas (trumpalaikės mokymosi programos); *Komercializacija (produkto įėjimas į rinką)* - mokymasis per socializaciją (konsultacijos, kai yra numatyti terminai tam tikrų veiksmų įgyvendinimui, vykdomas koučingo procesas apie galimus investuotojus, strateginius partnerius); *Augimas (ankstyvieji pardavimai)* - kompetencijų tobulinimas įvairiose verslo srityse (kounčingas vadovui iš investuotojų ir partnerių, stažuotės užsienio šalyse); *Konkurencinga veikla (kainų koregavimas)* - specifinių kompetencijų ugdymas (trumpalaikės mokymosi programos); *Stabilumas (įsitvirtinimas konkrečioje rinkoje)* - strateginio valdymo kompetencijų tobulinimas (dalyvavimas tarptautinėse mokymo programose, konsultavimasis su tos srities ekspertais). Šiuolaikinėje informacinėje visuomenėje investicijos į žmogiškąjį kapitalą yra itin reikšmingos asmens intelektualinio potencialo vystymuisi bei ekonomikos augimui. Startuolio vadovas siekdamas savo organizaciją įtvirtinti į rinką turi žinoti, kur link „eina“ jo verslas, todėl mokymai apie verslo įkūrimą yra ypač aktualūs. Jis turi suvokti, kas yra tikslinis klientas, koks verslo modelis vyrauja, kokie jo pagrindiniai etapai. Svarbu žinoti, kokie produktai ir paslaugos bus išleidžiami į rinką, kaip bus kuriamas ryšys su klientais, stebimi jų poreikiai bei galimi plėtros „kanalai“. Kompetencijų tobulinimas įvairiose srityse gali padėti efektyviai reaguoti į rinkos ir klientų poreikius, iškilus klientų patenkinimo problemoms turi būti greita reakcija, ką galima pakeisti ir atnaujinti rinkoje, todėl vadovas turi įgyvendinti praktiką, kuri padėtų išlaikyti klientus ir juos sudominti, pritraukti (Picken, 2017). Žinoma, kiekviename ciklo etape turi dominuoti komandinis darbas, todėl įgyjami komandos formavimo ir valdymo gebėjimai yra naudingi, augant organizacijai keičiasi daugelis procesų, todėl vadovas turi išmanyti kaip valdyti komandą, kai organizacija nuolat keičiasi, turi būti parengtas aiškus ir lankstus planas, kuris leistų užtikrinti suderinamumą su darbuotojų poreikiais ir verslo strategijos įgyvendinimu. Kiekvienai organizacijai svarbi strateginė jos vieta, jeigu ji yra fizinėje aplinkoje, partnerių ir kitų specialistų patarimai yra naudingi dėl infrastruktūros kūrimo. Infrastruktūra turi būti orientuota į augimą, ji turi prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir klientų (Angus-Leppan, Metcalf, Benn, 2009). Galima teigti, kad kiekvienos organizacijos darbuotojams yra svarbus vidinis jos klimatas, kuris daro teigiamą įtaką jų darbui, todėl vadovas turi gebėti kurti organizacijos kultūrą, perteikti vertybes darbuotojams ir klientams, taip pat skirti dėmesį įmonės verslo tikslo išryškinimui viešojoje erdvėje. Strateginio valdymo kompetencijų tobulinimas yra svarbus dėl ilgalaikės perspektyvos, nes startuolyje rizikos ir pažeidžiamumo valdymas yra nuolatinis procesas, todėl organizacijos, kurioms yra būdingas spartus augimas yra ypač pažeidžiamos, nes „siaura“ pajamų bazė, nepatyrę darbuotojai, netinkama infrastruktūra, neišsivystę informacijos perdavimo šaltiniai, todėl vadovas yra atsakingas už šių procesų valdymą.

Analizuojant, vadovo kompetencijas startuolio gyvavimo ciklo kontekste yra svarbu, atskleisti skirtingus kompetencijos apibrėžimus. Autoriai Namusonge'as (2014); Yahya'as, Elsayed'as (2012) teigia, kad kompetencija yra tam tikrų asmens gebėjimų, įgūdžių ir žinių rinkinys, kurio pagalba galima efektyviai įgyvendinti ir užtikrinti kokybišką organizacijos valdymą, net ir konkurencingomis sąlygomis. Sanda'as, et al. (2011); Sahu'is (2009) kompetenciją apibrėžia kaip konkrečių gebėjimų derinį, kurio demonstravimas darbo aplinkoje nulemia atliekamų darbinių funkcijų veiksmingumą ir kuriama pridėtinę individo vertę organizacijai. Taip pat tam tikrų įgūdžių išraiška organizacinėje aplinkoje padeda susidoroti su kylančiais iššūkiais nuolat besikeičiančioje aplinkoje. Galima teigti, kad kompetencija yra gebėjimai, kuriuos individas gali demonstruoti praktinėje veikloje, atsižvelgdamas į konkrečią situaciją. Žinoma, kompetencija nėra vien tik su darbo aplinka susijusių žinių ir įgūdžių demonstravimas, tai taip pat apima ir individo gebėjimą pažinti save, vertybines nuostatas (Wiangnak, Lekcharoen 2015). Apibendrinant, reikia pabrėžti, kad kompetencija yra tam tikra koreliacija tarp individo darbo veiklos ir jo asmenybės, derindamas šiuos du aspektus jis sėkmingai įgyvendina darbo funkcijas ir tobulėja kaip asmenybė bei savo srities specialistas.

Atsižvelgiant į tai, kokios kompetencijos priskiriamos kiekvienam startuolio gyvavimo ciklui yra reikalinga sudaryti kompetencijų grupes, kurios atskleidžia tam tikrus gebėjimus, įgūdžius, žinias, elgesį, asmenines savybes, kuriomis pasižymi startuolio vadovas (žr. 3 lentelė).

**3 lentelė. Kompetencijų grupės (sudaryta autorės)**

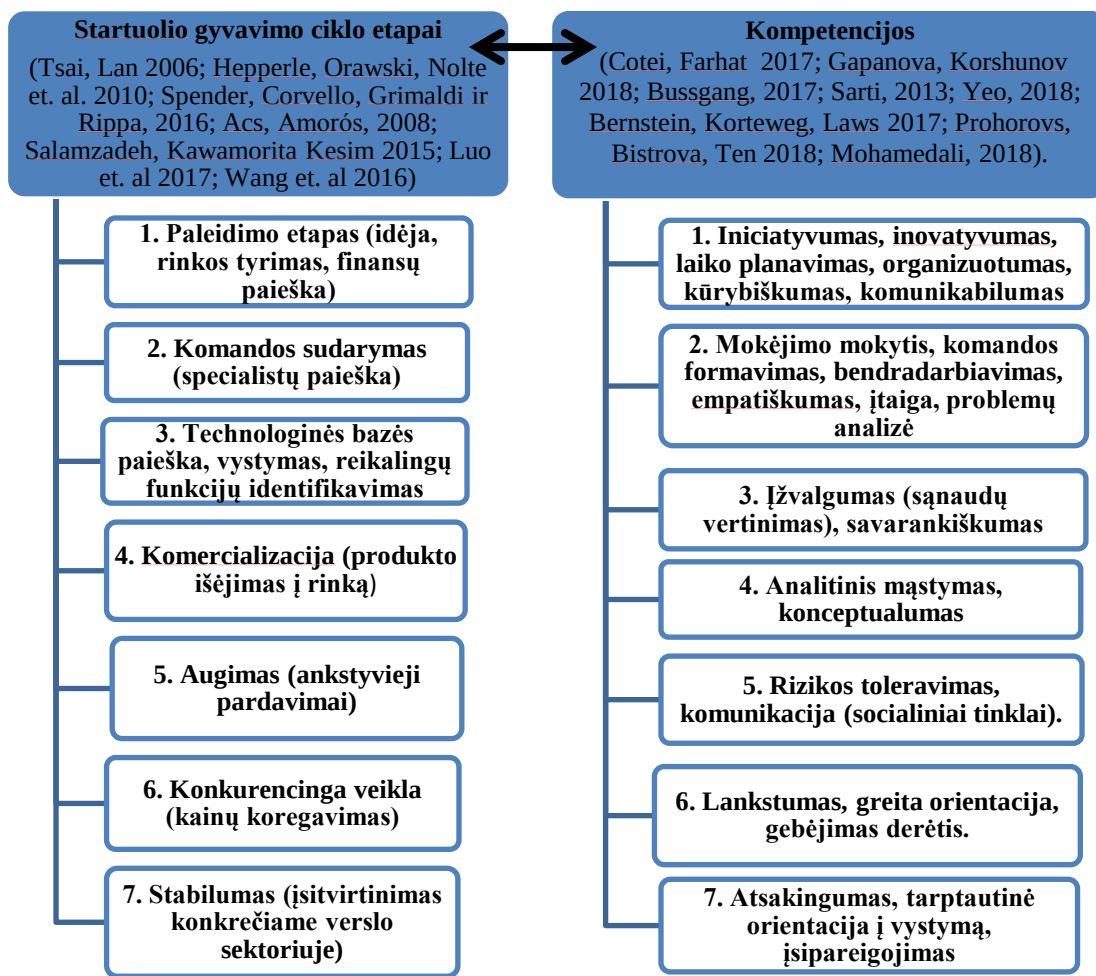
| <b>Kompetencijos grupė</b> | <b>Apibūdinimas</b>                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Priskiriami komponentai</b>                                                                                                      | <b>Autoriai</b>                                                                              |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Lyderystė               | Individo gebėjimas aplink save sutelkti darbuotojus, siekiant atskleisti jų turimus gebėjimus. Vadovas yra lankstus, reaguojantis į aplinkos pokyčius bei priimančias naujoves, taip siekdamas stiprinti darbuotojų motyvaciją bei atsakomybę darbo veiklos požiūriu.           | Iniciatyvumas, inovatyvumas, empatija, įtaiga, lankstumas, greita orientacija, kūrybiškumas, atsakingumas.                          | Šilingienė (2011); Namusonge'as (2014); Yahya'a, Elsayed'a (2012); Reid'as et al., 2018.     |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Komponentai pastebimi gyvavimo ciklo etapuose:</b><br>1, 2, 6, 7.                                                                |                                                                                              |
| 2. Profesinė/Dalykinė      | Individo darbinei veiklai reikalingos specialiosios žinios ir sugebėjimai, kurie kinta atsižvelgiant į tai, kokioje veiklos sferoje yra dirbama.                                                                                                                                | Gebėjimas derėtis, tarptautinė orientacija į vystymą, mokėjimo mokytis, analitinis mąstymas, problemų sprendimas, laiko planavimas. | Busgang'as (2017); Sarti (2013); Yeo, (2018); Namusonge'as (2014).                           |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Komponentai pastebimi gyvavimo ciklo etapuose:</b><br>1, 2, 4, 5, 6, 7.                                                          |                                                                                              |
| 3. Socialinė               | Individo prisitaikymas socialinėje aplinkoje, kurioje jis sąveikauja su kitais žmonėmis. Gebėjimas komunikuoti su aplinkoje esančiais žmonėmis, siekiant kurti saugų mikroklimatą. Tinkamas šios kompetencijos valdymas užtikrina žmogiškųjų išteklių išlaikymą ir pritraukimą. | Komunikabilumas, bendradarbiavimas, problemų analizė, komunikavimas (socialiniai tinklai).                                          | Namusonge'as(2014); Banerji'is, Reimer'is (2019); Seijts'as, Crossan'as, Carleton'as (2017). |
|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Komponentai pastebimi gyvavimo ciklo etapuose:</b><br>1, 2, 5.                                                                   |                                                                                              |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                   |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.<br>Konceptualioji/Strateginė | Individo gebėjimas sistemiskai mąstyti, pasitelkiant turimas žinias, gebėjimus ir įgūdžius. Orientacija į ilgalaikių tikslų įgyvendinimą, naudojant turimus finansinius ir žmogiškuosius išteklius, taip pat būsimos rizikos numatymas ir sprendimo būdai siekiant išvengti neigiamų pasekmių. | Konceptualumas, organizuotumas, įtaiga, komandos formavimas, įžvalgumas, rizikos toleravimas, įsipareigojimas.<br><br><b>Komponentai pastebimi gyvavimo ciklo etapuose:</b><br>1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. | Namusonge'as (2014); Sanda'a, et al. (2011); Sidek'as, Mohamad'as (2014); Yeo, 2018; Diskienė, Marčinskas (2010). |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Pastebima, kad startuolio vadovui yra būdingos keturios kompetencijų grupės: lyderystės, profesinė/dalykinė, socialinė, konceptualioji/strateginė. Galima teigti, kad startuolio vadovui aktualios kompetencijų grupės pasižymi plačiu komponentų spektru, kurį sudaro tiek asmeninės savybės, tiek profesiniai įgūdžiai. Visai tai nurodo, kad vadovas turėdamas šiuos gebėjimus gali užtikrinti efektyvų organizacijos valdymą, žinoma, tai lemia startuolio įsitvirtinimą konkurencingoje ir nenuspėjamoje verslo rinkoje. Kiekvienos iš kompetencijų grupės ugdymas bei stiprinimas padeda vadovui siekti ne tik asmeninių, bet ir organizacinių tikslų, išgrynindamas savo kompetencijas jis tuo pat metu ir skatina savo darbuotojus aktyviau ir rezultatyviau prisidėti prie organizacijoje vykdomų pokyčių. Darbuotojai aktyviau įsilieja į organizacijoje vykstančius procesus, vadovui lengviau komunikuoti ir dalintis informacija, priimti sprendimus. Vadovas numatydamas strategiją gali generuoti dvigubai daugiau pajamų, nes rinkta nuolat keičiasi, todėl kuriamą produktą jis turi būti pasiruošęs integruoti prie pačių dinamiškiausių sąlygų. Žinoma, komanda taip pat lemia didelę dalį produkto vystymo sėkmės, todėl gebėjimas pritraukti žmogiškuosius išteklius yra svarbi vadovo funkcija, todėl socialinės kompetencijos ugdymas yra ypač reikšmingas.

### 2.3.1. Vadovo kompetencijų modelis startuolio gyvavimo cikle

Startuoliuose, kaip ir kiekvienoje organizacijoje yra svarbu vystyti žmogiškųjų išteklių kompetencijas, kurios yra laikomos pamatiniu kapitalu. Nuo turimos kvalifikacijos priklauso ir profesinių bei bendrųjų kompetencijų teikiamų produktų ar paslaugų kokybė. Kadangi, išanalizavus mokslinę literatūrą buvo akcentuojama startuolio vadovo kompetencijų svarba, siekiant organizacijai įsitvirtinti verslo rinkoje ir užtikrinti stabilumą, buvo sudaromas startuolio vadovo kompetencijų modelis. Sudarytu vadovo kompetencijų modeliu yra siekiama užtikrinti startuolio išlikimą verslo rinkoje, nes pakankamai žinių ir patirties turintis vadovas geba numatyti klientų poreikius, pritraukti reikiamą kiekį investicijų, motyvuoti komandą, domėtis inovacijomis ir būti lankstus bei kritiškas netradicinių sprendimų reikalaujančiose situacijose. Kiekvienoje startuolio gyvavimo ciklo stadijoje yra iškeliamas konkretus tikslas, kurį įgyvendinus galima tikėtis ir tolimesnio vystymosi, todėl atsižvelgiant į tai yra priskiriamos būdingos kompetencijos konkreto etapo įgyvendinimui. Remiantis startuolio gyvavimo ciklo etapais, galima sudaryti vadovo kompetencijų modelį, kuriomis jis vadovaujasi kiekviename gyvavimo ciklo etape (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Startuolio gyvavimo ciklo etapams būdingos kompetencijos (sudaryta autorės)

Pirmajam startuolio gyvavimo ciklo etapui yra išskiriamos šios kompetencijos: iniciatyvumas, inovatyvumas, laiko planavimas, organizuotumas, komunikabilumas. Iniciatyvumas yra svarbus tuo, kad vadovas aktyviai prisideda prie idėjos generavimo, plėtojimo, siekia tobulinti esamus procesus ir įgyvendina veiksmus, kurie paspartina verslo kūrimo procesą. Laiko planavimas ir organizuotumas yra aktualūs rinkos tyrimams, kadangi svarbu numatyti laikotarpį, kada palankiausia „įvesti“ produktą ar paslaugą. Siekiant pritraukti finansinius išteklius yra būtinas komunikabilumas, kūrybiškas idėjos pateikimas, kad investuotojams idėja taptų patraukli (Cotei, Farhat 2017). Antrasis etapas - komandos sudarymas, kuriam yra aktuali mokėjimo mokytis kompetencija, kadangi nuolatinis mokymasis prisideda prie sėkmingo inovacijų diegimo ir generavimo, tiek vadovas, tiek jo komanda geba lanksčiai priimti pokyčius ir adekvačiai reaguoja į kylančias problemas. Svarbu, kad komandoje kiekvienas asmuo užimtų tam tikrą poziciją ir žinotų už kokiais funkcijas yra atsakingas. Kiekvienos komandos pamatas yra darbų pasidalijimas, todėl vadovas kaip bet kurios organizacijos komandos lyderis turi skatinti bendradarbiavimą. Bendradarbiavimo pagalba darbuotojai ir vadovas gali lengviau spręsti kylančias problemas, efektyviau ir greičiau priimti sprendimą (Seijts, Crossan, Carleton (2017). Pasitikėjimas ir glaudūs ryšiai skatina vadovo empatiškumą kiekvienam darbuotojui, todėl siekiant sudaryti perspektyviai dirbančią specialistų komandą yra būtina vadovo įtaiga, kuria remdamasis jis gali juos įtikinti ir įkvėpti dirbti siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus (Jin, Myeong-Gu Seo, Shapiro 2016). Trečiasis etapas - technologinės bazės paieška, vystymas, reikalingų funkcijų identifikavimas. Šiam etapui yra būtinas vadovo savarankiškumas, kadangi siekdamas plėtoti vystomą idėją jis turi

savarankiškai nuspręsti, kokia techninė bazė jam bus reikalinga, kad vartotoją pasiektų kokybiškas produktas, todėl aiškus nuomonės pateikimas yra reikalingas (Valiulė, Vaikšnoras, 2018). Įžvalgumo kompetencija yra reikalinga tam, kad vadovas gebėtų numatyti, kiek reikės finansinių išteklių techniniai bazėi, kokią turimą dalį lėšų gali tam skirti. Žinoma, įžvalgumas yra aktualus ir tam, kad vadovas gebėtų numatyti, kokią pridėtinę vertę galės gauti iš kuriamos paslaugos ar produkto. *Ketvirtasis etapas* – komercializacija, šiam etapui yra priskiriamos sprendimų priėmimo, analitinio mąstymo ir conceptualumo kompetencijos. Analitinis mąstymas yra suprantamas kaip gebėjimas analizuoti tam tikrus duomenis, numatyti tendencijas, sąsajas ir priežastis, tai yra svarbu vadovui, kadangi šiame etape jau pradedamos gauti finansinės investicijos, kurios buvo išleidžiamos pačiam įkūrimui, todėl vadovas turi numatyti kaip skirstyti pelną, kokia tolimesnė investavimo eiga (Yeo, 2018). Investavimo eiga turi būti matoma kaip visuma, išgryninami jos rezultatai, todėl conceptualumo kompetencija yra būtina. *Penktasis etapas* – augimas, jam priskiriamos rizikos toleravimo ir komunikacijos socialiniuose tinkluose kompetencijos. Rizikos toleravimo kompetencija yra kaip gebėjimas priimti sprendimus kritinėse situacijose, racionalaus elgesio išlaikymas. Tai yra būdinga startuolio vadovui, kadangi jis negali numatyti ar augimas bus staigus, ar jis vyks nuosekliai, todėl savęs valdymas ir rizikos faktoriaus kaip natūralaus proceso priėmimas yra būtinas (Surya, Kurniawan, 2017). Augimo etape komunikacija socialiniuose tinkluose gali padėti pritraukti vartotoją, todėl yra aktualu gebėti valdyti komunikacijos procesus. Šeštasis etapas - konkurencinga veikla (kainų koregavimas), būdingas vadovo lankstumas, kad nesiorientuodamas vien tik į pelno siekimą, jis gebėtų atsižvelgti į vartotojo poreikius ir taip užtikrinti kainos ir kokybės santykį (Kim, Kim, Jeon, 2018). Greita orientacija, tai nuolatinis reagavimas į pokyčius, naujienų ir tendencijų sekimas, kad produkto ar paslaugos kaina būtų patraukli vartotojui. Derybiniai gebėjimai svarbūs siekiant išlikti konkurencingoje aplinkoje, vadovas turi išmanyti šį procesą siekdamas užtikrinti kuo didesnę gaunamą savo organizacijos pelną. *Paskutinė startuolio gyvavimo ciklo stadija yra stabilumas*, kuriam būdingas įsitvirtinimas konkrečiame verslo sektoriuje. Vadovui atsakomybės kompetencija yra reikalinga, nes jis atsako už organizacijos išlikimą ir įsitvirtinimą rinkoje, kadangi turi rūpintis darbo santykiais, atmosfera, gebėti pastebėti naujoves ir jas priimti pirmiau už konkurentus, nes kitu atveju, organizacijai kilti sunkumų dėl išlikimo ar ilgalaikio įsitvirtinimo (Jurek, Scime, 2014; Mohamedali, 2018). Vadovas turi jausti įsipareigojimą savo organizacijai ir darbuotojams, todėl stabilumo etape tai yra ypač svarbu, siekiant plėtoti į tarptautinę rinką, kadangi vadovas yra pamatinė organizacijos detalė, kuri prisiima visą atsakomybę už ateities perspektyvų įgyvendinimą.

Atsižvelgiant į tai, kokios vadovo kompetencijos išskiriamos mokslinėje literatūroje, yra būtina patikrinti startuolio vadovui būdingas kompetencijas kiekviename gyvavimo ciklo etape ir empiriniame lygmenyje.

### 3. Startuolio gyvavimo ciklo ir vadovo kompetencijų empirinio tyrimo metodika

#### 3.1. Empirinio tyrimo metodika

*Trečiojoje darbo dalyje yra aprašoma vadovo kompetencijų startuolio gyvavimo cikle metodika, kuri sudaryta remiantis mokslinės literatūros analize. Tyrimas atliekamas naudojantis teorinėje dalyje atskleistomis gairėmis ir išskiriama tikslinė tyrimo dalyvių grupė – startuolių vadovai.*

**Empirinio tyrimo tikslas:** atskleisti vadovo kompetencijas startuolių vystyme.

**Tyrimo uždavinys** - ištirti startuolio vadovo kompetencijas gyvavimo cikle.

**Tyrimo tipas ir metodas.** Siekiant išsiaiškinti startuolio vadovo kompetencijas gyvavimo cikle, buvo pasirinktas kokybinio tyrimo tipas ir naratyvo metodas. Tyrimas buvo atliekamas remiantis holistiniu požiūriu, kai tyrėjui ir tiriamiesiems bendradarbiaujant yra žvelgiama į visumą, t.y. į išgyventą patirtį, per kurią yra atskleidžiamas tiriamųjų supratimas (Žydzūnaitė, Sabaliauskas 2017). Kokybinis tyrimas buvo pasirinktas, nes darbo tema yra mažai tyrinėta, todėl tokio tipo tyrimas suteiks galimybę atskleisti skirtingas startuolių vadovų patirtis bei vykstančius procesus startuolyje, kuriuos identifikuojant būtų galima atskleisti paties vadovo turimas kompetencijas ir nustatyti jo daromą įtaką gyvavimo ciklo vystymuisi. Kaip teigia Kardelis (2002), kokybinio tyrimu metu gautos žinios atskleidžia tiriamųjų požiūrį į juos supančią socialinę aplinką, kurioje iš atskirų aspektų yra atrandami tarpusavio ryšiai, todėl geriausiai padeda atkurti visuminį situacijų bei veiksmų vaizdą.

*Naratyvo metodas* yra tyrimo subjekto reflektavimu paremtas pasakojimas, kuriame jis prisimena ir apjungia prasmingus reiškinius tarp savo asmenybės bei supančios aplinkos. Asmuo socialinėje realybėje neegzistuoja kaip vienetas, todėl jis visada yra susietas su išoriniais kontekstais, kurie taip pat tampa naratyvo dalimi (Stapleton, Wilson, 2017). Naratyvas yra ir nesibaigiantis interpretavimo procesas, kadangi dar tyrimo pradžioje asmuo turi atkurti istoriją iš savo patirties ir perpasakoti ją tyrėjui, kuris savo ruožtu taip pat remiasi interpretavimu, nes ieško sąsajų su jam reikalingu tyrimo fenomenu (Žydzūnaitė, Sabaliauskas 2017). Šiuo atveju naratyvas padės fokusuotis į startuolių vystymosi situacijas, kuomet jų vadovai atskleis savo vadovavimo patirtis remiantis visomis vystymosi stadijomis. Startuolio vystymasis yra ciklinis, paremtas tam tikromis stadijomis, todėl naratyvinis pasakojimas padės identifikuoti kiekvienai iš stadijų būdingas vadovo kompetencijas, taip pat pačiam vadovui kilusius trikdžius, kurie galėjo lemti startuolio žlugimą ir kokios asmeninės savybės jam, kaip vadovui padėjo to išvengti, arba priešingai, kokie jo veiksmai, elgesys būtų padėjęs to išvengti, prisimenant buvusią situaciją. Naudojantis šia tyrimo perspektyva buvo siekiama suprasti, kaip informantas pats analizuoja savo turimą patirtį, kokie akcentai jam yra svarbiausi. Aiškinantis vadovo kompetencijas kiekvienoje startuolio gyvavimo ciklo stadijoje buvo užduodami nukreipiamieji klausimai, kad pasakodamas tam tikrą situaciją ar istoriją atskleistų kompetencijas bei asmenines savo, kaip vadovo savybes. Remiantis Mishler'is (1986) iš Žydzūnaitė ir Sabaliauskas (2017), kuris pateikia naratyvų rinkimo sandarą, buvo galima parengti planą, kuris yra tinkamas pasirinktam fenomenui tirti ir padeda sukurti rišlaus pasakojimo lauką:

1) Orientavimasis – pradedama aiškintis tyrimo subjekto idėja kurti startuolį, kokio tipo yra startuolis, koks produktas ar paslauga yra jame vystoma. Taip pat šiame etape yra prašoma, kad informantas papasakotų apie tai, kai sudarė komandą, orientavimasis yra skirtas sužinoti startuolio veiklos pradžią.

2) Išgryninamas įvykis – siekiant išgryninti kiekvieno gyvavimo ciklo etapo vadovo kompetencijas yra prašoma, kad informantas papasakotų situaciją ar įvykį, kurioje galėjo kilti problemų. Visa tai, buvo daroma tiksliai, kadangi kiekvienoje situacijoje, kuri gali būti ir kritinė yra įgyjamos tam tikros naujos kompetencijos, arba pasinaudojama jau turimomis, todėl ir buvo užduodami tikslinamieji klausimai, kurie padėtų išgryninti kompetencijas.

3) Sprendimas - sprendimo etapas yra traktuojamas, kaip atskleista kompetencija ar asmeninė vadovo savybė, kuri padėjo tam tikrą startuolio gyvavimo ciklo etapą vystyti ir pereiti prie tolimesnio.

4) Sudėtinis veiksmas - refleksija, kurioje vadovas vertindamas jau įvykusius procesus, tai yra, kai startuolis yra paskutinėje vystymosi stadijoje, būtent plėtros, yra prašoma, kad jis išryškintų tas kompetencijas, kurios jo manymu bus svarbios ateityje, vystant startuolį. Taip pat siekiant nustatyti vystymosi stadiją, kurioje vadovas yra svarbiausias visų informantų yra prašoma pasakyti, kada jų manymu vadovas startuolyje yra pats reikšmingiausias.

Naratyvų rinkimas buvo pasirinktas atlikti interviu principu, kai klausimai skatino tyrimo subjektus reflektuoti ir komentuoti asmeninės patirties įvykius. Naratyvai buvo kuriami bendradarbiaujant tyrėjui ir tyrimo subjektams, istorijos pasakojimo metu dėmesys kreipiamas į asmenį, jo jausmus, aptariamus įvykius. Remiantis tuo, buvo siekiama užmegzti atvirus ryšius. Naratyvo interviu rėmėsi dialogo principu, kad tyrėjas galėtų atrasti šalutines idėjas, tačiau šiuo atveju yra privalomas atidumas, kad pokalbio centre išliktų pasakojimas, kuriame yra komentuojama, argumentuojama (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Šis duomenų rinkimo tipas taip pat turėjo ir esminius klausimus, kurių pagrindu buvo kuriama naratyvo struktūra ir logiška istorijos įvykių seka. Istorijos pasakojimo metu buvo užduodami ir spontaniški klausimai, kurie neformaliai padėjo vis labiau produktyviai įtraukti tyrimo dalyvius į dialogą.

**Tyrimo imtis ir atranka.** Kokybinio tyrimo vykdymas nereikalauja didelės apimties tiriamųjų skaičiaus, čia yra svarbus gautas interviu turinys, išsamumas, gilumas ir atitikmuo tiriamajam fenomenui, todėl pagal iš anksto nustatytus kriterijus buvo pasirinkti šeši informantai, tačiau atsižvelgiant į gaunamos informacijos turinį buvo keturi informantai. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimui buvo pasirinktas naratyvo interviu (angl. *narrative interview*), kuriame taip pat yra svarbus ne informantų skaičius, o pasakojamų istorijų iš turimos patirties turinys. Tyrimo dalyvių atrankos kriterijus - startuolio vadovas.

Tyrimo imties sudarymas yra netikimybinis tikslinis, kas yra būdinga kokybiniais tyrimams, tačiau pirmiausia konkrečiam atvejui tirti buvo pasirinkta patogioji tyrimo imtis. Tyrimo dalyviai buvo ieškomi tyrėjui bendradarbiaujant su asmenimis iš artimos aplinkos, kurie padėjo prieiti prie asmenų turinčių reikalingas patirtis tiriamajam fenomenui tirti. Antrajame tyrimo atrankos etape buvo naudojama tikslinė imtis, buvo remiamasi sudarytais atrankos kriterijais, visi apklausiami asmenys turėjo atitikti iškeltus tyrimo atrankos kriterijus. Tikslinės atrankos atveju buvo siekiama apklausti kuo įvairesnių charakteristikų ir skirtingas veiklos sferas turinčius startuolių vadovus.

Tyrimo atlikimo vykdymui buvo pasirinktas Kauno miestas. Šis miestas buvo pasirinktas, nes yra tyrėjui palankioje strateginėje vietoje.

**Atvejo charakteristikos.** Informantai, kurie dalyvavo tyrime yra Kauno mieste įsikūrusių startuolių vadovai. Tyrime dalyvavo 4 vyrai, kurių amžius yra nuo 25 iki 34 metų, trys iš jų, kuria konkrečius



produktus, kuriuos galima nusipirkti rinkoje, vienas iš jų kuria technologiją, skirtą tam tikrų procesų tobulinimui.

**4 lentelė.** Informantų charakteristika (sudaryta autorės)

| Informantų lytis | Informantų išsilavinimas | Informantų amžius | Startuolio veiklos tipas |
|------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Vyras            | Biotechnologijos         | 25                | Produktas                |
| Vyras            | Mechanikos inžinerija    | 34                | Produktas                |
| Vyras            | Mechatronika             | 29                | Produktas                |
| Vyras            | Aplinkos inžinerija      | 32                | Technologija             |

**Tyrimo organizavimo ir įgyvendinimo sąlygos.** Kokybinio tyrimo duomenys buvo renkami informantų darbo vietose, kadangi tokia susitikimo vieta, atsižvelgiant į jų užimtumą jiems buvo patogiausia. Naratyvo interviu buvo atliekamas skirtingu laikotarpiu, kad tyrėjas kiekviename susitikime nesiremtų subjektyviomis nuostatomis, negretintų prieš tai jau girdėtų istorijų ir išvengtų jau išgirstos patirties pasakojimo. Interviu buvo atliekamas iš anksto suderinus susitikimo laiką, kiekvienam informantui buvo siunčiami informaciniai pranešimai apie vykdomą tyrimą ir pateikiama trumpa informacija apie tyrimo esmę bei temą, kuria turėtų būti kalbama.

Kokybinių tyrimų duomenims rinkti yra taikoma daug skirtingų duomenų rinkimo būdų, svarbiausia, kad kiekvienas iš jų padėtų atskleisti nagrinėjamų konstrukto interpretacijas ir prasmes (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Siekiant ištirti startuolio gyvavimo ciklo ir vadovo sąsajas buvo pasirinktas būtent naratyvo metodas.

Patikimiems empiriniams duomenims gauti buvo pasirinktas dviejų metodų derinimas, vienas iš jų yra naratyvo interviu, kitas - pusiau struktūruotas interviu. Pagrindinis metodas buvo naratyvo interviu ir kaip jį papildanti alternatyva buvo pusiau struktūruotas interviu, kuris leido ne tik klausytis informanto, bet ir jį patikslinti, užduoti nukreipiamųjų klausimų, kad būtų gaunamas aiškus ir logiškas naratyvas, kurio strateginiam įgyvendinimui buvo naudojami klausimai sudaryti pagal startuolio gyvavimo ciklo etapus, siekiant gauti sistemingą naratyvą. Antrojo tyrimo metodo - pusiau struktūruoto interviu esmė yra padėti tyrėjui surinkti kuo daugiau dar tikslingesnės ir informatyvesnės informacijos iš informanto. Visų pirma, šis metodas suteikia laisvę tyrėjui, atsižvelgdamas į pokalbio turinį tyrėjas gali interpretuoti, kelti naujus tikslus. Tyrėjas, nors ir turėdamas iš anksto numatytus pokalbio akcentus, gali prie jų visiškai „neprisirišti“ ir laisvai keisti klausimo struktūrą, žodžių eigą (Rupšienė, 2007; Combs, Freedman, 2012). Šis metodas tapo kaip papildanti alternatyva, nes informantams nustojus kalbėti, nukrypus nuo temos ar neištransliuojant esminių minčių buvo galima jiems padėti, t. y. formuluoti klausimą kitaip, paskatinti sugrįžti prie esminės minties, išsityrauti reikiamos informacijos. Taip pat šio metodo derinimas užtikrina informanto ir tyrėjo gerą tarpusavio ryšį, kadangi informantai galėjo jaustis taip, lyg dalyvautų diskusijoje.

**Tyrimo duomenų šaltiniai.** Tyrimo duomenims rinkti buvo naudojami žodiniai šaltiniai. Žodiniai šaltiniai buvo renkami naudojantis naratyvo interviu metodu, buvo apklausti keturi informantai. Interviu su informantais truko 31 min, gauti duomenys buvo transkribuojami A4 formato lapuose ir sudarė 17 psl.

**Duomenų analizės metodas.** Tyrimo metu gauti duomenys buvo analizuojami remiantis naratyvine strategija, kuri buvo rengiama autorių Malinauskas ir Mozerytė (2011); Mishler'is (1995); Murray'is (2003) išskirtais etapais:

- 1) Pasakojimai analizuojami, kaip atskiri vienetai ir kiekvienas skirstomas į segmentus;
- 2) Vykdoma restruktūrizacija tarpusavyje susijusių naratyvų.

Kiekvienas gyvavimo ciklo etapas yra priskiriamas, kaip atskiras naratyvas, kadangi siekiama sužinoti, kiekviename etape vadovui būdingas kompetencijas. Kiekvienas gyvavimo ciklo etapas yra analizuojamas kaip atskiras vienetas, o vėliau, išskiriant kompetencijas, kurios išryškėjo, bus atliekama lyginamoji analizė su teorinėmis gairėmis. Daugialypių istorijų analizės rezultatai yra pateikiami su teksto ištraukomis iš originalių tyrimo dalyvių pasakojimų.

**Tyrimo instrumentas.** Tyrimo instrumentą sudarė klausimai pagal startuolio gyvavimo ciklo etapus, kadangi startuolio gyvavimo ciklui buvo priskirti septyni etapai, atsižvelgiant į kiekvieną etapą buvo sudaromi ir klausimai, todėl kiekvienas turėjo individualų skaičių. Iš viso informantams buvo užduota 12 naratyvo klausimų, kuriais remiantis buvo siekiama įtraukti informantą į diskusiją ir sudaryti pasakojimo įvykių seką atsižvelgiant į laiko dimensiją taip, kad kiekvienas skaitantis galėtų suprasti istoriją.

**5 lentelė.** Klausimų klasifikacija (sudaryta autorės)

| Startuolio gyvavimo ciklo etapai                                              | Klausimai                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Paleidimo etapas (idėja, rinkos tyrimas, finansų paieška)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokia Jūsų veiklos sritis?</li> <li>• Kaip kilo idėja įkurti startuolį?</li> <li>• Kokių sunkumų patyrėte kurdami startuolį?</li> <li>• Kokios asmeninės savybės Jums padėjo įveikti sunkumus?</li> </ul>                                            |
| 2. Komandos sudarymas (specialistų paieška)                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip manote, kokie Jūsų turimi gebėjimai, žinios Jums padėjo sudaryti sėkmingai dirbančią komandą?</li> <li>• Kokiu vadovavimo stiliumi vadovaujamasi Jūsų startuolyje?</li> </ul>                                                                   |
| 3. Technologinės bazės paieška, vystymas, reikalingų funkcijų identifikavimas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokiomis profesinėmis kompetencijomis pasinaudojote, kai pradėjote vystyti savo startuolį? (Rinkos nustatymas, technologinė bazė).</li> </ul>                                                                                                        |
| 4. Komercializacija (produkto išėjimas į rinką)                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip vyko produkto/paslaugos paleidimas į rinką, kokių žinių, gebėjimų Jums reikėjo?</li> </ul>                                                                                                                                                      |
| 5. Augimas (ankstyvieji pardavimai)                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kai prasidėjo Jūsų kuriamos paslaugos/produkto pardavimų augimas, ar susidūrėte su tam tikrą finansinę riziką turinčiomis situacijomis? Jeigu taip, kaip įveikėte tas situacijas? Kokiais savo asmeniniais gebėjimais, savybėmis rėmėtės?</li> </ul> |
| 6. Konkurencinga veikla (kainų koregavimas)                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokių kompetencijų, asmeninių savybių Jums reikėjo, kai susidūrėte su konkurencija? Jeigu ne, kaip manote kokių kompetencijų reikėtų startuolio vadovui, jeigu startuoliui iškiltų konkurencinis pavojus?</li> </ul>                                 |
| 7. Stabilumas (įsitvirtinimas konkrečiame verslo sektoriuje)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip manote, kokių kompetencijų, asmeninių savybių Jums prireiks plėtojant savo startuolį?</li> <li>• Kaip manote, kurioje startuolio gyvavimo ciklo stadijoje vadovas yra reikšmingiausias? Kodėl?</li> </ul>                                       |

**Tyrimo etika.** Tyrimas buvo atliekamas remiantis pagrindiniais etikos principais: pagarba asmens privatumui, konfidencialumas, geranoriškumas, teisingumas (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Kiekvienas iš šių principų yra tarpusavyje susiję ir tokiu būdu papildoma vienas kitą, todėl viso tyrimo metu buvo siekiama užtikrinti informantų saugumą, emocinės būsenos stabilumą ir neperžengti

profesinių, institucinių ribų. Prieš pradedant atlikti tyrimą buvo įsitikinama ar informantas sutinka dalyvauti tyrime savo noru, ar neprieštarauja, kad pokalbis bus įrašinėjamas, taip pat kiekvienas iš tyrimo subjektų buvo išpėti dėl informacijos konfidencialumo ir galimybės bet kuriuo metu nutraukti pokalbį, jeigu yra pažeidžiamas privatumas. Siekiant užtikrinti kiekvieno informanto anonimiškumą, gautos duomenų charakteristikos buvo koduojamos (S1...S4) tokiu būdu buvo neatskleidžiama asmens tapatybė ir užtikrinamas teisingumo principas. Gauti duomenys interviu metu buvo saugomi asmeniniame tyrėjo kompiuteryje ir elektroninėse laikmenose.

**Tyrimo ribotumai.** Tyrimas buvo vykdomas apklausiant tik startuolių vadovus, Kauno mieste. Atsižvelgiant į tai, kad tyrime dalyvavo tik vyrai, todėl lytį taip pat galima priskirti prie ribotumo.

### 3.2. Empirinio tyrimo rezultatai

Tyrimo duomenys yra pristatomi vengiant teorinių sąsajų, kadangi yra siekiama išryškinti, visų pirma, tuos duomenis, kurie buvo gauti iš tyrimo dalyvių. Duomenų analizėje yra pristatomi septyni rekonstruoti naratyvai, kiekvienas startuolio gyvavimo ciklo etapas yra analizuojamas kaip vienetas, atskiras naratyvas, kadangi yra siekiama atskleisti kiekviename etape išryškėjusias vadovo kompetencijas. Naratyvų temos yra analizuojamos per laiko perspektyvą bei tris veiksmų formavimo būdus (fokalizacija, įvykių erdvė, socialinis kontekstas). Anot Murray'aus (2003), fokalizacija naratyvinėje analizėje yra suprantama, kaip pasakojančio asmens pozicija istorijoje. Įvykių erdvė, kaip asmens siekis sudėlioti pasakojimą į tam tikrą seką. Socialinis kontekstas nusako tai, kaip įvykusi situacija ar patyrimas pakeitė nusistovėjusį gyvenimo ritmą. Kiekvieno analizuoto naratyvo pabaigoje yra pateikiamos tyrėjo išvalgos (apibendrinimai) bei išryškinami specifiniai žodžiai, kurie skaitančiajam suteikia aiškumo.

#### Pirmas naratyvas

*Paleidimo etapas (idėja, rinkos tyrimas, finansų paieška).* Paleidimo etapas kiekviename startuolyje yra įžanginis, todėl prieš pradedant gilintis į vadovo kompetencijas tolimesniuose startuolio gyvavimo ciklo etapuose, buvo užduodami nukreipiamieji klausimai, kurie leistų sklandžiai pradėti istorijos pasakojimą ir prisiminti savo vadovavimo patirtį.

|                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Universiteto baigiamasis darbas→ teorijoje matomas konceptines idėjas paversti produktu. Idėjos realizavimo sunkumai→ individualūs tyrimai, siekiant surasti teisingą realizacijos metodą. Kompetencijų trūkumas→ įgalinamos asmeninės savybės. |                                                 |
| Fokalizacija                                                                                                                                                                                                                                    | Skiriamas asmeninis dėmesys generuojamai idėjai |
| Įvykių erdvė                                                                                                                                                                                                                                    | Įvykiai plėtojami pagal išskylančią situaciją   |
| Socialinis kontekstas                                                                                                                                                                                                                           | Siekis idėją paversti realybe motyvuoja veikti  |

Tyrimo dalyvę informantai, visų pirma, atsakydami į klausimą, kaip kilo idėja įkurti startuolį kalbėjo apie studijas universitete. Universiteto baigiamieji darbai paskatino teorijoje analizuojamas gaires paversti realybe ir tokiu būdu sukurti konkretų produktą ar paslaugą, kurią būtų galima realizuoti rinkoje. Gauti duomenys leidžia teigti, kad **kiekvienas iš informantų** pasakodami apie savo veiklos pradžią **kalba pirmuoju asmeniu**, todėl visa tai, patvirtina faktą, kad **startuolį** tyrimo **dalyviai įkūrė vieni**.

S1: „<..>aš studijavau bakalaure mechatroniką, ir tada aš buvau antram ar trečiam kurse, buvau žalias studentas, su elektronika ir mechanika nieko nedarė absoliučiai.“

S2: „<..>tai čia viskas prasidėjo nuo studijų, universitetas padėjo, gal teko girdėti apie tokią paskaitą technologijų enterprenerystę, tai būtent tos paskaitos metu buvo tikslas surinkti grupelę žmonių ir pristatyti kažkokią konceptinę idėją<..>“

<..>buvo paskutiniai bakalauro metai, ir būtų puiki idėja tęsti tą patį per bakalauro darbą, kurti kažkokį technologinį, nes bakalauro darbas reikalavo sukurti kažkokį įrenginį ir padaryti su juo tyrimą, kažkokį konceptą“

S3: „<..>nuo bakalauro laikų ir tiesiog, darant tą vadinkim mokslą, aš mačiau, kad kažkas gaunasi ir taip gimė idėja, kad reikia komercializuoti visą tą ir judėti tolyn.“

S4: „<..>rašiau daktaro disertaciją universitete, tai daugiau ten mokslas yra, o kaip realizuoti visą tą idėją, tai reikėjo truputį daugiau nei tik mokslo <..> buvo daug visokios paramos startuoliams iš valstybės visokio skatinimo, čia tuo labiau visada universitete vyko veiksmas <..>“

Atkleista, kad inovacijos realizavimas rinkoje buvo sudėtingas procesas, kas sukėlė kiekvienam iš startuolių kūrėjų tam tikrų probleminių situacijų, kurios dar labiau skatino gilintis į būsimą produktą, paslaugą. Kadangi startuolių kūrimą paskatino mokslinės literatūros analizė, o siekiant išgryninti idėją buvo būtini realūs tyrimai, todėl startuolių **vadovai pripažįsta**, kad **pradžia**, tai nuolatiniai bandymai, kurie buvo **skirti rinkos stebėjimui ir teisingų realizacijos metodų paieškai**. Pripažįstama, kad bandymų metu **reikėjo nuolat mokytis**, nes atsiskleidė sritys, kuriose turimų žinių jau neužteko.

S2: „<..>pradžioje viskas prasideda nuo teorijos analizės, mokslinis tyrimas<..>mes supratom, kad tuo metu nieko nežinojom, dabar kai žiūriu atgal, tai iš vis nieko nežinojom.“

S1: “<..>specialiai pardavinėjom ir žiūrėjom kaip dirba rinka, kaip žmonės reaguoja, kokie distributoriai dirba <..> mes mokinomės tiesiog, pardavinėjom tam, kad išmokyti, kaip tas produktas nukeliauja ir kas su juo gerai, kas negerai.“

S3: “<..>jau reikėjo domėtis, kokie niuansai, kas laukia, kaip kas keičiasi, nes kaip startuolis universitete, tai vienas dalykas, bet kaip mažoji bendrija, tai jau kitaip <..>Trūko ir finansinių žinių, buvo buhalterinių sunkumų<..>“

Detalizuojant gautus duomenis buvo pastebėta, kad asmeninės startuolio vadovo savybės turėjo reikšmingą vaidmenį siekiant realizuoti savo veiklą. Startuolių vadovai pripažįsta, kad tam tikrų asmeninių savybių turėjimas paskatino toliau veikti ir išspręsti kylančius sunkumus. Galima teigti, kad asmeninės savybės buvo kaip katalizatorius, kuris paspartino įgyti trūkstamas kompetencijas. Iš gautų duomenų matyti, kad nežinojimas, užsispyrimas tampa motyvuojančiu veiksniu, kadangi tiek vienu tiek kitu atveju, startuolio vadovai siekė tęsti savo veiklą. Žinoma, galima išskirti ir tai, kaip teigia informantas, kad kompetencijos trūkumas jau paskatino plėsti savo komandą ir tokiu būdu kompensuoti trūkstamas žinias bei investuoti laiką į tuos veiksmus, kuriems pakanka asmeninių žinių. Remiantis tyrimo metu gauta informacija, galima daryti prielaidą, kad **paleidimo etapo naratyve** yra **pastebimos kompetencijos** yra **iniciatyvumas**, kadangi teorinę idėją kiekvienas iš jų siekė paversti produktu, paslauga; **inovatyvumas** bei **problemų analizė**, nes visomis idėjomis buvo siekiama išspręsti jau egzistuojančias problemas, tačiau į jas buvo žvelgiama iš naujos perspektyvos; **mokėjimo mokytis**, nes trūko žinių, vyko nuolatiniai bandymai ir domėjimasis procesais su kuriais nebuvo anksčiau susidurta; **laiko planavimas**, kadangi reikėjo numatyti kaip pagreitinti idėjos realizavimą, todėl buvo siekiama rasti būdus, kurie padėtų sunaudoti mažiausiai laiko sąnaudų.

S1: „Jaučiu du dalykai, tai užsispyrimas ir humoro jausmas, nes be humoro, tai būtų galima varyti į senokus ir žiūrėti, kur virvėms akcija. Bet šiaip užsispyrimas, kad baltais krumpliais stumti į priekį ir reikia daug kavos puodelių ir reikia daug.. nemiegi iš tikrųjų, nes galvoji kažką.“

S2: „<..>galiu pasakyti, kad nežinojimas ir noras padėti kitam, nes mano startuolio ir buvo toks tikslas, <..>nežinojimas labai daug padėjo, nes tada automatiškai tu kitoks būni, nelabai reaguoji, kad kažkas čia ai nepavyks<..>“

S3: „Kol kas viską darom patys, imamės iniciatyvos ir mokomės po truputį, bet dėl laiko stokos einame link to, kad teks samdytis buhalterį<..> paprasčiau yra samdytis žmogų ir tokiu būdu padengti tas kompetencijas, sutaupyti laiko kitiems dalykams.“

**Apibendrinant**, galima teigti, kad startuolio paleidimo etapas yra susijęs su mokslinių inovacijų realizavimu. Kiekvienas iš informantų patvirtino, kad idėja gimė būtent universitete analizuojant tam tikrus fenomenus ir juos iškeliant į praktinį lygmenį. Kadangi mokslinėje literatūroje yra

teigiama, kad startuolis yra verslo forma besikurianti iš problemos išsprendimo, kitaip tariant, iš jau egzistuojančių problemų kuriamos inovacijos, kurios palengvina būsimo kliento kasdienybę, todėl verta pripažinti, kad informantų pasakojimai patvirtina teorinio lygmens gaires. Startuolio kūrimo pradžioje idėjos generatorius veikia vienas, tačiau pastebima, kad susidurdamas su tam tikrais sunkumais, kurie siejasi su žinių trūkumu, pradeda ieškoti komandos, kurią sudaro asmenys su trūkstamomis kompetencijomis. Startuolio vystymasis, galima teigti, tampa natūraliu procesu, kadangi tam tikros situacijos sudaro vystymosi eiliškumą, tai galima pastebėti informantų pasakojime. Visų pirma, būsimojo startuolio vadovas pradeda veiklą vienas, atlieka įvairius tyrimus, kurių metu susiduria su žinių trūkumu ir bando jas užpildyti savo asmeninėmis savybėmis, kurios veikia kaip vidinės motyvacijos priemonės, nes padeda susidoroti su kylančiais iššūkiais. Informantų pasakojimuose išryškėjo ir jiems reikalingos kompetencijos pirmajame etape: iniciatyvumas, mokėjimo mokytis, inovatyvumas, problemų analizė, laiko planavimas (žr. 6 lentelė).

**6 lentelė.** Kompetencijų išryškėjusių startuolio paleidimo etape, lyginamoji teorinio ir empirinio lygmens analizė (sudaryta autorės)

| Startuolio gyvavimo ciklo etapas | Kompetencijos teorinėje analizėje                                                                    | Išryškėjusios kompetencijos tyrime                                                                         |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Paleidimo etapas              | <i>Iniciatyvumas, inovatyvumas, laiko planavimas</i> , organizuotumas, kūrybiškumas, komunikabilumas | <i>Iniciatyvumas</i> , mokėjimo mokytis, <i>inovatyvumas</i> , problemų analizė, <i>laiko planavimas</i> . |

Lyginamoji kompetencijų analizė atskleidė, kad atsirado kompetencijų skirtumai tarp tų, kurios buvo priskiriamos paleidimo etapui mokslinėje literatūroje ir tarp tų, kurios išryškėjo tyrimo metu. Remiantis gautais duomenimis, matyti, kad organizuotumo, komunikabilumo bei kūrybiškumo kompetencijos nėra būdingos pirmajam startuolio gyvavimo ciklo etapui. Kalbėdami apie savo patirtis informantai neišskyrė to, kad jų veikla buvo planinga, sudėliota pagal išankstinius žingsnius, kas lemtų organizuotumą, taip pat neprireikė kūrybinių sprendimų bei komunikabilumo kompetencijos, kadangi, kaip ir jie teigia, kad pradžioje veikė vieni.

### Antras naratyvas

*Komandos sudarymas (specialistų paieška).* Antrajame naratyve yra analizuojami komandos sudarymo aspektai ir besiformuojančios startuolio vadovo kompetencijos, kadangi atsiradus komandai vadovas tampa ryškiausia figūra ir turi gebėti į savo veiklą įtraukti naujus žmones. Tyrimo dalyviai pripažįsta, kad šiame etape, norint pritraukti žmones buvo svarbu sudominti juos savo idėja, kitaip tariant, ieškoti tokių, kurie patiktų ja taip, kaip tu pats.

|                                                                                                                      |                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Komandos kūrimas→ užpildymas trūkstamomis kompetencijomis. Komandos valdymo principai→ vadovo profilio formavimasis. |                                              |
| Fokalizacija                                                                                                         | Vadovo pozicija                              |
| Įvykių erdvė                                                                                                         | Komandos formavimo prioritetų sudarymas      |
| Socialinis kontekstas                                                                                                | Naujų asmenų įsiliejimas į startuolio veiklą |

Tyrimo dalyviai kalbėdami apie komandos sudarymo niuansus, kompetencijas, kurios jiems buvo reikalingos, visų pirma, pabrėžė, kad svarbu atsižvelgti į individualų startuolio veiklos tipą, ieškoti žmonių, kurie su savo turimais gebėjimais užtikrintų startuolio vystymą. Tačiau išskyrė ir

bendrąsias kompetencijas, kurių tikėjosi iš savo būsimos komandos narių. Remiantis gautais duomenimis galima išskirti **kompetencijas**, kurios **sudarė pagrindą startuolio komandos formavime: kūrybiškumas**, kadangi buvo kuriama inovacija, kurios išgryninimui reikėjo nestandartinių sprendimų; **komunikabilumas**, nes siekiant efektyvaus darbo yra svarbu, kad komandos nariai galėtų tarpusavyje komunikuoti ir žinoti vieni kitų veiklas bei atsakomybes; **profesinės kompetencijos**, tai yra tos, kurių reikia konkrečiam produktui sukurti; **bendradarbiavimas**, nes yra reikalingas darbų pasidalijimas, kiekvienas yra atsakingas už tam tikrą sritį, tačiau būtini ir komandiniai veiksmai, siekiant našių sprendimų įgyvendinimo.

*S1: „<..>susėdom ir pažiūrėjom, kas <..>geriausiai gali džiazuot, nu ta prasme inžineriškai džiazuot, kas nėra sukaustytas kažkokių stigmų ir dogmų, kaip turi būti daroma. Čia viską reikėjo nuo nulio kurti, naujos medžiagos, nauji principai mechanikos, nu ten nauji varikliai, baterijos, nu ten viskas absoliučiai buvo nauja. Reikėjo labai kūrybiškų žmonių, kurie į viską galėtų pasižiūrėti kitom akim, kad mechaniką matytų kitaip negu, kad prie pramonės, kai dirba.“*

*„<..>kaip rinkau komandą, aš visada mėgstu pažiūrėti ar žmogus žmogui žmogus, ar jis yra žmogiškas ar galima su juo normaliai pabendrauti, ar jis socialus. Labai sunku dirbti su tais žmonėmis, kurie yra aukšto lygio profesionalai, bet visiškai nekomunikuoja su komanda, visiškai tokie „solo raideriai“, tokie po vieną dirbantys žmonės.“*

*S2: „Komanda susidarė labai paprastai, reikėjo visus įtikinėti ir užkrėsti ta idėja, ko gero, tai viskas, turi užkrėsti kitus, kad padarysi tai, kuo ką tik pats patikėjai. Tai pagrindas, kad turi įtikinti kitus, kad tave sekty. O kokia savybė, tai pasitikėjimas savimi, motyvacija.“*

*„<..>aš ieškojau labai aukštų kompetencijų, nes šitam produktui ir buvo visa esmė, kad žmonės turėtų žinias, kvalifikaciją, bet iš tų tokių, kur rinkos tyrimas, tai gali pats daugiau, nes įsivaizduoji ir pats ko reikia.“*

*S3: „Gavosi natūraliai, kadangi ta komanda, kuri yra dabar, tai jau dirbo ir kituose mūsų dirbo projektuose, mes įsidirbę buvom, gebėjom vienas su kitu dirbti, komunikuoti, suprasti vienas kitą<..>“*

*S4: „<..>pradžioje buvo toks kaip ir pražaidimas, pažiūrėjau kaip kas vyksta, stebėjau žmones, pažiūrėjau, kad jie yra kompetentingi ir pasiūliau tęsti darbus.“*

Kalbėdami apie komandos valdymą, informantai pradeda formuoti ir savo asmeninį vadovo paveikslą, kuriame atskleidžia jiems svarbius valdymo principus, dominuojančias asmenines savybes, kurios užtikrina ne tik sėkmingą valdymą, bet ir nurodo tai, kuo turėtų vadovautis komandoje esantys asmenys, kokių principų turėtų būti įgyvendinamos jų atliekamos funkcijos. Visų pirma, informantai pripažįsta, kad darbo laikas nėra pagrindinis darbo matavimo rodiklis komandoje, žvelgiama į atliekamų darbų kiekį, galima teigti, kad **tokio tipo vadovas** nepririša darbuotojų prie organizacijos fizinės vietos, galimos darbo galimybės ir kitose aplinkose, **atsiskleidžia lankstus** požiūris. Antra, vadovui **svarbus darbuotojų užsidegimas**, kuris **nurodo jų motyvaciją** atliekamam darbui. Trečia, **klaida** yra suprantama kaip dar viena **galimybė mokytis** bei atrasti kitokių, **inovatyvių** būdų, kurie galėtų palengvinti siekiamas įgyvendinti užduotis. Taip pat buvo atskleista, kad informantai vertina **individualią atsakomybę**, kas formuoja kiekvieno darbuotojo **savarankiškumą**. Galima teigti, kad kiekvienas informantas rinkdamasis komandai reikalingus asmenis, ne tik žiūrėjo į jų turimas kompetencijas, tačiau ieškojo ir panašių žmonių į save, kad užsimegztų tarpusavio ryšys. Tyrimo duomenys leidžia daryti prielaidą, kad **startuolio vadovas** yra **atviras naujovėms, improvizacijai, vertina** atsidavimą, **bendradarbiavimą**, jam

svarbi **tarpusavio sąveika**. Taip pat jam būdingas **empatiškumas**, kadangi klaida yra traktuojama kaip veiksmas nurodantis, kad asmuo stengiasi, rizikuoja ir daro bandymus.

S1: „Nesu aš piktas kažkoks vadovas ir niekad nespaudžia man dėl atsėdėjimo ofise, kad ten nuo aštuonių iki penkių. Svarbiausia yra padaryti darbai ir ką, tu atneši komandai<..> pačioje pradžioje svarbu žinoti, kas vyksta. Man svarbu, kad žmonės būtų savarankiški ir tikėtų tuo produktu, kad patiktų, kad degtų akys, tada būtų ir suprojektuoti lengviau ir su visais dirbti lengviau.“

S2: „<..>pakankamai užsimerkęs viskam. Aš nebijojau, nebuvau tas vadovas, kuris kažko gėdytųsi, nenusišnekėjau per daug, bet visi klystam ir nebijojau klysti. Tikrai supratau viską, kai jie klydo, atskirt dalykus to klydimo, kai matai, kad jis stengiasi ir jam tiesiog nepasisėkė ir aš tokį žmogų pateisinu. Kai žinau, kad žmogus atidavė visą save ir tą aš vertinau.“

S4: „Aš linkęs leisti, klysti, bandyti, improvizuoti. Nebandyti neklysti ir kiek įmanoma išmokti prisiimti atsakomybę ant savęs, iš komandos narių to norisi, nes tas turi daug pliusų, pradedant nuo to, kad tu augini savarankišką komandą, tu augini kompetencijas komandoje.“

„<..>aš labiau esu linkęs diskutuoti ir santykiai labiau man patinka komandinio darbo, kur yra vienas tarkim pagrindinis žmogus, kuris duoda bendrą tonusą, bendrą idėją, bet kartu dirbama su bendrom atsakomybėmis, o ne kad tau duodu penkis šimtus eurų ir nieko daugiau nenoriu žinot.“

**Apibendrinant**, galima teigti, kad antrajame startuolio gyvavimo ciklo etape, asmuo, kuris pirmajame etape yra tiesiog tam tikros idėjos generatorius, užima vadovo vaidmenį, kadangi yra sudaroma komanda ir jis prisiima atsakomybę už tolimesnės veiklos vykdymą. Komandos kūrimas yra vykdomas atsižvelgiant į reikalingas startuolio vystymo prioritetines sritis, kurios kiekvienu atveju buvo skirtingos, nes buvo kuriami ne vienodi produktai, paslaugos. Tačiau visi tyrimo dalyviai atskleidė, kad nauji asmenys įsiliedami į veiklą, visų pirma, turėjo patikėti idėja, o toliau jau skiriamas dėmesys jų kompetencijoms. Analizuojant gautus duomenis buvo pastebėta, kad šiam etapui yra būdingos kūrybiškumo, komunikabilumo, profesinės kompetencijos, bendradarbiavimo, empatiškumo kompetencijos (žr. 7 lentelė).

**7 lentelė.** Kompetencijų išryškėjusių startuolio komandos kūrimo etape, lyginamoji teorinio ir empirinio lygmens analizė (sudaryta autorės)

| Startuolio gyvavimo ciklo etapas            | Kompetencijos teorinėje analizėje                                                                                | Išryškėjusios kompetencijos tyrime                                                                      |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Komandos sudarymas (specialistų paieška) | Mokėjimo mokytis, komandos formavimas, <b>bendradarbiavimas</b> , <b>empatiškumas</b> , įtaiga, problemų analizė | Kūrybiškumas, komunikabilumas, profesinės kompetencijos, <b>bendradarbiavimas</b> , <b>empatiškumas</b> |

Kompetencijų lyginamojoje analizėje išryškėjo, kad komandos kūrimo etape nėra svarbios mokėjimo mokytis, komandos formavimo, įtaigos, problemų analizės kompetencijos. Tačiau atsiranda profesinių kompetencijų poreikis, kurios yra suprantamos, kaip specialiosios žinios ir sugebėjimai, kurie būtini pagal atliekamos veiklos tipą.

### Trečias naratyvas

*Technologinės bazės paieška, vystymas, reikalingų funkcijų identifikavimas.* Trečiajame naratyve dėmesys yra fokusuojamas į kompetencijas, kurių kiekvienam iš tyrimo dalyvių reikėjo pradedant vystyti startuolį. Kadangi idėja generuojama, komanda taip pat sudaryta ir reikalingas tolimesnis



produkto ar paslaugos realizavimas. Tyrimo dalyviai akcentuoja, kad didžiausias dėmesys buvo skiriamas administraciniams ir technologiniams darbams.

|                                                                                      |                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Produkto realizacija→ reikalingų priemonių paieška remiantis asmeniniais gebėjimais. |                                                                                       |
| Fokalizacija                                                                         | Dėmesys turimoms žinioms                                                              |
| Įvykių erdvė                                                                         | Įvykiai plėtojami pagal prioritetus, atsižvelgiant į tai, kas tuo metu yra reikalinga |
| Socialinis kontekstas                                                                | Bandymas įeiti į rinką                                                                |

Remiantis gautais duomenis tyrimo metu, galima teigti, kad **pagrindinės kompetencijos**, kuriomis pasinaudojo informantai ieškodami būdų realizuoti savo produktą buvo **technologinės ir finansų valdymo**. Technologines kompetencijas galima **priskirti** prie **profesinių/dalykinių kompetencijų** grupės, kadangi norint išmanyti tokio tipo dalykus yra reikalingas specifinis išsilavinimas, kuris suteikia žinias ir sugebėjimus apie tam tikrą sritį. Informantai teigia, kad tokio tipo žinios buvo reikalingos, nes reikėjo bazės ir prietaisų, kurie galėtų pagaminti jau konkretų produktą, ir išleisti į rinką. **Finansų valdymo gebėjimai** yra **priskiriami prie conceptualiųjų ir strateginių kompetencijų grupės**, kadangi kaštų skirstymas turi būti sisteminis, apgalvotas ir numatomas į priekį. Informantai pripažįsta, kad finansų valdymo gebėjimai buvo susiję su vidine nuojauta, nes intuityvių sprendimų priėmimas buvo sėkmingas ir daugeliu atvejų pasiteisino, kadangi eigoje nebuvo patiriamos finansinės krizės. Taip pat kitas svarbus aspektas, kuris išryškėjo, tai buvo patirtis dirbant su finansinėmis situacijomis, kadangi kuriama jau ne pirma organizacija. Galima daryti prielaidą, kad **įžvalgumo kompetencija** taip pat atsispindi informantų pasakojimuose, kadangi reikėjo numatyti keletą žingsnių į priekį kalbant apie finansinius aspektus, taip pat apgalvoti, kad konkrečios priemonės, t. y. technologiniai niuansai pasiteisins.

S1: „Gal sakyčiau finansinėmis kompetencijomis, kurios pas mane buvo tokios daugiau iš nuojautos, nes kad išliktume, mes sugalvojom tokį žaidimą, kai viską parduodi į minusą, tu neuždirbi nieko, tu mažas ir finansiškai esi <..> bet tokiu žaidimo principu mes laimėjom tai, kad tie finansai mūsų apskritai judėjo, nesvarbu, kad dažnai ne aukštyn, o žemyn, arba viena linija“

S2: „<..>sakyčiau, kad visos tos kompetencijos, kurios siejasi su technologijomis, nes reikėjo rasti visą bazę, prietaisus, kas galėtų pagaminti tą produktą.“

S3: „<..>pagrindinė tos kompetencijos, tai yra technologinės, kad tu turėtum kažką kurti, kad turėtum kažką siūlyti rinkai ir kitas dalykas, tai administravimo<..>“

S4: „<..>reikia suprasti, kas yra įmonė, kaip ji funkcionuoja, aš individualią veiklą nemažai jau metų iki to turėjau, visi buhalteriniai, mokestiniai dalykai, jau daugiau mažiau viskas buvo aišku, bet įmonę dar prieš tai turėjom, tai irgi viskas iš tos pusės buvo kaip ir aišku.“

**Apibendrinat**, reikia pabrėžti tai, kad šiame naratyve dėmesys buvo skiriamas paties vadovo kompetencijų išryškinimui, galima teigti, netgi pradinių kompetencijų, kurios yra reikalingos produkto realizavimui. Net ir sudarius komandą nei vienas iš tyrimo dalyvių nekalbėjo apie tai, kad vystant savo produktą pasikliovė komandos narių kompetencijomis. Galima daryti prielaidą, kad komandos nariai buvo reikalingi jau po technologinės bazės pasirinkimo ir tik tada skirstomos jų funkcijos. Vertinant kompetencijas, kurios sutinkamos mokslinėje literatūroje ir tas, kurios išryškėjo empiriniame lygmenyje, galima matyti tam tikrą kontraversiškumą (žr. 8 lentelė).

**8 lentelė.** Kompetencijų išryškėjusių startuolio technologinės bazės paieškos, vystymo, reikalingų funkcijų identifikavimo etape, lyginamoji teorinio ir empirinio lygmens analizė (sudaryta autorės)

| Startuolio gyvavimo ciklo etapas                                               | Kompetencijos teorinėje analizėje                       | Išryškėjusios kompetencijos tyrime                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Technologinės bazės paieška, vystymas, reikalingų funkcijų identifikavimas. | <b>Ižvalgumas (sąnaudų vertinimas),</b> savarankiškumas | Technologinės→ profesinių/dalykinių kompetencijų grupė;<br><b>Finansų valdymo (ižvalgumas)</b> → konceptualiųjų ir strateginių kompetencijų grupė. |

Analizėje yra matoma priešprieša, kuri nurodo, kad savarankiškumo kompetencija nebuvo akcentuojama informantų pokalbiuose, nors iš to, ką teigė, matyti, kad veiki vieni. Išryškinama profesinių, dalykinių kompetencijų grupę, kurią įrodo technologinių žinių reikalingumas, o jos yra priskiriamos prie specialiųjų sugebėjimų. Finansų valdymas yra glaudžiai susijęs su konceptualiųjų, strateginių kompetencijų grupe, kadangi reikalingas strateginis mąstymas, prioritetinių sričių dėliojimas, kitaip tariant matymas į priekį, todėl tam reikalingas ižvalgumas.

### Ketvirtas naratyvas

*Komercializacija (produkto išėjimas į rinką).* Ketvirtajame naratyve yra analizuojamas produkto išėjimas į rinką, t. y. į ką buvo kreipiamas didžiausias dėmesys, atskleidžiamos priemonės, kuriomis buvo naudojamos pristatant produktą/paslaugą. Žinoma, kad produktas rastų savo klientą ir galėtų įsitvirtinti rinkoje, buvo reikalingi tam tikri gebėjimai ir žinios, kurie padėjo ne tik „įeiti“ į rinką, bet ir joje įsitvirtinti.

|                                                                                                                                |                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Rinkos suradimas→ produkto pateikimo būdai potencialiam klientui. Produkto įsitvirtinimas rinkoje→ turimų gebėjimų įgalinimas. |                                |
| Fokalizacija                                                                                                                   | Orientacija į tikslinį klientą |
| Įvykių erdvė                                                                                                                   | Pardavimų vykdymas             |
| Socialinis kontekstas                                                                                                          | Ryšio su klientu užmezgimas    |

Gauti tyrimo duomenys atskleidžia tai, kad produkto paleidimas į rinką buvo vykdomas, visų pirma, ieškant potencialaus kliento, kuriam paslauga/produktas būtų naudingas. Tyrimo dalyviai teigia, kad buvo **reikalingi rinkos tyrimai**, t. y. įvairūs bandymai, **technologijos tobulinimai**, kurie užtikrintų paslaugos/produkto patrauklumą ir vyktų pardavimai. Taip pat akcentuojama ir **reklamos galia**, kadangi klientas vienokiu ar kitokiu būdu turi surasti tai, kas jam tuo metu galėtų būti aktualu. Produkto paleidime į rinką svarbus viešinimas, kai su potencialiu klientu užmezgamas tiesioginis kontaktas, remiantis tyrimo duomenimis buvo išryškinamas ir **dalyvavimas specializuotose parodose**. Galima daryti išvadą, kad specializuotos parodos užtikrina potencialių klientų srautą, dėmesys yra fokusuojamas į vieną vietą, todėl pasinaudojant tiesioginiu kontaktu galima pristatyti savo paslaugos privalumus, leisti išbandyti, tai, kas yra parduodama. Tai naudinga dar ir dėl to, kad galima užmegzti kontaktus su būsimais investuotojais, surasti bendradarbiauti norinčią organizaciją. Atskleista buvo ir tai, kad produkto paleidime į rinką yra **svarbūs ir turimi asmeniniai gebėjimai**, vienas iš tokių yra komunikabilumas, kadangi svarbu užmegzti kontaktą su klientu, gebėti įrodyti, kuo produktas/paslauga išskirtinis, kaip gali „pasitarnauti“ kasdieniniame gyvenime. Žinoma, svarbus ir **produkto/paslaugos pateikimas klientui**, jos **apipavidalinimas**, ji turi būti patraukli abiem atvejais, kai pristatymas vyksta internetinėje ir fizinėje erdvėje. Galima daryti išvadą, kad suradus rinką, kurioje gali būti išleidžiamas produktas/paslauga, dar yra svarbūs ir pateikimo būdai klientui, kad įsitvirtinimas vyktų sėkmingai.

S1: „<..>produktą paleidinėjom būtent į rinką, tai pasinaudojom „kikstarteriu“, tai abi versijos buvo pristatytos pasauliui per minios finansavimo platformas<..>“

S2: „<..>reikėjo rasti tą lentyną rinkoje į kurią galėtum padėti savo produktą, aišku, daug daug bandymų turėjo praeiti, kad pasiektų jau tuos potencialius klientus. O toliau aišku, tai pagrindas marketingas, be kurio jau čia niekaip, nes vis tiek pardavimai, apipavidalinimas produkto visas. Daug reikėjo galvoti, kaip viskas bus, kai pasieks produktas rinką, ką toliau daryti, tokių loginių sprendimų daug dėliojom<..>“

S3: „<..>dabar mes tobulinam technologiją, stebim būsimus klientus, atsižvelgiam į jų tuos norus, dėliojam finansinius klausimus, ją viešinam ir dalyvaujam tarptautinėse parodose.“

S4: „Rinkodara, kažkokiu būdu žmogus turi tave surasti, tai internetinė reklama, nes viskas vyksta per internetą. Aišku, komunikabilumas, nes parodos, renginiai, pristatymai susijusių tematikų ir panašiai, idėjos sklaidos didinimas ir skleidimas.“

Tyrimo dalyviai kalbėdami apie tai, kokių **žinių jiems reikėjo**, kad produktas pasiektų ir įsitvirtintų rinkoje, akcentavo keletą dalykų: marketingą, kliento supratimą, pardavimus. Galima daryti išvadą, kad **marketingo** supratimas ir išmanymas buvo pati reikalingiausia kompetencija, kadangi tyrimo dalyviai akcentuoja vieną iš pirmųjų. Marketingas buvo aktualus siekiant geriau suprasti klientą, jo poreikius, lūkesčius iš parduodamos prekės/paslaugos. Galima teigti, kad kiekvienas startuolio vadovas veikė tam, jog ryšio tarp kliento ir prekės/paslaugos užmezgimas būtų stiprus ir įtikinėjimas pirkti taptų jau ne tiek svarbus ir produktas/paslauga tiesiog pati save parduotų. **Kliento supratimą**, galima traktuoti, kaip **empatiją**, kadangi buvo siekiama išsiaiškinti tai, kas aktualu ir tendencinga klientui, kas patenkintų jo poreikius, ką būtų galima adaptuoti atsižvelgiant į pastebėjimus. Kitaip tariant, tyrimo dalyvių tikslas pasinaudojant empatija buvo parduoti tai, kas turėtų paklausa. **Pardavimų** išmanymas yra reikalingas dėl finansinio organizacijos stabilumo, kadangi, tai turės įtakos gaunamam pelnui, kas teigiamai arba neigiamai paveiks tolimesnę gamybą bei plėtrą. Galima teigti, kad sėkmingi pardavimai jaunos organizacijos padeda įsitvirtinti rinkoje, nes pradedant verslą dar nėra susidariusio pastovaus klientų rato, todėl reikalinga žinoti, kaip pritraukti vis naujus klientus.

S1: „<..>būtent tos marketingo žinios, tai labai padėjo<..>kompetencijų reikėjo tokių, kad gebėtum suprasti klientą, nes tu parduodi tiesiog idėją ir kaip žmogus jausis su tuo daiktu važinėdamas, todėl reikia pateikti visą tą kampaniją, viešinti<..>“ „Kompetencija suprasti klientą, kas jo galvoje dedasi, ką jam pasiūlyti reikia.“

S2: „Žinios, marketingas nu tai finansinės kas be ko, nes reikėjo apskaičiuoti kainą produkto, kad galėtum paleisti, taip pat gamybos kiekius, kas irgi kainavo pinigų ir visi kiti niuansai. Aišku ryšys su klientu irgi buvo tam tikras gebėjimas, kuris buvo reikalingas.“

S3: „<..>aišku, aš pats kaip dirbu technologijų perdavime, marketingas, pardavimo kompetencijos, viešinimo, rinkodara, ir aišku, jeigu tas įrenginys neveiks ir ta technologija klientui nebus reikalinga, tai tu irgi jo neparduosi.“

S4: „Iš patirties realiai visos žinios atsirado, bet aišku, mokymai visokiausi. Buvo daug įvairiausių, kas susiję su naujais produktais, marketingu, su internetine rinkodara, pardavimais, tikrai daug mokymų esu iš šitos pusės praklausęs, pačiam buvo įdomu, gilinausi nemažai, tai tas. Ir po to savo veikloje viską praktiškai taikydamas gilinau tas žinias, tai taip ir gaunasi, kad atsiranda ta kompetencija, kurią ir perkeli į dabartinę veiklą.“

**Apibendrinant**, analizuotą naratyvą, reikia pabrėžti tai, kad **vadovas produkto paleidime į rinką turi keletą vaidmenų**, kurie tarpusavyje koreliuoja. Pirmasis vaidmuo, tai yra **pardavėjo**, nes tiek siekiant „įeiti“ į rinką, jis yra tas, kuris eina prieš minią ir pristato savo produktą, užmezga ryšį su potencialiu pirkėju. Taip pat vykdo pardavimus, kuruoja šį procesą. Antrasis vaidmuo, remiantis gautais duomenimis yra **kliento**, kadangi jis turi įsijausti į perkantįjį asmenį tam, kad gebėtų keisti savo produktą/paslaugą, adaptuoti pagal rinkos poreikius. Bendravimas su klientu, kaip lygus su lygiu ir paverčia startuolio vadovą klientu, tokiu būdu jis gali užmegzti natūralų ryšį ir išgirsti pastebėjimus. Trečiasis vaidmuo, tai **rinkodaros ir komunikacijos specialisto**, kadangi reikalinga produkto sklaida įvairiuose internetiniuose kanaluose bei fizinėse erdvėse, kurios būtų paveikios siekiant rasti potencialų klientą. Remiantis išskirtais vaidmenimis galima teigti, kad šiame etape vadovui yra reikalingos įtaigos, įžvalgumo, greitos orientacijos, gebėjimo derėtis, komunikabilumo ir analizinio mąstymo kompetencijos (žr. 9 lentelė).

**9 lentelė.** Kompetencijų išryškėjusių startuolio komercializacijos (produkto išėjimas į rinką) etape, lyginamoji teorinio ir empirinio lygmens analizė (sudaryta autorės)

| Startuolio gyvavimo ciklo etapas                | Kompetencijos teorinėje analizėje            | Išryškėjusios kompetencijos tyrime                                                                                 |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Komercializacija (produkto išėjimas į rinką) | <b>Analitinis mąstymas</b> , konceptualumas. | Įtaiga, įžvalgumas, greita orientacija, gebėjimas derėtis, komunikabilumas, empatija, <b>analitinis mąstymas</b> . |

Galima teigti, kad ryškūs skirtumai yra pastebimi tarp teorinėje ir empirinėje dalyje atsiskleidusių kompetencijų. Remiantis tyrimo duomenų analize, galima teigti, kad įtaiga ir įžvalgumas yra svarbūs vadovui tiesiogiai bendraujant su klientu, nes įtikinanti ir užtikrinta kalba bus paveikti kliento atžvilgiu, o įžvalgumas padės išgirsti kliento poreikius. Greita orientacija reikalinga siekiant keisti savo produktą/paslaugą reaguojant į rinkos poreikius bei tendencijas. Gebėjimas derėtis produkto sklaidos metu yra aktualus užmezgant ryšį su potencialiais investuotojais. Komunikabilumas bei empatija, siekiant įtikinti klientą produkto nauda. Analitinis mąstymas yra siejamas su finansų valdymu bei rinkos tyrimais, siekiant efektyviai paskirstyti turimas ir gaunamas investicijas, ir žinoma, tuo, kas reikalinga šiandieniniam pirkėjui.

### Penktas naratyvas

*Augimas (ankstyvieji pardavimai).* Siekiant išsiaiškinti, kokių kompetencijų vadovui reikėjo šiame etape, buvo prašoma informantų, kad jie prisimintų finansinę riziką turėjusią situaciją ir papasakotų kaip pavyko ją išspręsti naudojantis savo turimomis žiniomis. Kadangi kiekvienas startuolis patiria finansinės rizikos situacijas, kurias ne visais atvejais pavyksta išspręsti, todėl ir buvo orientacija keliant klausimą į tai, kaip vyko startuolio augimas, į finansų pritraukimą, didėjančių pardavimų valdymą.

|                                                                                                                   |                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Finansų trūkumas → investicijos pritraukimas. Gautos investicijos valdymas → rėmimasis turimomis kompetencijomis. |                                            |
| Fokalizacija                                                                                                      | Finansų pritraukimas, valdymas, išlaikymas |
| Įvykių erdvė                                                                                                      | Finansinės rizikos situacija               |
| Socialinis kontekstas                                                                                             | Investuotojų paieška                       |

Remiantis tyrimo dalyvių pasakojimais, išryškėjo tai, kad kiekvienas tiriamas startuolis buvo susidūręs su finansinės rizikos situacija. Galima teigti, kad situacijos buvo gana vienodos, kadangi visuose tirtuose startuoliuose, finansinės rizikos situacija buvo tada, kai baigėsi turimos lėšos, nei

vienas iš tyrimo dalyvavusių informantų nepaminėjo kitokio pobūdžio situacijos. Tam, kad susidoroti su iškilusia situacija buvo siekiama pritraukti investiciją. Tyrimo dalyviai atskleidė, kad **investicijos pritraukimas** ne visai atvejais buvo **susijęs** su apgalvotų veiksmų seka, kas atrodytų natūralu, tai buvo ir pasinaudojimas **asmenine nuojauta**. Vienas informantas pabrėžė, kad investicijas pritraukti tiesiog pasisekdavo, logiško paaiškinimo tam neturėjo. Kitas informantas teigė, kad investiciją pritraukti padėjo **nuolatinė komunikacija** apie susidariusią situaciją, kadangi garsiai kalbant atsirado žmogus, kuris susidomėjo kuriamą paslauga. Galima įžvelgti ir tai, kad galvodami apie tolimesnį startuolio augimą, jo kūrėjai ir visa komanda turi nuolat teikti įvairias **paraiškas investicijoms gauti**, o ne tik tada, kai susiduriama su rizikingomis situacijomis. Tai matoma tyrimo dalyvio pasakojime, kuriame jis pabrėžia, kad išspręsti situaciją padėjo dar anksčiau pateikta paraiška finansavimui gauti. Galima daryti išvadą, kad investicijų pritraukimas įmanomas ne tik tradiciniais būdais, kuomet remiamasi tam tikru iš anksto numatytu planu. **Startuolio vadovas** turėtų būti nuolat **suinteresuotas** pritraukti kuo daugiau investicijų ir **garsiai komunikuoti**, nes ne tik verslo aplinkoje gali atsirasti potencialus investuotojas, galima teigti, kad **socialinis aktyvumas** vadovui yra ypač reikšmingas.

S1: „Taip, tai buvo trys kartai, kai banko sąskaita šoko žemyn ir taip keli tūkstančiai lieka, ir vėl banko sąskaita pašoka į viršų. <..> Kiekvieną kartą, kai matėm, kad už poros mėnesių bus visiškai nulis, aš pasisekdavo pritraukti investiciją ir tiesiog taip gaudavosi, ir nežinau kodėl<..>“

S2: „Aišku, kad susidūrėme, manau, kad kiekvienas startuolis su tuo susiduria ir nebūtinai tada, kai prasideda pardavimai, mūsų atveju, kai jie prasidėjo, mes neturėjom pinigų tolimesnei gamybai.“

S3: „<..>kalbant apie situaciją, tai aišku, kad buvo, galiu pasakyti paprastai, kartą tiesiog pritrūkom pinigų, kai reikėjo kuriant prietaisą patobulinti ten tam tikrą detalę, tai galiu pasakyti dabar, kad visa laimė, kad prieš tai buvom pateikę paraišką dėl finansavimo ir mes ją gavom, nes kitu atveju nežinau kas būtų buvę.“

S4: „<..>tai kai baigėsi finansai, o mes neturėjom pardavimų jokių ir tuo metu reikėjo pinigų, nes vis tiek yra žmonės, kurie dirba, yra produktas, kuris jau yra dienos šviesoje, tai tada per pažįstamus apie visa tai šnekant atsirado verslo angelas, kuris tuo metu investavo <..>“.

Kalbant apie tai, kokių **kompetencijų** reikėjo **vadovui** pritraukiant investicijas ir žinoma, po jų pritraukimo, atsiskleidė, kad reikšmingiausi buvo **finansų valdymo** bei **komunikacijos gebėjimai**. Finansų valdymas buvo svarbus tuo, kad reikėjo planuoti, kaip investicija bus tikslingai išnaudojama, į kokias sritis ją investuoti, kadangi organizacija veikia neseniai, todėl nėra stabiliai veikiančios ir funkcionuojančios sritys. Komunikacijos gebėjimais svarbūs tam, kad bet kuriuo metu būtų galima vykdyti savo produkto reklaminę kampaniją, reikalingas ne tik tiesioginio kontakto užmezgimo išmanymas, bet ir įvairios socialinės medijos, kuriose vyksta viešinimas. Žinoma, kad į produktą/paslaugą kažkas norėtų investuoti yra svarbus pateikimas, siekiant suformuoti perspektyvų įvaizdį, pasitikėjimą ir pradėti kurti lojalų klientų ratą. Galima teigti, kad su kiekviena nauja investicija startuolis auga, nes investuojama į tam tikrus patobulinimus, plėtojamos specifinės sritys, ar taisomos spragos.

S1: „Reikėjo daugiausiai finansinių žinių, nes čia finansinių srautų valdymas, išlaidų valdymas, pajamų planavimas, tai aišku tie dalykai<..>“

S2: „Daug kalbėjau, stengiausi įtikinti potencialius investuotojus, ir aišku, po to jau buvo reikalingos finansinės žinios, kaip ir kur tuos pinigus padėti.“

S3: „<..>jeigu kalbant apie situacijos suvaldymą, tai dirbom visa komanda prie tos paraiškos teikimo, jeigu prieš tai prisimenant, kas buvo, o daugiausiai žinių reikėjo, tai finansinių, kad jau kaip gauni tą investiciją, kad žinotum kaip su ja elgtis.“

S4: „<..>svarbiausia buvo tos investicijos gavime, tai pradžioje jam papasakoti, kas per idėja, kas per daiktas. Pagrindinis dalykas jau buvo parodyti jam tą veikiantį daiktą<..>“

**Apibendrinant**, galima teigti, kad augimo etapas yra pakankamai sudėtingas, nes startuolis balansuoja tarp labai rizikingos išlikimo ribos, kadangi viskas priklauso nuo turimų finansinių išteklių, kuriuos reikiama metu pavyksta arba nepavyksta pritraukti. Tyrimo duomenys atskleidė, kad vadovui šiame etape yra svarbi socialinė kompetencija, kadangi turi vykti nuolatinė sklaida, svarbu dalyvauti ne tik specializuotuose renginiuose, tačiau siekiant plėtos nuolat komunikuoti net ir apie mažiau sėkmingas situacijas neformaliuose susitikimuose. Lyginant kompetencijas literatūroje ir empiriniame lygmenyje buvo matomi skirtumai (žr. 10 lentelė).

**10 lentelė.** Kompetencijų išryškėjusių startuolio augimo (ankstyvieji pardavimai) etape, lyginamoji teorinio ir empirinio lygmens analizė (sudaryta autorės)

| Startuolio gyvavimo ciklo etapas    | Kompetencijos teorinėje analizėje                                 | Išryškėjusios kompetencijos tyrime                                 |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 5. Augimas (ankstyvieji pardavimai) | <b>Rizikos toleravimas, komunikacija</b><br>(socialiniai tinklai) | <b>Rizikos toleravimas</b> , finansų valdymas, <b>komunikacija</b> |

Rizikos toleravimo kompetencija nebuvo išryškinama informantų pasakojimuose, kadangi ši kompetencija yra būdinga investuotojams, nes jie investuoja į verslą, kuris nepasižymi nuolatinio stabilumu, tačiau galima manyti, jog tokio tipo investuotojai vėliau tikisi gauti dar didesnę investicijų grąžą. Startuolio vadovui yra ypač svarbus finansų valdymas, jeigu nėra komandoje kito asmens turinčio finansinį išsilavinimą, kadangi turi vykti efektyvus lėšų išnaudojimas ir jų paskirstymas galvojant apie ateities plėtrą. Komunikacijos vykdymas yra suvokiamas kaip investuotojų pritraukimo metodas, kuris padeda būti nuolat matomam.

### Šeštas naratyvas

*Konkurencinga veikla (kainų koregavimas).* Šeštajame naratyve yra siekiama atskleisti kompetencijas, kurios reikalingos startuolio vadovui, kai kuriamas produktas/paslauga susiduria su konkurencija rinkoje. Atsiskleidė tai, kad visi tyrime dalyvavę startuoliai yra susidūrę su konkurenciniu pavojumi, remiantis tyrimo dalyvių pasakojimu, galima pastebėti, kad situacijos buvo sprendžiamos remiantis logiška veiksmų seka. Visų pirma, kai iškilo konkurencinis pavojus buvo kuriama naujesnė ir tobulesnė produkto/paslaugos versija, kuriai reikėjo tam tikrų gebėjimų, todėl išanalizavus veiksmų planą buvo galima išskirti vadovo kompetencijas.

|                                                                            |                                   |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Konkurencinga situacija→ produktas tobulinamas→ išryškinamos kompetencijos |                                   |
| Fokalizacija                                                               | Sprendimo paieška                 |
| Įvykių erdvė                                                               | Kuriama naujesnė produkto versija |
| Socialinis kontekstas                                                      | Pranašumas rinkoje                |

Atsižvelgiant į **tyrimo dalyvių** pasakojimus, galima matyti, kad **kiekvienas iš jų yra patyręs** vienokią ar kitokią **konkurencinę situaciją**. Du iš tyrimo dalyvių nurodo, kad yra patyrę konkurenciją Lietuvos rinkoje, o kiti du už Lietuvos ribų, kadangi kuriamas produktas nėra orientuotas į vietinę rinką. Galima pastebėti, kad tyrimo dalyvių patirtys yra skirtingos, vienas iš jų

yra susidūręs jau su konkrečiais fiziniais produktais ir netgi teigia, kad yra dviejų tipų konkurentai. Kitas tyrimo dalyvis teigia, kad tik pradėjus kurti produktą pamatė, kad jau yra konkurentų, kurie dirbo su analogiška technologija. Trečiasis ir ketvirtasis tyrimo dalyviai atskleidžia, kad konkurentus jau išvelgia, tačiau jų kuriamas produktas/paslauga yra tyrimų stadijoje, kas leidžia manyti, kad konkurentai gali savo vystymą pakreipti dvejomis pusėmis, arba išleisti į rinką geresnį produktą, arba jiems iš vis nepasiseks. Galima teigti, kad kiekvienas startuolis kurdamas produktą/paslaugą turi numatyti keletą žingsnių į priekį, kad atsiradus konkurentui galėtų greitai reaguoti.

S1: „Taip, yra, yra pirminiai konkurentai, yra ir antriniai konkurentai<..>antriniai konkurentai mum netgi yra troleibusai<..> pirminiai konkurentai yra visi elektriniai dviračiai, gamykliniai dviračiai, kuriuos jau perki pagamintus<..>“

S2: „Kurdami produktą pamatėme, kad kažkas jau net ir toje pačioje Lietuvoje penkis metus vysto tokį produktą<..>jie taikė tą pačią technologiją, kurią mes laikėme esmine ir pasirodo, jie taip pat ją laikė esmine.“

S3: „Konkurencija aišku yra, nes nėra to, kas nepadarytų kažkokių analogiškų produktų. Lietuvoje, aišku, ne, bet mes į Lietuvą ir nesiorientuojam, tačiau ir užsienyje technologija vis dar tyrinėjama.“

S4: „Yra ir šiai dienai, kas vysto, bet nėra tokių, kas jau būtų atėję konkrečiai į rinką. Jie vis dar yra tyrimų stadijoje<..>“

Galima teigti, kad tyrimo dalyviai **konkurencines situacijas sprendžia kurdami naujesnes produktų/paslaugų** versijas ir tokiu būdu siekia pranašumo rinkoje. Informantai nurodo, kad tobulindami naujus produktus siekia atsižvelgti į vartotojų poreikius, kad kiekviena detalė būtų kuo priimtinesnė ir paprastesnio naudojimo. Rinkoje yra daug panašių produktų, tačiau būti išskirtiniam galima tik tuo atveju, jeigu tas pats produktas yra padaromas dar lankstesnis ir lengviau pritaikomas kasdieniniame gyvenime. Startuolių produktai ir paslaugos sprendžia tam tikras problemas, ir tokiu būdu yra sukuriami kažkas naujo ir inovatyvaus, todėl technologija turi būti nuolat tobulinama ir išleidžiama kitoniška versija. Galima manyti, kad klientas visada lengviau pirks tą produktą, kurį naudoti būtų galima patikimai ir greitai, be papildomų instrukcijų, siekiama, kad būtų sunaudojamos kuo mažesnės laiko sąnaudos. Dar du antriniai būdai skirti kovoti su konkurenciniu pavojumi, kuriuos išskiria informantai, tai **bendradarbiavimas** ir **nuolatinis viešinimas**. Galima teigti, kad bendradarbiavimo pagalba kurti produktus/paslaugas būtų galima greičiau, kadangi turimos didesnės lėšos, daugiau žmogiškųjų išteklių. Žinoma, kad tokie procesai vyktų yra reikalinga išsami rinkos analizė, užtikrinamas abiejų pusių lygiateisiškumas ir numatomi plėtros bei finansų valdymo aspektai. Viešinimo pagalba galima išlikti visuomet matomu, klientas greitai pastebės kuriamus patobulinimus, kurie gali būti jam priimtinesni, todėl didesnė tikybė yra tapti stabiliu rinkoje.

S1: „<..>tarp tų perdavimo komplektų esam šustriausi, nu tikrai. Mes sukūrėme naują versiją, tobuliname ir kuo paprasčiau tai atrodo, tuo yra sunkiau tai realizuoti, suprojektuoti, tačiau mum pavyko<..>“

S2: „Ir man pirma mintis buvo tokia, kad aš nusprendžiau bendradarbiauti, jeigu turime visi pakankamai resursų, tai kodėl gi ne. Tai apskritai yra naujas produktas, ir tada kyla klausimas, ką daryti, arba nuperki jį, arba pasiduodi. Kartu būtų galima viską padaryti greičiau.“

S3: „<..>reikia dalyvauti parodose, viešinimo veikloje <..>o tų pačių prekių šimtas ar daugiau ir kiekvienas pasiūlo kažkokią tai nišinę sritį, o mes stengiamės būti tokiais, kurie gali pasiūlyti kažką

*naujesnio, nei tas šimtas vienodų prekių <..>geresnę kainą, greitį, geresnį našumą, technologiją labiau išvystytą, prisitaikymą prie užsakovo, kad jeigu jam reikia tokio ir ne kitokio, tai tu stebi, adaptuoji, bandai būti lankstus klientui.“*

*S4: „<..>yra jau dabar nauja versija ir mes darom sertifikavimą šito produkto, kaip medicininio, kas gerus metus iškarto duoda pranašumą prieš konkurentus<..>.“*

Tyrimo dalyviai kalbėdami apie kompetencijas, kurių jiems reikėjo, kai sprendė konkurencines situacijas, išskiria jų ne vieną: **pardavimų valdymas, gebėjimas derėtis, mokslinės žinios, lankstumas**. Kadangi tobulinant produktą turi būti orientaciją į klientą, nes pardavimai nebus dideli, jeigu klientas nesidomės net ir naujausia prekės versija, o tam reikalinga išmanyti įvairias pardavimų technikas. Išryškėja natūrali seka, jeigu preke klientas patenkintas, tai pardavimų lygis taip pat yra linkęs augti. Gebėjimas derėtis yra suprantamas, kaip būtinas aspektas siekiant didinti pardavimus ir norint užmegzti naujus bendradarbiavimo kontaktus. Mokslinės žinios yra priskiriamos prie profesinių kompetencijų grupės, todėl galima teigti, kad specialiųjų žinių turėjimas užtikrina konkurencinį pranašumą. Lankstumas, ne tik konkurencingos veiklos etape yra būtinas, tačiau šiuo atveju išskyla daug nenumatytų situacijų, kurių neįmanoma prognozuoti, todėl vadovas siekdamas priimti efektyviausius sprendimus turi būti pasiruošęs nestandartiniais veiksmais.

*S1: „Aš manau, kad geriausias sprendimas yra ir mano, kaip vadovo gebėjimai atsispindi, kaip tame filme: „Always be closing“, visada turi pardavinėti savo produktą, jeigu ypač esi startuolio vadovas, tai tu visada turi pardavinėti, tiek produktą, tiek save, kad žmonės norėtų su tavimi dirbti, turi būti derybininkas“*

*S2: „Ir aišku, tam kad pradėtume bendradarbiauti, tai čia jau mano didžiausias indėlis, visos derybos, lankstus požiūris, finansiniai klausimai, tolimesni pardavimai.“*

*S3: „Tai va, mūsų mokslinės žinios ir kompetencijos tą daryti padeda, na, aišku, mes tikimės, kad padeda.“*

*S4: „Reikia labai daug lankstumo šitoje vietoje, reikia suvokti, kokia yra rizikos ir nesėkmės tikimybė, galima taip sakyti<..>.“*

**Apibendrinant**, galima teigti, kad konkurencingos veiklos etape kiekvienam startuolio vadovui yra būtina domėtis tuo, kas vyksta rinkoje. Stebėti konkurentus ir numatyti veiksmų seką, kuri didintų ne tik pardavimus, bet užtikrintų greitą reagavimą į netikėtas situacijas. Atsižvelgiant į tai, kokios kompetencijos buvo atskleistos šiame startuolio gyvavimo ciklo etape, matyti, kad yra tokių, kurios sutampa su teorinėje analizėje išryškėjusiomis (žr. 11 lentelė).

**11 lentelė.** Kompetencijų išryškėjusių startuolio konkurencingos veiklos (kainų koregavimo) etape, lyginamoji teorinio ir empirinio lygmens analizė (sudaryta autorės)

| Startuolio gyvavimo ciklo etapas            | Kompetencijos teorinėje analizėje                                | Išryškėjusios kompetencijos tyrime                                                 |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Konkurencinga veikla (kainų koregavimas) | <b>Lankstumas</b> , greita orientacija, <b>gebėjimas derėtis</b> | Pardavimų valdymas, <b>gebėjimas derėtis</b> , mokslinės žinios, <b>lankstumas</b> |

Remiantis tyrimo duomenimis, matyti, kad šiame etape buvo reikalingos tos kompetencijos, kurios startuoliui padėtų išlikti, kadangi šis etapas yra vienas rizikingiausių, todėl būtina kreipti dėmesį į tas sritis, kurios yra esminės siekiant stabilaus ir užtikrinto įsitvirtinimo rinkoje.



## Septintas naratyvas

*Stabilumas (įsitvirtinimas konkrečiame verslo sektoriuje).* Šiame naratyve yra atskleidžiami du reikšmingi įvykiai. Pirmasis iš jų, tai startuolio įsitvirtinimas rinkoje, kai vadovas ir jo turimos kompetencijos yra vieni reikšmingiausių aspektų siekiant organizacijos sėkmės. Antrasis, kai startuolis pasiekia stabilumo stadiją ir vadovo daroma įtaka pradeda mažėti. Tyrimo dalyviai atskleidžia, kad tolimesniam startuolio vystymui gali užtekti ir gerai savo darbo išmanančių specialistų komandos.

|                                                                                                              |                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Kompetencijos užtikrinančios startuolio plėtrą→ Įsitvirtinimas. Stabilumas→ vadovo daromos įtakos mažėjimas. |                                           |
| Fokalizacija                                                                                                 | Vadovas                                   |
| Įvykių erdvė                                                                                                 | Vadovo reikšmingumo vertinimas            |
| Socialinis kontekstas                                                                                        | Startuolio vystymas tarptautinėje rinkoje |

Tyrimo dalyviai pripažino, kad **vadovo turimos kompetencijos** yra vienos iš svarbiausių siekiant startuolio plėtros. Galima teigti, kad tokia tendencija išryškėjo dėl to, kad vadovas yra pradinis idėjos generatorius, kuris jau tuo metu, kai idėją siekė paversti realiu produktu/paslauga turėjo tolimesnio vystymo viziją. Informantai kalbėdami apie kompetencijas, kurių jiems prireiks užimant vis didesnę rinkos dalį, teigė, kad **rinkodaros** išmanymas yra vienas svarbiausių. Galima teigti, kad taip yra dėl to, kad pradėjus augti pardavimams yra itin reikšmingas jų organizavimas ir vykdymas, nes vartotojo poreikiai yra tendencingai linkę augti. Kita kompetencija, kuri yra reikalinga, tai **žmogiškųjų išteklių valdymo**, nes augant organizacijai yra būtina vis didesnė komanda, kuri gebėtų organizuoti darbą ir užtikrintų savo funkcijų įgyvendinimą tam, kad organizacija gebėtų įgyvendinti numatytas ilgalaikes raidos perspektyvas. Kadangi organizacija orientuojasi į globalią rinką, efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas turi vykti investuojant ir į darbuotojų kompetencijas, kad būtų užtikrinamas didesnis darbo našumas. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo metu informantai pripažino, jog neturint finansinio išsilavinimo yra pakankamai sunku efektyviai juos skirstyti ir valdyti, todėl natūralu, jog kaip būtinąją kompetenciją siekiant plėtros įvardino **finansų valdymą**. Augant pardavimams, atsiranda ir kiti būtinieji niuansai, ne tik lėšų skirstymas atlyginimams, gamybai ir kt., tačiau investicijos reikalingos ir paties produkto tobulinimui, todėl lėšų pritraukimas taip pat tampa būtinas. Galima teigti, kad kompetencijos užtikrinančios startuolio plėtrą padeda įsitvirtinti ir rinkoje, todėl kyla esminis klausimas, kuriuo metu vadovas tampa reikšmingiausiu startuolio gyvavimo cikle.

*S1: „Rinkos supratimas, pirmas dalykas, tu turi suprasti, ko nori vartotojas, kaip tu jį pasieksi <..> Išmanyti rinką, kaip tu realizuosi tą produktą, tai yra ta kompetencija, kurios reikia<..>“.*

*S2: „Žmogiškųjų išteklių valdymo žinios aišku<..>“*

*S3: „<..>kad reikės tiek technologinių žinių, tiek pardavimo žinių, tiek rinkodaros žinių. Iš principo, jeigu tu nori, kad ta korporacija kažkur augtų, tai visų sričių specialistų vis tiek reikia komandoje.“*

*S4: „Trūks bendrojo valdymo, finansų, investicijų trūkumas, tvarumo užtikrinimas, kad sklandžiai visada viskas vyktų. Dar su pardavimais mum turbūt bus iššūkis, bet kaip vykdyti regionuose plėtrą, kaip pasirinkti gerus distributorius, tai turbūt bus pakankamas iššūkis.“*

Visi tyrime dalyvavę asmenys vieningai pripažįsta, kad **vadovas startuolyje** yra **reikšmingiausias** pačioje vystymosi **pradžioje**. Pirmoji priežastis, kodėl vadovas yra svarbus būtent gyvavimo ciklo pradžioje, nes jis yra atsakingas už **komandos sukūrimą**, t.y. naujų žmonių pritraukimą, kurių turimos žinios ir yra geriausias katalizatorius padedantis judėti pirmyn. Galima teigti, kad komandos kūrimas yra vienas atsakingiausių procesų, taip yra todėl, kad vadovas jiems gali pasiūlyti tik savo idėją, nes neturi lėšų skirtų mokėti darbo užmokesčiui, dažnu atveju trūksta technologinių resursų bei darbo vietos. Kitaip tariant, neturi materialiujų resursų, kurie galėtų sudominti tam tikro srities specialistus. Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad vadovas yra pagrindinė jungiamoji organizacijos komandos dalis, kadangi jis turi sutelkti komandą dirbti dėl bendro tikslo, rūpintis mikroklimatu, kad darbuotojai jaustųsi saugiai darbo aplinkoje. Darbuotojams yra svarbus pasitikėjimą keliantis vadovas, kuris nevaržytų jų profesinės laisvės, nes startuolis yra netradicinį verslą propoguojanti organizacija, todėl ir tyrimo dalyviai pripažįsta, kad vadovas yra komandos vedlys, ir nuo jo priklauso tolimesnė startuolio vystymosi sėkmė. Antroji priežastis, kurią nurodo tyrimo dalyviai yra **investicijų pritraukimas**. Galima teigti, kad vadovas yra tas, kuris geriausiai žino, kur link eina jo produktas/paslauga, todėl investuotojus gali lengviau įtikinti, kad idėja gali būti perspektyvi ateityje ir sumažinti investuotojų baimę rizikuoti.

*S1: <..>vadovas yra reikšmingiausias pačioje pradžioje, kada didžiausia rizika suklysti ir didžiausios galimybės laimėti<..> pradžioje vadovo vaidmuo yra reikšmingiausias, nes tu turi surinkti komandą, tiek nukreipti produkto plėtrą į kažkurią pusę, išsigryninti pardavimo kanalus ir numatyti viską į priekį už komandą. Ir sudėlioti scenarijų, kad visa komanda galėtų eiti į priekį.“*

*S2: „Pradžioje, nes žmonės tau daro viską už dyką, tu turi juos kažkokio būdu pritraukti, nukreipti į savo pusę.“*

*S3: „Pradžioje, buriant komandą, priimant sprendimus, vidui tą palaikant, normalią tą tokią, klimatą tarp visų, tarp padalinių, kiekvienas atlieka kažkokią tą funkciją, tai vadovas tampa tuo jungiamuoju audiniu.“*

*S4: „<..>nuo pat pradžios iki ten antros serijos investicijų pritraukimo, tai tas pats vadovas ir idėjos autorius.“*

Analizuojant vadovo reikšmę startuolio paskutiniajame vystymosi etape, galima prieiti išvados, kad startuoliui įsitvirtinus, jis pasiekia stabilumą, o vėliau, kai jau visi **procesai pradeda pilnavertiškai funkcionuoti**, komandoje dirbantys asmenys tiksliai žino už ką, kiekvienas yra atsakingas, nuo šio momento tyrimo dalyviai pripažįsta, kad **vadovo įtaka pradeda mažėti**. Laikui bėgant, jis **tampa** projekto **koordinatoriumi**, kuris yra atsakingas už tam tikrų procesų organizavimą, tačiau jau neužima pagrindinio vaidmens. Galima teigti, kad taip įvyksta dėl to, kad augant organizacijai vadovui jau nepakanka bendrųjų kompetencijų, kurios užtikrintų tolimesnį sklandų valdymą. Tyrimo dalyviai teigia, kad vadovas vėliau tampa atsakingas už tam tikros funkcijos vykdymą, tampa techniniu darbuotoju, todėl komandos valdymui yra perspektyviau tokiame lygmenyje samdyti vadovą iš išorės, kuris turėtų finansinį išsilavinimą ir gebėtų valdyti žmogiškuosius išteklius. Tyrimo pradžioje, dalyviai pripažino, kad jų valdymas yra intuityvus, kadangi jie nėra turėję vadovavimo patirties, todėl augančiai komandai yra reikalingas profesionalus vadovavimas, žinoma, augantys finansiniai mąstai taip pat reikalauja papildomų gebėjimų. Galima daryti prielaidą, kad asmens samdymas iš išorės padėtų užtikrinti efektyvų valdymą, sumažintų nesėkmės riziką ir būtų galima tikslingai pasirinkti asmenį, kuris turėtų reikalingas kompetencijas didelės organizacijos valdymui.

*S1: „vėliau vadovas gaunasi toks darbų organizatorius ir šiaip tikrai ateina momentas startuolio gyvenime, kada vadovas pasidaro vietoj stiprybės silpnybė įmonei<..>aš matau, kad aš iš tos vadovo pozicijos po kelių metų gali išeiti ir pasodinti kitą žmogų, kuris ir finansuose daugiau žinios, daugiau pažinčių turės ir bus su patirtim ir geriau žinos, kaip parduoti tuos produktus.“*

*S3: „Bet laikui bėgant vadovas turi būti toks daugiau kaip koordinatorius. Toks normalus, organiškasis koordinavimas vyksta.“*

*S4: „Kai augi, gali atsitikti taip, kad tas idėjos autorius nėra tinkamas tos įmonės valdymui, kaip vadovas pagrindinis, nes jis tikbeliekia idėjos generatorius, ar lieka ten koks nors technologinės dalies vadovas, nes šitas dalykas dažnai būna. .“*

**Apibendrinant**, galima teigti, kad startuolio vadovas, kaip reikšmingiausia figūra dominuoja verslo kūrimo pradžioje, kuomet viskas priklauso nuo turimos idėjos. Pagrindinis tikslas yra suburti komandą, kuri gebėtų išvystyti verslą paremtą inovacija. Ir pagrindinės kompetencijos, kurios vadovui reikalingos, kai vyksta startuolio plėtra yra žmoniškųjų išteklių ir finansų valdymo, rinkodaros (žr. 12 lentelė).

**12 lentelė.** Kompetencijų išryškėjusių startuolio stabilumo (įsitvirtinimas konkrečiame verslo sektoriuje) etape, lyginamoji teorinio ir empirinio lygmens analizė (sudaryta autorės)

| Startuolio gyvavimo ciklo etapas                              | Kompetencijos teorinėje analizėje                                | Išryškėjusios kompetencijos tyrime                                    |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 7. Stabilumas (įsitvirtinimas konkrečiame verslo sektoriuje). | Atsakingumas, tarptautinė orientacija į vystymą, įsipareigojimas | Žmoniškųjų išteklių valdymo, rinkodara, marketingas, finansų valdymas |

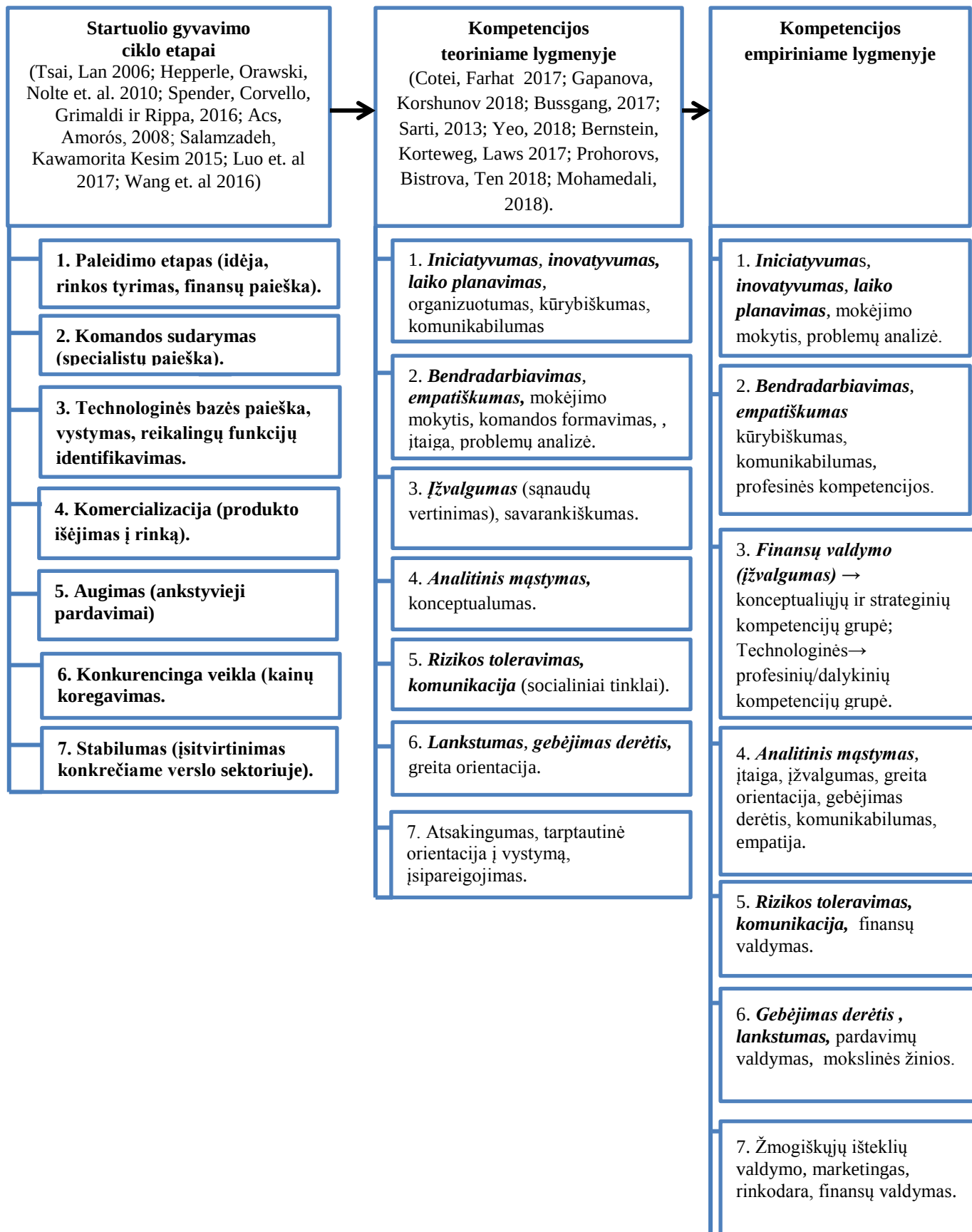
Galima teigti, kad teorinėje analizėje yra išskirtos bendrosios kompetencijos, o tyrimo dalyviai atskleidė specialiąsias kompetencijas, kurios būtinos siekiant įsitvirtinti ir pasiekti tą etapą, kai verslas gali funkcionuoti ir be papildomos vadovo pagalbos. Galima pripažinti, kad tyrimo dalyviai nurodė profesinių kompetencijų grupei priskiriamus gebėjimus, kurių jiems vis dar trūksta, kad galėtų patys efektyviai valdyti, todėl ir priimama vieninga nuomonė, kad augančiam verslui reikia naujo požiūrio, profesionalaus valdymo, ką gali užtikrinti asmuo iš išorės.

## Mokslinė diskusija

Šiame darbe buvo analizuojamos vadovo kompetencijos startuolio gyvavimo cikle. Atlikta probleminė analizė, kurioje išryškėjo tai, kad nepakankamai patirties ir profesinių gebėjimų bei žinių turintis vadovas yra viena iš startuolio žlugimo priežasčių. Buvo nustatyta, kad vadovas startuolio gyvavimo ciklo pradžioje yra vienas reikšmingiausių, siekiant tolimesnės jo plėtotės. Lietuvos mastu, tokia tematika tyrimų nebuvo atlikta, daugiau analizuoti startuoliai, kaip inovatyvios organizacijos verslo rinkoje. Įvertinus tai, kad tema yra nauja, ir užsienio autorių yra tyrinėta atskleidžiant komandos reikšmę startuolio gyvavimo ciklui, buvo nuspręsta atskleisti vadovo kompetencijas startuolio gyvavimo cikle. Tyrimo fenomenas buvo nagrinėjamas naudojantis naratyviniu minties suvokimo būdu. Iš viso, remiantis startuolio gyvavimo ciklo stadijomis, buvo sudaryti septyni naratyvai, kiekviename iš jų buvo įvertinama vadovo pozicija, įvykių plėtotė, socialinis kontekstas.

Taip pat buvo atlikta teorinė analizė, kurioje atskleidžiama startuolio samprata, pagrindinė idėja, kuria remiasi visi startuolių steigėjai, tai tam tikros problemos išsprendimas, kai siekiama inovatyviai išspręsti anksčiau egzistavusią problemą. Galima teigti, kad kiekvienas vadovas kurdamas startuolį turėtų atsakyti į klausimą, kaip mano kuriama technologija pagerins jau egzistuojančią prekę/paslaugą. Žinoma, buvo aptariami ir gyvavimo ciklo etapai bei jiems būdingi bruožai. Tolimesnėje teorinėje dalyje buvo analizuojamos lyderių tipologijos, kur kiekvienam iš analizuojamų tipų buvo priskiriamos kompetencijos, atsižvelgiant į valdymo metodus. Po šių įžvalgų buvo siekiama sukonkretinti startuolio vadovui būdingą kompetencijų paveikslą, kur buvo apsiribojama, tik gyvavimo ciklo etapams būdingomis kompetencijomis, atsižvelgiant į tai, ir empiriniame lygmenyje buvo keliami klausimai.

Šiame darbe atliktas tyrimas patvirtino mokslinėje literatūroje išskirtus startuolio gyvavimo ciklo etapus. Teigiama (Tsai, Lan 2006; Hepperle, Orawski, Nolte et. al. 2010; Spender, Corvello, Grimaldi ir Rippa, 2016; Acs, Amorós, 2008; Salamzadeh, Kawamorita Kesim 2015; Luo et. al 2017; Wang et. al 2016), kad startuolio gyvavimo ciklas yra sudarytas iš septynių gyvavimo ciklo etapų. Tai patvirtina, sudaryti rišlūs naratyvai, kuriuose buvo galima išgryninti kiekvieną etapą, kadangi įžvelgiami būdingi tik jam bruožai. Šių dviejų analizių gretinimas atskleidė ir ryškių skirtumų, didžiausios priešpriešos buvo pastebimos išskirtose kompetencijose, kadangi daugelyje etapų dominavo ne tos, kurios buvo priskirtos teorinės analizės metu. Teoriniame lygmenyje buvo pastebima, visų pirma, mažiau kompetencijų, antra, išskirtos buvo daugiau bendrosios ir nebuvo orientacijos į specialiąsias kompetencijas. Empiriniame lygmenyje buvo atskleista daugiau profesinių kompetencijų, būtinųjų gebėjimų, galima teigti, kad tyrimas padėjo sudaryti gilesnį vadovo kompetencijų paveikslą. Remiantis išryškėjusiais skirtumais yra atliekama palyginamoji analizė, kurioje matoma nauja kompetencijų sandara būdinga startuolio gyvavimo ciklui (žr. 5 pav.).



5 pav. Vadovo kompetencijų startuolio gyvavimo cikle lyginamoji analizė teoriniame ir empiriniame lygmenyje

Sudarytoje analizėje matyti, kad startuolio vadovui yra reikalingas platesnis kompetencijų spektras, negu buvo priskirtos pirminiame, teoriniame lygmenyje. *Pirmajame etape*, yra sutampančios trys kompetencijos, kurios pasitvirtina tiek teoriniame, tiek empiriniame lygmenyje. Toliau tarp išskirtų kompetencijų yra matomas akivaizdus atotrūkis, kadangi tyrimo metu dalyviai pripažino, kad pirminiame etape jiems yra būtina mokytis iš savo klaidų, todėl ir problemų analizės gebėjimai yra būtini, kadangi sprenddami vidines startuolio paleidimo etapo problemas, suranda naujų metodų, kurie leidžia nekartoti prieš tai buvusių žingsnių. *Antrajame etape*, sutapimų taip pat yra, tačiau kaip ir startuolių vadovai pripažino, kad šis etapas yra daugiau skirtas žmogiškųjų išteklių atrankoms, todėl kompetencijos yra įvertinamos pagal tai, kokias turi vadovas ir kokių tikimasi iš būsimų komandos narių, t.y., kad vykėtų sklandus bendradarbiavimas, žmonės turi turėti bent jau bendrąsias kompetencijas artimas vadovui, o toliau jau žvelgiama į profesines kompetencijas, kurios būtinos tam tikrų funkcijų įgyvendinimui ir tolimesniam startuolio vystymui. *Trečiasis etapas* yra skirtas technologinių sričių vystymui, todėl įvertinus šio etapo svarbą, bendrųjų kompetencijų jau nepakanka, yra svarbu, kad asmuo turėtų ir papildomų, tokių kaip gebėjimo valdyti finansus ar kitų specialiųjų, kurių išmanymas užtikrintų kryptingą judėjimą link tikslo. Galima teigti, kad išskirtos kompetencijos teoriniame lygmenyje nebuvo pagrindinės, kurių užtektų šio etapo vystymui, tyrimo metu atsiskleidė, kad šiame etape yra ypač svarbūs specialieji gebėjimai, kadangi nuo technologijų valdymo priklauso kuriamo produkto vertė ir kokybė. *Ketvirtajame etape*, kai ieškoma tinkamos nišos rinkoje yra akcentuojama ir kliento radimo svarba, t. y., kad potencialiam pirkėjui prekė/paslauga būtų lengvai prieinama ir randama tiek fizinėje, tiek internetinėje erdvėje. Todėl teorinėje dalyje išskirtas kompetencijas papildė būtent tos, kurių reikia prekės/produkto viešinimui bei kontakto su būsimu klientu užmezgimui. *Penktajame etape*, kuomet prasideda pardavimai, yra reikalinga ir finansų valdymo kompetencija, kuri teoriniame lygmenyje nebuvo išskirta, tačiau tyrimo dalyviai ją įvardina, kaip vieną iš svarbiausių, apskritai visame startuolio kūrimo. *Šeštajame etape* jau yra susiduriama su konkurencinga veikla, todėl įvertinus tai, kad tyrimo dalyviai konkurencines situacijas yra linkę spręsti tobulindami savo kuriamus produktus/paslaugas, todėl natūralu, kad teoriniame lygmenyje nebuvo išskiriamos tokios pat kompetencijos, kadangi negalima numatyti metodų, kuriuos kiekvienas startuolio vadovas renkasi individualiai. Naujos ir papildančios šį etapą kompetencijos yra tokios, kaip mokslinės žinios bei pardavimų valdymas, kadangi patobulintas produktas ar paslauga klientui rinkoje tampa vėl nauju pasirinkimu, todėl startuolio vadovui, kaip ir komandai atsiranda naujas iššūkis, sukurti pardavimų sistemą, kuri vėl padėtų pritraukti klientą. *Septintasis etapas*, galima teigti, kad yra išskirtinis, kadangi su teorinėje analizėje išryškėjusiomis kompetencijomis neturėjo jokių sąsajų. Galima teigti, kad kalbėdami apie *paskutinįjį etapą*, tyrimo dalyviai įvardino tas kompetencijas, kurias turi turėti startuolio vadovas, ir jos yra būdingos ne tik stabilumo etapui, tačiau visoms stadijoms. Remiantis tiek mokslinių šaltinių analize, tiek tyrimo metu gautais duomenimis, galima pastebėti, kad yra pasikartojančių sričių, kurios vienaip ar kitaip dominuoja visame gyvavimo cikle: rinkodara, marketingas, finansai, žmogiškieji ištekliai. Galima daryti išvada, kad šių keturių sričių valdymas ir yra pagrindinės kompetencijos, kurių reikia startuolio vadovui, kadangi tiek nuo pradžios ciklo, tiek ciklo pabaigoje jis turi turėti matymą kaip bus vykdomi pardavimai, kokia komanda dirbs kartu ir kokios žinios yra reikalingos, kaip bus viešinamas produktas ir kiek, bei kokių materialiuųjų išteklių prireiks. Kitos kompetencijos kaip kūrybiškumas, lankstumas, bendradarbiavimas, komunikabilumas, empatija yra priskiriamos prie bendrųjų kompetencijų, kuriomis turi pasižymėti vadovas kuriantis netradicinį verslą, kuris reikalauja nestandartinio mąstymo ir didelio lankstumo, tiek technologiniams sprendimams, tiek komandos valdymui. Buvo prieita išvados, kad startuoliui pradėjus stabiliai veikti, galima samdyti ir kitą vadovą iš išorės, siekiant naujų sprendimų, ir

stabilaus bei tvirto augančios kompanijos valdymo. Sukūrus produktą/paslaugą yra akivaizdžiai matoma, kokių kompetencijų prireiks ateityje, tačiau atsižvelgus į tai, kad startuolio kūrėjas ne visada išmano reikalingas sritis yra racionalu į valdymą įtraukti arba jį perduoti daugiau patirties ir profesinių gebėjimų turinčiam asmeniui.

Įvertinus tai, kad startuolio vadovas pasižymi lyderiui būdingomis savybėmis, galima daryti prielaidą, kad kaip teigiama (Saint-Michel, 2018; Jin, Myeong-Gu Seo, Shapiro, 2016; Lam, O'Higgins, 2012; Strom, Sears, Kelly, 2014; Berg, Karlsen, 2016; Phaneuf et. al 2016) transformacinio lyderio savybės yra būdingos ir empiriniame lygmenyje atsiskleidusiam vadovo poveiklui. Tyrimo dalyviai kalbėdami apie startuolio gyvavimo ciklui būdingas kompetencijas atskleidė ir tai, kad jie yra lankstūs vadovai, linkę daugiau būti tam tikrų procesų mentoriais ar koordinatoriais, gebantys priimti kritiką ir skatinantys savo komandą bendradarbiauti, siekti bendro tikslo ir visada palaikantys klaidos, nesėkmės atvejų. Tokiomis savybėmis pasižymi ir transformacinis lyderis, todėl galima teigti, kad tyrimas patvirtino, jog viena iš analizuotų lyderio tipologijų yra būdinga ir tyrime dalyvavusiems asmenims.

### **Tyrimo apribojimai.**

- 1) Empirinio tyrimo metu buvo apklaustas ribotas skaičius informantų, todėl gauti rezultatai atspindi, tik tyrime dalyvavusių asmenų patirtį, gautų rezultatų negalima pritaikyti visumai.
- 2) Tyrimo metu buvo apklausti vieno Lietuvos miesto startuolių vadovai, todėl tyrimo duomenų negalima taikyti visos Lietuvos mastu, netgi atsižvelgus į gautų duomenų gilumą.
- 3) Tyrime dalyvavo tik startuolių vadovai, todėl kalbėdami apie tam tikrus niuansus galėjo būti subjektyvūs, siekiant gauti platesnius duomenis į tyrimą būtų galima įtraukti ir startuolyje dirbusius asmenis, ypač kai startuolio idėją generuoja ne vienas asmuo.

**Tolimesnių tyrimų kryptys.** Atlikus tyrimą, kuriame buvo nustatytos startuolio vadovui būdingos kompetencijos, galimos tolimesnių tyrimų kryptys yra apie startuolio vystymosi ypatumus, kai pasikeičia pirminis vadovas ir idėjos generatorius tampa tik techniniu darbuotoju. Dar vienas naudingas tyrimas galėtų būti, siekiant iširti gilesnį vadovo kompetencijų poveiklį, tai tirti žlugusių startuolių vadovus ir įsitvirtinusių startuolių vadovus, atlikti palyginamąją analizę, kurioje atsiskleistų trūkstamos kompetencijos dėl, kurių įvyko startuolio žlugimas ir tos, kurių pagalba įvyko startuolio įsitvirtinimas.

## Išvados ir rekomendacijos

1. Analizuojant mokslinę literatūrą buvo atskleista startuolio samprata. Startuolis, tai inovatyvi verslo organizacija, kurios veikla yra paremta technologijų pagrindu ir kuriama aukšta pridėtinė vertė. Startuoliuose generuojamos idėjos remiasi principu, kai siekiama jau rinkoje egzistuojanti produktą paversti inovatyvia technologija, kuri spręstų kasdienę vartotojų problemą arba palengvintų tam tikrą kasdienį veiksmą. Tam, kad startuolis gebėtų funkcionuoti yra išskiriamos septynios jo veikimo stadijos, kurios pasižymi idėjų generavimu, komandos formavimu, technologinių sprendimų vystymu, rinkos paieška, pardavimais, konkurencija ir įsitvirtinimu.
2. Remiantis moksline literatūra, buvo analizuojamos šios lyderystės tipologijos: transformacinė, transakcinė bei palaikomoji, situacinė, autokratinė, demokratinė. Nustatyta, kad *transformacinės* lyderystės tipui yra būdingas atviras pokyčiams vadovavimas, kai akcentuojamas bendradarbiavimas ir nuolatinis tobulėjimas ugdant asmenines kompetencijas per darbo funkcijų vykdymą. *Transakcinė* lyderystė pasižymi konkrečių užduočių paskyrimu darbuotojams, už kurias jiems yra atlyginama. *Palaikomoje* lyderystėje vadovas yra mentorius arba koordinatorius, kuris darbuotojus konsultuoja atliekant su darbu susijusias funkcijas. *Situacinėje* lyderystėje dominuoja susiklosčiusios situacijos valdymas, lyderis neturi nustatyto valdymo metodo, remiasi tuo, kas geriausiai tinka susiklosčiusiai situacijai. *Autokratiniam* valdymo tipui yra būdingas statiškas valdymas, kai darbuotojams nurodomos konkrečios jų funkcijos, bet koks veiksmas yra vykdomas atsižvelgiant į vadovo nuomonę. Demokratinėje lyderystėje vadovas bendradarbiauja su darbuotojais, akcentuojama nuolatinės komunikacijos svarba.
3. Parengiant vadovo kompetencijų modelį buvo orientuojamasi į keturias kompetencijų grupes: lyderystė, profesinė/dalykinė, socialinė, konceptualioji/strateginė. Atsižvelgiant į startuolio gyvavimo ciklo etapus buvo sudarytas operacionalizuotas vadovo kompetencijų modelis, kai kiekvienam etapui buvo priskiriamos tam tikros kompetencijos. *Paleidimo etape* priskiriamos kompetencijos: iniciatyvumas, inovatyvumas, laiko planavimas, organizuotumas, kūrybiškumas, komunikabilumas; *Komandos sudarymo etape*: mokėjimo mokytis, komandos formavimas, bendradarbiavimas, empatiškumas, įtaiga, problemų analizė; *Technologinės bazės vystymo etape*: išvalgumas (sąnaudų vertinimas), savarankiškumas; *Komercializacijos etape*: analitinis mąstymas, konceptualumas; *Augimo etape*: analitinis mąstymas, konceptualumas; *Konkurencingos veiklos etape*: analitinis mąstymas, konceptualumas; *Stabilumo etape*: atsakingumas, tarptautinė orientacija į vystymą, įsipareigojimas.
4. Atlikus tyrimą išaiškėjo, kad apklaustiems startuolių vadovams yra artimos *transformacinėje lyderystėje išskiriamos kompetencijos* ir valdymo metodai. Remiantis tyrimo duomenimis, galima teigti, kad startuolių vadovams buvo svarbi galimybė veikti kūrybiškai, orientuojamasi į bendradarbiavimą skatinančius tarpusavio santykius, motyvaciją siekti bendro tikslo, lanksčiai žiūrima į klaidas. Nustatyta, kad tokio tipo vadovas nukrypsta nuo tradicinių valdymo normų ir priima inovatyvius sprendimus. Remiantis tyrimo duomenimis buvo atskleistos kiekvienam *startuolio gyvavimo ciklo etapui būdingos kompetencijos*. *Paleidimo etapo etapo naratyve* atsiskleidė, kad vyksta rinkos stebėjimas, realizacijos metodų paieška, mokslinės problemos analizė, o tam reikalingas nuolatinis mokymasis, socialinis aktyvumas, todėl informantai išskyrė šias kompetencijas: iniciatyvumas, mokėjimo mokytis, inovatyvumas, problemų analizė, laiko planavimas.



*Komandos formavimo etapo naratyve* buvo kreipiamasis dėmesys į tai, kokių kompetencijų trūksta, kad vyktų produkto/paslaugos kūrimas, todėl atsiskleidė, kad komandos sudaryme buvo svarbiausios profesinės/dalykinės kompetencijos. Įvertinus tai, kad sudarius komandą jau pradeda formotis ir vadovo paveikslas, buvo nustatyta, kad pačiam startuolio vadovui yra būdingos kūrybiškumo, komunikabilumo, bendradarbiavimo, empatiškumo kompetencijos. *Technologinės bazės paieškos naratyve*, nustatyta, kad vyravo dviejų kompetencijų poreikis, tai finansų valdymo ir technologinių žinių, kurios turėjo užtikrinti produkto/paslaugos realizaciją rinkoje. *Komercializacijos etapo naratyvas* buvo skirtas produkto išleidimui į fizinę ar internetinę erdvę, todėl startuolių vadovai ieškodami potencialių klientų orientavosi į produkto/paslaugos dizaino kūrimą, viešinimą, dalyvavimą specializuotose parodose, atliko rinkos tyrimus ir vykdė technologinius tobulinimus. Buvo pripažįstama, kad šių veiksmų vykdymui prireikė įtaigos, įžvalgumo, greitos orientacijos, gebėjimo derėtis, komunikabilumo, empatijos, analitinio mąstymo kompetencijų. *Augimo etapo naratyve*, vyko investicijų pritraukimas, kadangi augant produktui/paslaugai buvo didinama gamyba, todėl tam reikėjo nuolatinės komunikacijos, viešinimo, socialinio aktyvumo. Finansų pritraukimas vyko remiantis rizikos toleravimo, finansų valdymo, komunikacijos kompetencijomis. *Konkurencingos veiklos naratyve*, atsiskleidė, kad kiekvienas iš startuolių vadovų susidūręs su konkurencine situacija naudojasi individualiais metodais, vienas iš tokių yra produkto/paslaugos tobulinimas. Ir, kad atsirastų atnaujinta produkto/paslaugos versija yra svarbios pardavimų valdymo, gebėjimo derėtis, mokslinės, lankstumo, profesinių žinių kompetencijos. *Stabilumo etapo naratyve* nustatomos kompetencijos, kurias turėdamas vadovas gali užtikrinti startuolio įsitvirtinimą rinkoje, tai žmoniškųjų išteklių valdymo, marketingo, rinkodaros, finansų valdymo. Atskleista, kad augant organizacijai startuolio vadovo įtaka pradeda mažėti, kadangi jis neturi pakankamai žinių ir patirties, todėl siekiant nuolatinio stabilumo yra **rekomenduojama** samdyti vadovą iš išorės, kuris išmanytų didelės organizacijos valdymą ir turėtų specializaciją ne vienoje srityje.

## Literatūros sąrašas

1. Abbas, W., Asghar, I. (2010) The Role Of Leadership In Organizational Change. Relating the Successful Organizational change to Visionary and Innovative Leadership. *Master's Thesis in Industrial Engineering and Management*.
2. Acs, J. Z., Amorós, J., E. (2008). Introduction: The Startup Process: Introducción: El Proceso De Creación De Empresas. *Estudios de Economía*. Vol. 35-Nº2, Diciembre 2008, Págs. 121-132.
3. Akitsu, O., Mitsuhashi, H. (2013). Founders' experiences for startups' fast break-even.
4. Angus-Leppan, T. Metcalf, L., Benn, S. (2009). Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. *Journal of Business Ethics* (2010) 93:189–213.
5. Antonakis, J., House, R., J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly* 25 (2014) 746–771.
6. Bernstein, S., A. Korteweg, Laws, K. (2017). Attracting early-stage investors: Evidence from a randomized field experiment. *The Journal of Finance* 72 (2):509–538.
7. Brüggemann, H. (2014) Entrepreneurial leadership styles: A comparative study between Startups and mature firms. *2stIBA Bachelor Thesis Conference*.
8. Bosse, T., Duell, R., Memon, Z., Treur, J., Wall, N. (2017). Computational model-based design of leadership support based on situational leadership theory. *Simulation: Transactions of the Society for Modeling and Simulation International* 2017, Vol. 93(7) 605–617.
9. Bussgang, J. 2017. Are you suited for a start-up? *Harvard Business Review*, November–December. <https://hbr.org/2017/11/are-you-suited-for-a-start-up> (accessed January 2, 2018).
10. Banerji, D., Reimer, T. (2019). Startup founders and their LinkedIn connections: Are well-connected entrepreneurs more successful?
11. Bergsteiner, H. ir Avery, G. C. (2014). The twin-cycle experiential learning model: reconceptualising Kolb's theory. *Studies in Continuing Education*, 36(3), 257-274.
12. Caers, R., & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, 29(4), 437–448
13. Cotei, F. (2017). The Leasing Decisions of Startup Firms.
14. Mason, C., Griffin, M., Parker, S. (2014). Transformational leadership development: Connecting psychological and behavioral change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 Issue: 3, pp.174-194,
15. Deichmann, D., Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly* 26, 204–219.
16. Ganta, V. CH., Manukonda, J. K. (2017) Leading the change in organizations. *International Journal of Research in IT And Management (IJRIM)*. Vol. 7, Issue 1, January - 2017, pp. 73~81.
17. Gaponova, O., S., Korshunov I., A. (2018). Deploying a Corporate Learning System at the Innovative Startup. *Russian Education & Society*, vol. 60, no. 4, 2018, pp. 289–314.

18. Guillory, J., & Hancock, J. T. (2012). The effect of LinkedIn on deception in resumes. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(3), 135–140.
19. Guo, L., Decoster, S., Babalolac M. T., Schutterd, L., Garbae, O., A., Riislaf, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research* 92 (2018) 219–230.
20. Gu, J., Wang, G., Liu, H., Derun S., He, Ch. (2018). Linking authoritarian leadership to employee creativity: The influences of leader–member exchange, team identification and power distance. *Chinese Management Studies*, Vol. 12 Issue: 2, pp.384-406.
21. Giedraitis, A., Kasnauskė, J. (2016) Verslumo atmosferos gerinimas steigiant „startuolius“ (start up) Lietuvoje. *Regional FoRmation and development StudieS*, no. 1 (18).
22. Grimpe, Ch., Murmann, M., Sofka, W. (2017) The Organizational Design of High-Tech Startups and Product Innovation. *ZEW Discussion Papers*, No. 17-074.
- Krishna, A., Agrawal, A., ir Choudhary, A. (2016) Predicting the Outcome of Startups: Less Failure, More Success. *International Conference on Data Mining Workshops*.
23. Hansen, J. A., Pihl-Thingvad, S. (2018). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2018.1544272.
24. Hamstra, M. R. W., Yperen, N. W., Wisse, B., Sassenberg, K. (2014). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *J Bus Psychol* (2014) 29:413–425.
25. Hayter, C. S. (2016). Constraining entrepreneurial development: A knowledge-based view of social networks among academic entrepreneurs. *Research Policy*, 45(2), 475–490.
26. Hepperle, C., Orawski, R., Nolte, B., D., Mörtl, M. ir Lindemann, U. (2010). An integrated lifecycle model of product-service-systems.
27. Hornáčková, V., Hálová, K., Nechanická, V. (2012). Analysis of Democratic Leadership Style of Nursery schools/Kindergartens. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 171 ( 2015 ) 717 – 723.
28. Hoang, H., & Yi, A. (2015). Network-based research in entrepreneurship: A decade in review. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 11(1), 1–54.
29. Hur, M., H. (2008). Exploring Differences in Leadership Styles: A Study of Manager Tasks, Follower Characteristics, and Task Environments in Korean Human Service Organizations. *Social Behavior And Personality*, 2008, 36 (3), 359-372.
30. Yahya, H. A. T., Elsayed, K. A. (2012). The Influence of the Factors of Managerial Competencies among SMEs in Selangor, Malaysia. *A Preliminary Study of Human Resources. Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, No. 6(13), p. 123-134.
31. Ye, Q. (2018) New-Born Startups Performance: Influences of Resources and Entrepreneurial Team Experiences. *International Business Research*; Vol. 11, No. 2; 2018 ISSN 1913-9004
32. Yeo, K. R. (2008). How does learning (not) take place in problem-based learning activities in workplace contexts? *Human Resource Development International*, 11(3), 317-330.
33. You-De, D., You-Yu, D., Kuan-Yang, Ch., Hui-Chun, W. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 Issue: 5, pp.760-778.

34. Jacob, M. (2017) Entrepreneurships and Startup Programmes: Opportunities in Travel and Tourism. *Atna, J Tour Stud*, 12, 2 (2017), 51-65.
35. Jina, S., Seo, M., Shapiro, D. L. (2016). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 27 (2016) 64–84.
36. Jin, S. Seo, M. G., Shapiro, D. L. (2016). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *The Leadership Quarterly* 27 (2016) 64–84.
37. Jong de, E.(2018) They Have Not Failed, They Have Just Found Ways That Won't Work. A Study of Factors That Influence The Failure Process of Startups. *Master Thesis - Innovation Sciences*.
38. Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C., Be'langer J. J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 2013 Vol. 48, No. 6, 1122–1134.
39. Petrulis, A. (2017). Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje. *Regional Formation and Development Studies*, No. 1 (21).
40. Picken, J., C. (2017). From founder to CEO: An entrepreneur's roadmap. *Business Horizons* 60, 7-14.
41. Phaneuf, J., É, Boudrias, J. S., Rousseau, V., Brunelle, É. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences* 102 (2016) 30–35.
42. Prooijen, J., W., Vries, R., E. (2016). Organizational Conspiracy Beliefs: Implications for Leadership Styles and Employee Outcomes. *J Bus Psychol* (2016) 31:479–491.
43. Prohorovs, A., Bistrova, J., Ten, D. (2018).Startup Success Factors in the Capital Attraction Stage: Founders' Perspective. *Journal of East-West Business*, DOI: 10.1080/10669868.2018.1503211.
44. Rasmussen, E. S., Tanev S. (2015). The Emergence of the Lean Global Startup as a New Type of Firm. *Technology Innovation Management Review*.
45. Reida, S. W., Anglinb, A. H., Baurc, J. E., Shortd, J. C., Buckleya, M. R. (2018). Blazing new trails or opportunity lost? Evaluating research at the intersection of leadership and entrepreneurship. *The Leadership Quarterly* 29 (2018) 150–164.
46. Raelin J., A., (2012). Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 Issue: 1, pp.7-23.
47. Tsai, Lan (2006) Development of a Startup Business — A Complexity Theory Perspective.
48. Kalyanasundaram, G. (2018) Why Do Startups Fail?A Case Study Based Empirical Analysis in Bangalore. *Asian Journal of Innovation and Policy*.
49. Kim, B., Kim, H., ir Jeon, Y. (2018) Critical Success Factors of a Design Startup Business. *Case Report*.
50. Kopera, S., Wszendybył-Skulska, E., ir Cebulak, J. (2018) Interdisciplinarity in Tech Startups Development – Case Study of 'Unistartapp' Project. *Foundations of Management*, Vol. 10 (2018), ISSN 2080-7279. DOI: 10.2478/fman-2018-0003.
51. Kuengy, L., Yangz, M., J., Hongx, B. (2017)Sources of Firm Life-Cycle Dynamics: Size vs. Age Effects.
52. Lipusch, N., Ebel, P., Dellermann, D., and Bretschneider, U. (2017) Customer Development for Start-ups: What is the State of the Art and Which Current and Future Part

- Does IT Play? *The XXVIII ISPIM Innovation Conference – Composing the Innovation Symphony*.
53. Li, A., Dodor, A., Boabeng, F. O., Asim, S. (2017) Is Moderator Opportunity a Trigger Factor for the Contribution of Small Startup Business to the Mechanism Of Self-Organized Entrepreneur Behavior? *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, Vol. 5, No. 2, pp. 110-124.
  54. Liu, J., Liu, X., Zeng, X. (2011). Does transactional leadership count for team innovativeness? The moderating role of emotional labor and the mediating role of team efficacy. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24 Issue: 3, pp.282-298.
  55. Luo, Ch., Zhang, D., Luo, B., Ge, J. (2017) Ambidextrous Strategy and Firm Performance: The Moderating Effects of Organizational Slack and Organizational Life Cycle. *Business and Management Studies* Vol. 3, No. 4.
  56. Lynch, B., M., McCormack, B., McCance T. (2011). Development of a model of situational leadership in residential care for older people. *Journal of Nursing Management* 19, 1058–1069.
  57. Lynch, B., M., McCance, T., Phil, McCormack, B., Brown, D. (2017). The development of the Person-Centred Situational Leadership Framework: Revealing the being of person-centredness in nursing homes.
  58. Martínez-Córcoles, M., Stephanou, K. (2017). Linking active transactional leadership and safety performance in military operations. *Safety Science* 96 (2017) 93–101.
  59. McCormack, R., Pancini, G. ir Tout D. (2010). Learningful work: Learning to work and learning to learn. *International Journal of Training Research*, 8, 40-52. Australia.
  60. Saint-Michel, S. E. (2018). Leader gender stereotypes and transformational leadership: Does leader sex make the difference?. *M@n@gement* 2018, vol. 21(3): 944-966.
  61. Moroni, I., Arruda, A., Araujo, K (2015). The design and technological innovation: how to understand the growth of startups companies in competitive business environment. *6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015. Procedia Manufacturing* 3 ( 2015 ) 2199 – 2204.
  62. Mohamedali, Y. (2018). Matching Startup Founders to Investors: a Tool and a Study.
  63. Molendijk, K. (2017) The development of value propositions in High-Tech entrepreneurial startups. *9th IBA Bachelor Thesis Conference*
  64. 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* Volume 20, Number 1.
  65. McCormack, R., Pancini, G. ir Tout D. (2010). Learningful work: Learning to work and learning to learn. *International Journal of Training Research*, 8, 40-52. Australia.
  66. Namusonge, M. J. (2014). *Linking competencies with strategies: The case of small and medium- sized exporting firms in Kenya*. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, No. 1(11), p. 418-439.
  67. Norris, A. (2014) Startups and older firms: which is more responsive to local economic changes? *U. S. Bureau of Labor Statistics. April: 1–2*.
  68. Piñeiro, F. da S., Oliveira, J. M., Cruz, A. C. Patas, T. Z. (2017). *Business Models on Startups: a Multicase Study*. DOI: 10.5902/19834659 29161.
  69. Sahu, R. H. (2009). Competency mapping. *New Delhi: Excel books*

70. Salamzadeh, A., Kawamorita Kesim, H. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. *Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*, Belgrade, Serbia.
71. Sanda, A. Ph., Joceln, S., Ylva Fältholm Ph. (2011). Managerial Competence and NonPerformance of Small Firms in a Developing Economy. *International Journal of Contemporary Business Studies*, No. 3(2), p. 6-24.
72. Sanyal, P., Mann, C.L. (2010). The Financial Structure of Startup Firms: The Role of Assets, Information, and Entrepreneur Characteristics. No. 10-17.
73. Sarti, D. (2014). Leadership styles to engage employees: evidence from human service organizations in Italy. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 26 Issue: 3/4, pp.202-216.
74. Schuh, C. S., Zhang, X., Tian, P. (2012). For the Good or the Bad? Interactive Effects of Transformational Leadership with Moral and Authoritarian Leadership Behaviors. *J Bus Ethics* (2013) 116:629–640.
75. Socorro, M., Fernando, C. L. (2016). An exploration of the transition of a startup enterprise in the shared accommodation business.
76. Seijts, G., Crossan, M., Carleton, E. (2017) Embedding leader character into HR practices to achieve sustained excellence. *Organizational Dynamics* (2017) 46, 30-39.
77. Surya, M. D., Kurniawan F. (2017). The effectiveness of marketing communication through digital content for startup business (Case Study: Brandish beverage product). *Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)*, volume 41.
78. Spender, J. Ch., Corvello, V., Grimaldi, M. ir Rippa, P. (2016). Startups and open innovation: a review of the literature.
79. Valiulė, V., Vaikšnoras M. (2018) Vadovų vaidmuo įgalinant žmoniškuosius išteklius. *Regional Formation and Development Studies*, No. 2 (25).
80. Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Economics and Management*: 2011. 16.
81. Videikienė, S., Šimanskienė, L. (2013) Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose. *Mokslinių straipsnių rinkinys*.
82. Verbovskii, V. A. (2012) Basics Of Successful Startup Development In The Field Of Innovation. *Institute of Humanities, Social Sciences and Technologies*.
83. Vujičić, S., Radović Marković M., Ivković, D., Nikitović, Z. (2014) Leaders's Influence on the Definition and Implementation of Strategy in Organizations.
84. Wang, X., Edison, H., Bajwa, S., Giardino, C., Abrahamsson, P. (2016) Key Challenges in Software Startups Across Life Cycle Stages. DOI: 10.1007/978-3-319-33515-514.
85. Visit Wiangnak, V., Lekcharoen, S. (2015). A Causal Relationship Model of ICT Project Managers' Competencies: A multi-group Analysis.
86. Wasserman, N. (2017). The Throne VS. The Kingdom: Founder Control And Value Creation In Startups. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 38: 255–277
87. Zineldin, M., Hytter, A. (2012). Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 4, February 2012, 748–758.
88. Chena, Z., Davisonb R., M., Maoc, J., Wanga, Z. (2018). When and how authoritarian leadership and leader renqing orientation influence tacit knowledge sharing intentions. *Information & Management* 55 (2018) 840–849.

89. Qureshi, I. (2017) Role and Size of a Leader in Organizational Behaviors. *Journal of HR, Organizational Behaviors & Entrepreneurship Development* Vol. 1, Issue, 01. 13-16 p.

## Priedai

### 1 priedas. Tyrimo klausimai

Gerb. Informante,

Esu Elinga Matusevičiūtė, KTU Ekonomikos ir verslo vadybos fakulteto II kurso magistrantė. Mano baigiamojo magistro darbo tema: „Vadovo kompetencijos startuolio gyvavimo cikle“. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas atskleisti startuolio vadovo kompetencijas kiekviename startuolio gyvavimo ciklo etape. Tyrimo rezultatai bus apibendrinti ir panaudoti mokslo tikslams.

| Startuolio gyvavimo ciklo etapai                                              | Klausimai                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Paleidimo etapas (idėja, rinkos tyrimas, finansų paieška)                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokia Jūsų veiklos sritis?</li><li>• Kaip kilo idėja įkurti startuolį?</li><li>• Kokių sunkumų patyrėte kurdami startuolį?</li></ul>                                                                                                                                 |
| 2. Komandos sudarymas (specialistų paieška)                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kaip manote, kokie Jūsų turimi gebėjimai, žinios Jums padėjo sudaryti sėkmingai dirbančią komandą?</li><li>• Kokiu vadovavimo stiliumi vadovaujamasi Jūsų startuolyje?</li><li>• Kaip manote, kokiomis kompetencijomis turi pasižymėti startuolio vadovas?</li></ul> |
| 3. Technologinės bazės paieška, vystymas, reikalingų funkcijų identifikavimas | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokiomis profesinėmis kompetencijomis pasinaudojote, kai pradėjote vystyti savo startuolį? (Rinkos nustatymas, technologinė bazė).</li></ul>                                                                                                                         |
| 4. Komercializacija (produkto išėjimas į rinką)                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kaip vyko produkto/paslaugos paleidimas į rinką? Kokių žinių, gebėjimų Jums reikėjo?</li></ul>                                                                                                                                                                       |
| 5. Augimas (ankstyvieji pardavimai)                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kai prasidėjo Jūsų kuriamos paslaugos/produkto pardavimų augimas, ar susidūrėte su tam tikrą finansinę riziką turinčiomis situacijomis? Jeigu taip, kaip įveikėte tas situacijas? Kokiais savo asmeniniais gebėjimais, savybėmis rėmėtės?</li></ul>                  |
| 6. Konkurencinga veikla (kainų koregavimas)                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kokių kompetencijų, asmeninių savybių Jums reikėjo, kai susidūrėte su konkurencija? Jeigu ne, kaip manote kokių kompetencijų reikėtų startuolio vadovui, jeigu startuoliui iškiltų konkurencinis pavojus?</li></ul>                                                  |
| 7. Stabilumas (įsitvirtinimas konkrečiame verslo sektoriuje)                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kaip manote, kokių kompetencijų, asmeninių savybių Jums prireiks plėtojant savo startuolį?</li><li>• Kaip manote, kurioje startuolio gyvavimo ciklo stadijoje vadovas yra reikšmingiausias? Kodėl?</li></ul>                                                         |



## 2 priedas. Transkripcijos

„S1“

### **Kaip kilo idėja įkurti startuolį?**

Yra du gimimo taškai iš viso šitam projekte, tai yra tas pirmas gimimas kai gimė pirmas prototipas. Ir antras, kai susikūrė įmonė iš to. Jeigu apie pirmą tą tašką, kai pati idėja kilo tai čia labai ilga istorija, aš tą pirmą prototipo gaminį sukonstravau pas mamą garaže ir... Žodžiu, va tokia istorija buvo, aš turėjau keturis dviračius ir aš juos visus supjausčiau, išdariau ir padariau elektrinį.. Nu, bet jie aišku po to buvo visiškai nenaudojami, ten tragedija. Varikliai buvo naudojami iš automobilių, ten aušinimo fenų, nu ten nesąmonė buvo. Buvo likęs vienintelis sesės dviratis, kur negalėjau aš jo aišku niekaip liest, bet man jį reikėjo padaryti elektrinį, nes jau vis tiek knietėjo labai. Tai sugalvojau kaip padaryti įrenginį, kurį aš galėčiau uždėti ir nuimti nuo sesės dviračio, kad ji net neįtartų. Tai aš pasidariau pora „skečų“, brėžinius pasidariau, pasidariau prototipą ir okiai, veikia. Ir tada užsiregistravau į „Technoramą“, Technoramoj nieko tada nelaimėjau, net diplomo, tada žiauriai supykau ant savęs, nors aš atėjau visiškai toks kaip laimėtojas, toks „ūūū“, visos prizinės kuprinės mano. Užsiregistravau tą pačią dieną į kitą konkursą, tada pasiruošiau normaliai prezentaciją, tada visą pristatymą apgalvojau, ką aš ten noriu pasakyt ir laimėjau pirmą vietą, tada pasigavo spauda, tada pasigavo verslas, pradėjo kviešti į susitikimus ir žiūrėti ar galima tą produktą toliau plėtoti. O tas kitas etapas buvo, kai įmonė susikūrė, „uabas“ susikūrė 2015 metų gale, tai mes jį kūrėm trise: aš, Uab „X“, ir X generalinio sūnus ir jis gavo dalį akcijų už tą pagalbą. Tai va, pats produktas buvo grynai sukurtas iš poreikio, nes prasidėjo pardavimai ir reikėjo tiesiog jau teisinės struktūros, kuri padėtų tiesiogiai tvarkyti pardavimus, o ne per X viską daryti. Ar rinkoje buvo jau kažkas, kai tu sukūrei tą elektrinį prietaisą, ar tu čia dviratį išradai? Tokių analoginių, kaip perdavimo komplektų tai perdavimo komplektų iš paprasto į elektrinį buvo, bet visi tie sprendimai buvo žiauriai komplikuoti, buvo labai sunku juos užmontuoti. Tokia idėja ir buvo, kada paprastą dviratį padaryti elektriniu, tokių produktų rinkoje buvo, bet jie buvo labai komplikuoti, laidus reikėjo vedžioti, komponentus keisti, ratus numontuoti ir uždėti, krūva reikalų, kiekvienas žmogus negalėjo to pasidaryti, nebent žmogus, kuris turi įrankių krūvą, yra mechanikas, elektroniką išmano ir turi garažą, tada okei, tai tie įrenginiai jų, buvo taip ir naudojami. O tokio kaip mūsų, kai paprastai nueini ir nusiperki tiesiog iš lentynos, grįžti namo ir užsidedi be jokių įrankių, ir iškart važiuoji, tai kol kas nebuvo ir nėra. Kai kūrei prietaisą ar buvai kažkokius mokslus baigęs ar tu tiesiog, ar tau kažkaip sekėsi tokie darbai, genijus nuo mažens? Aš šiaip nuo mažens daug konstravau, atsimenu, kai man buvo kokie šeši metai, aš jau analoginius fotoaparatus surinkdavau ir išrinkdavau, po to prasidėjo ir jų surinkimas atgal, bet šiaip tai tuo metu, kai prasidėjo mano prietaiso gamyba, aš studijavau bakalaure mechatroniką, ir tada aš buvau antram ar trečiam kurse, buvau žalias studentas, su elektronika ir mechanika nieko nedarė absoliučiai. Bet viską reikėjo absoliučiai išmokti ant savo kailio ir kai pradėdi suprast ant kiek tai plati tema, tai nėra, kad sukurti produktą, pagaminti ir parduoti. Ta prasme sugalvoti produktą, jį parduoti, pagaminti, tai yra trys atskiri pasauliai, jie visiškai skirtingi, tokius dalykus vykdo milžiniškos korporacijos, kurios turi milijoninius biudžetus, kurios gali sukurti iš „development“ visiškai naują produktą ir paleisti gamybą, dideliu ekonominiu mastu. Ir viską padaryti, kad visi distributoriai uždirbtų normaliai, logistika ir garantiniai grąžinimai visokie veiktų, tai daro milžiniško įmonės, o čia reikia viską padaryti nuo nulio ir su komanda, kuri... mes esam arti to. Mes pardavinėjom senas versijas nuo 2014 metų vidurio, vasaros, pardavinėjom vadinamą tą seną kartą. Tai buvo visiškai namų darbai, mes tiesiog gaminom juos žiauriai brangiai, nes labai maži kiekiai buvo, mes tiesiog juos čia

surinkinėdavom ir pardavdavom visiškai į nulį. Niekas nieko neuždirbo, bet mes tiesiog specialiai pardavinėjom ir žiūrėjom kaip dirba rinka, kaip žmonės reaguoja, kokie distributoriai dirba, kaip visa ta rinka dirba. Žiauriai įdomu buvo, mes mokinomės tiesiog, pardavinėjom tam, kad išmokyti, kaip tas produktas nukeliauja ir kas su juo gerai, kas negerai. Mes bandėm iš mažo upelio pasidaryti upe, kur galėtum po to normalų produktą paleisti, tai stengėmės užsiauginti visus partnerius, užsiauginom geras partnerystes, susiradom distributorius, padengėm daug pasaulio rinkos geografiškai, ir dabar visi laukia to naujo mūsų modelio. O dabar su nauju gaminiu kaip yra, tai kaip tik iki Velykų bandom užsibaigti naują investiciją pritraukti, tai bus nežinau jau kelinta investicija pritraukta, tiek pinigų deginam mes... Iš „X“ didelė korporacija investuoja ir su tais pinigais paleisim antroje pagal dydį pasaulyje, „X“, gamybą to daikto, kur po laiptais yra. Dabar reikia tiesiog, kad pinigų kranelis atsisuktų ir pradėtų gaminti visą liejimo įrangą, visus aparatus, kad surinktų aparatinę dalį „X“. Aš tai galvoju, kad jeigu nori būti geriausias, tai ir reikia dirbti su geriausiaisiais. Aišku, galėjome dirbti ir su mažais fabrikėliais, nu kai šovėm, tai driokstelėjom, tai antri pagal dydį pasaulyje yra ten, nu. Man iš vis viskas, kas vyksta dabar yra žiauriai nerealu, aš matau, kad tie namų darbai atsiperka. Aš sužinojau apie produktą, kaip negaminti jo, nes anksčiau mes gaminom žiauriai blogai, žiauriai brangiai. Visas naujas žinias sukrovėm į tą naują mūsų gaminį ir dabar žiauriai visiems patinka. Iš Baltijos šalių dar niekam nėra pavykę dirbti su ta gamybos kompanija, su kuria dirbsime mes. Prieš du metus, kad paleisti tokią patikimą gamybą reikia daug pinigų, kad turėti daug pinigų reikia investuotojo, kad gauti investuotoją reikia turėti išankstinių užsakymų, kad parodyti jog produktas yra imlus rinkoje, kad kažkas nori jį pirkti. Kad turėti užsakymų, reikia turėti gerus prototipus, kad galėtum tuos užsakymus susirinkti, kad galėtum duoti distributoriams pratestuoti, kad turėtum gerus prototipus, kurie looks like galutinis produktas, tu turi pasidaryti arandy, reach and development ir tai labai daug kainuoja, tai reikia pinigų. Tai va, viskas prasidėjo du metai atgal, kai mes pasiėmėm mažą investiciją iš „X“ rizikos kapitalo fondo, gal „X“ tūkstančių eurų pasiėmėm iš jų ir tada prasidėjo ta visa grandinė į kitą pusę. Tai mes tada su jų pinigais pasidarėm tokį startinį modelį, tai su jų pinigais patekom į kikstarterį ir tada susirinkom dar „X“ tūkstančių eurų kažkas tokio, ir tada iš koncepto perėjom į kažkas panašaus, kaip apačioje yra tie važiuojantys prototipai, kurie atrodo ganėtinai normaliai ir yra pagaminami solidžiai. Ir tada aš pasiėmiau dviratį į mašiną ir tada išvažiavau po Europą vienas, kokią savaitę laiko važinėjau, prasukau, ką pažįstu, ratu tokiu, kas artimiausia, tai susirinkau preorderius, turiu prototipą ir tada okiai, dabar jau galima investuotojus traukti ir artėti prie tos gamybos kažkaip tai. Tai susiradom investuotojus, jie pratestavo tuos prototipus, ir tada okiai galim investuoti. Ir tada gavosi taip, kad paraiškai suderinta visa dokumentacija jau, tik vos ne parašus paskutinius reikia surinkti jau ir gausim investiciją, kad pasileisti gamybą. Dalyvavome didžiausioje „x“ parodoje, kurioje prie mūsų priėjo mūsų būsimi investuotojai ir tada viskas prasidėjo, jie pabandė, atvažiavo pas mus, viską suderinome ir laukiame dabar paskutinių dokumentų. Aišku, jie turėjo įsitikinti, kad produktas jau yra subrendęs ir galime gaminti, jau arti esame to, kad paleisti visą tą gamybinę liniją, tai žodžiu, kai susiplanuoja pora metų darbus į priekį ir tada galvoji okiai bus daug darbo. Kai viską išskaidai į mažus žingsnius, tai pasišventi keliems metams negauti kažko, atsiperka viskas moraline prasme, matyti, kad žmonės žino pasaulyje, kas tu toks, kad viskas, ką pradėjai mamos garaže...

#### •Kokių sunkumų patyrėte kurdami startuolį?

Sunkumai..tai jo, šiaip yra labai sunki stadija, kur mes, vieną kartą jau buvom ir dabar esame arti to, tai vadinamasis mirties slėnis startuolių. „Hardvaro“ mirties slėnis, kur tu gamini mažais kiekiais, bet tu jau pardavinėji, tavo potencialūs investuotojai vertina pagal tavo buhalterinius popierius, kurie atrodo looks like shit. Tai vieną momentą tokį išgyvenome, tai buvo tarp 2016 ir 2015 metų, mes tada buvome padarę klaidą, kuri mum išgelbėjo kailį. Mes pasigaminom į sandėlį belekiek

gaminių, tai pasiėmėm iš banko paskolą ir grynai tuo lošdami, tai prasidėjo tas pardavimas, tas namų darbų darymas, mes tiesiog deginom pinigų ir pardavinėjom viską į nulį ir tuo metu jau pamatėm, kad mum reikia naujų investicijų ir mes jau labai greitai kažką pradėsime. Tai va, tas mus ir išgelbėjo, kad mes sandėly turėjom daug tų gaminių ir mes du metus iš sandėlio pardavinėjom, kad palaikytume tokį pulsą finansiškai, kad neišsilakstytų visi, tai tada tas kaip ir buvo klaida, kad tiek prisigaminom, bet mus tai išgelbėjo. Tai va, tai problemų yra iš to mirties slėnio iškilt.

### **Kokios asmeninės savybės Jums padėjo įveikti sunkumus?**

Tai jaučiu du dalykai, tai užsispyrimas ir humoro jausmas, nes be humoro, tai būtų galima varyt į senokus ir žiūrėt, kur virvėm akcija. Bet šiaip užsispyrimas, kad tai baltais krumpliais stumt į priekį ir reikia daug kavos puodelių ir reikia daug.. nemiegi iš tikrųjų, nes galvoji kažką... Pradedi mintim gyvent darbe, o tavo veikla, visa esybė, kaip asmens yra sukoncentruota į tai, ką tu darai, bet visi savaitgaliai ir vakarai yra tam, kad tu galvotum, kai „prapušinti“ visą šitą. Nėra taip, kad penktą valandą uždari ofiso duris ir viskas. Aišku, turi patikti tai, ką darai, o man tai jo, žiauriai patinka, fainai, nes iš pradžių tokių momentų, kai galvojai, kas bus jeigu nepavyks, nepasiseks, nes nu tikimybių teorija visada yra prieš tave. Yra tūkstančiai metodų, kaip tu viską „sufeilinsi“ ir trys keliai kaip tau pasiseks. Nes visada eini ir taip atrodo, kad vis akligatvis, o ir dar vienas akligatvis, ir ieškai to kelio tokio teisingo. Tai iš pradžių buvo baisu, kas bus jeigu „sufeilinsi“, tai ką aš veiksiu, eisiu darbo kažkokio ieškotis, jeigu niekada nesu net darbo pokalby buvęs. Bet po kiek laiko, kai įsivažiuoji normaliai ir pradedi žinoti ir tą gamybą, ir suprasti viską apie tuos kapitalo fondus ir pradedi matyti visą tą ekosistemą, kaip ji veikia, nuo koncepto iki to, kai viskas yra lentynoje. Ir tada visą tą grandinę matai kitaip, kad okiai šitas nepaėjo, ir tada žinau, kaip padaryti, kad viskas veiktų. Sukaupi tokį bagažą, kur jau gaunasi toks kaip azartas, tada tiesiog loši jau, nes neturi ką ir prarasti, nes vis tiek jau laimėjai. Jau produktas nėra didesnis už tai, ką tu darai, tiesiog jau gali būti ir kitas produktas, tas variklis, kuris yra įsuktas jau gali nešti ir kitus produktus, tai labai smagu, kai tą supranti, ir tada atrodo norisi žaisti toliau.

### **Kaip manote, kokie Jūsų turimi gebėjimai, žinios Jums padėjo sudaryti sėkmingai dirbančią komandą?**

Šiaip turiu žiaurią problemą su komanda, kad yra žiauriai mažai žmonių ir labai daug atsakomybių tenka man pačiam.. Bet pripažįstu turiu ir tą gyslelę, kur manau, kad viską galiu padaryti geriausiai pats, bet aš mokausi, bandau atitrūkti nuo to. Pradžioje komanda, šiaip labai paprastai mes, kai išsirinkau X kaip verslo angelą, nes pačioje pradžioje važinėju po firmas ir žiūrėjau, kas galėtų investuoti, kas galėtų pasiūlyti geriausius resursus: žmogiškuosius išteklius, tiek finansiškai, kas žinių turi daugiausiai, tai pasirinkau X tada ir jie buvo verslo angelais ir finansavo visą tą veiklą. Nu nuo prototipo iki kito prototipo ir tada tiesiog susėdom ir pažiūrėjom, kas iš X geriausiai gali džiazuot, nu ta prasme inžineriškai džiazuot, kas nėra sukaustytas kažkokių stigmų ir dogmų, kaip turi būti daroma, nes čia viską reikėjo nuo nulio kurti, naujos medžiagos, nauji principai mechanikos, nu ten nauji varikliai, baterijos, nu ten viskas absoliučiai buvo nauja. Reikėjo labai kūrybiškų žmonių, kurie į viską galėtų pasižiūrėti kitom akim, kad mechaniką matytų kitaip negu, kad prie pramonės, kai dirba. Tada taip ir buvo, kad buvo vienas programuotojas, vienas mechanikas, elektronikas vienas, ir aš. Tai va, buvom keturiese. Dabar, aišku, tie žmonės yra jau pasikeitę, kiti elektronikai, kiti programuotojai, kiti mechanikai. Bet pačioje pradžioje, tai labai paprastai pažiūrėjom, kas labiausiai kūrybiškai, gali pažiūrėti į tą reikalą. Didžioji dalis mano personalo, tai yra verslo angelo, kuris į mane investavo, aš samdau ir perku projektavimo paslaugas, nes jeigu aš turėčiau tokio lygio inžinierius, kurie yra kaip mano verslo angelo, tai aš visas investicijas iškart išdeginčiau, o kai pas mane yra taip, kad reikia paprojektuoti kažką, aš sukviečiu, du mėnesiai visi paprojektuoja ir atgal vėl eina dirbti į savo įmonę ir ant jos kabo. Šiaip kaip rinkau

komandą, aš visada mėgstu pažiūrėti ar žmogus žmogui žmogus, ar jis yra žmogiškas ar galima su juo normaliai pabendrauti, ar jis socialus. Labai sunku dirbti su tais žmonėmis, kurie yra aukšto lygio profesionalai, bet visiškai nekomunikuoja su komanda, visiškai tokie solo raideriai, tokie po vieną dirbantys žmonės. Su tokiais yra labai sudėtinga, jie aišku, labai kompetentingi, bet nu, man tai neveikia, man reikia, kad komunikuotų visą laiką, nes kai produktas dažnai keičiasi, tai turi viską žinoti. Visi turi žinoti, kas vyksta ir jeigu yra vienas tylesnis, kuris daro sau kažką ir su kitais nekalba, tai galim sakyti, kad turim problemą. O šiaip tai jo, dominuoja kompetencija ir komunikacija, keli dalyką ir atlyginimas.

### **Kokiu vadovavimo stiliumi vadovaujamasi Jūsų startuolyje?**

Koks aš vadovas reikia paklausti mano darbuotojų, tai elektronikas ir buhalterė. Nesu aš piktas kažkoks vadovas ir niekad nespaudžia man ten dėl atsėdėjimo ofise, kad ten nuo aštuonių iki penkių. Svarbiausia yra padaryti darbai ir ką tu atneši komandai, šiaip tai neturiu kol kas tos didelės komandos, kad galėčiau pasakyti, kokia čia vadovavimo struktūra. Jeigu turėčiau didelę komandą, tai daryčiau susirinkimus, kas antrą dieną, kad visi išsikalbėtų. Aišku, jie galėtų ir laiškus rašyt, bet kad aš žinočiau, kas vyksta, bent jau iki kol komandoje yra dešimt žmonių, o toliau, tai jau tegul perima skyrių vadovai. Bet pačioje pradžioje svarbu žinoti, kas vyksta. Man svarbu, kad žmonės būtų savarankiški ir tikėtų tuo produktu, kad patiktų, kad degtų akys, tada būtų ir suprojektuoti lengviau ir su visais dirbti lengviau.

### **Kaip manote, kokiomis kompetencijomis turi pasižymėti startuolio vadovas?**

Yra toks filmas: „Always be closing“, visada pardavinėk closing dealus, tai turi būti toks mentalitetas. Pavyzdžiui pas mane ateina svečių, bet aš tada visada pasiėmu kortelių ir aš tokį šou padarau, kad visiems patinka, visi nori mano kortelių. Ir aš tada sakau visiems paskambink man, jeigu nori nuolaidos. Ir tu nežinai, kas toje auditorijoje yra, bet gal kada nors kas nors, nes gal toje kompanijoje yra koks įmonės direktorius ir tu visada turi būti Always be closing, visada turi pardavinėti savo produktą, jeigu ypač esi startuolio vadovas, tai tu visada turi pardavinėti, tiek produktą, tiek save, kad žmonės norėtų su tavimi dirbti.

### **Kokiomis profesinėmis kompetencijomis pasinaudojote, kai pradėjote vystyti savo startuolį?**

Gal sakyčiau finansinėmis kompetencijomis, kurios pas mane buvo tokios daugiau iš nuojautos, nes kad išliktume, mes sugalvojom tokį žaidimą, kai viską parduodi į minusą, tu neuždirbi nieko, tu mažas ir finansiškai esi labai nestabilus ir nepatikimas. Ir tau reikia daug pinigų, kad pereiti į kitą gamybos lygį, kad apyvartumą padidinti, kad savikainą, kad ta ekonomika tiesiog gražiai atrodytų, kad įmonė pakiltų į kitą gamybinį lygį visiškai, tai matosi, kaip tu finansiškai atrodai blogiausiai visiškai ir tau daugiausiai reikia pinigų tuo momentu ir sėkmės tuo momentu pritraukti investicijas, tai atrodo visi žiūri ir visi mato, kad čia nesąmonė visiškai, kad nėra į ką investuoti, nes negražiai jūs atrodote, bet tokiu žaidimo principu mes laimėjom tai, kad tie finansai mūsų apskritai judėjo, nesvarbu, kad dažnai ne aukštyn, o žemyn, arba viena linija.

### **Kaip vyko produkto/paslaugos paleidimas į rinką? Kokių žinių, gebėjimų Jums reikėjo?**

Kai aš studijavau bakalaure, čia mechatroniką, ir po bakalauro pasidariau pertrauką ir tada į marketingą stojau. Visiškai skirtingi pasauliai buvo, bet supratau, kad mechanikoje man nepatinka ten sėdėti ir labai ten jau diena iš dienos braižyti ir projektuoti viską, pradžioje įdomu, patinka, suprantu kaip ten kas. Tada supratau, kad kiek reikia konstruoti, tai jau moku, suprantu kaip viskas vyksta ir dabar reikia išmokti parduoti, tai dėl to ir stojau į marketingą. Kai produktą paleidinėjom būtent į rinką, tai pasinaudojom „kikstartetiu“, tai abi versijos buvo pristatytos pasaulio per minios finansavimo platformas ir būtent tos marketingo žinios, tai labai padėjo. Tai pirmame „kikstarteryje“, tai aš dar nebuvau baigęs magistro, tai matėsi, kad ten buvo buitekas visiškai, o antras jau labiau pasistengėm. Tai kompetencijų reikėjo tokių, kad gebėtum suprasti klientą, nes tu

parduodi tiesiog idėją ir kaip žmogus jausis su tuo daiktu važinėdamas, todėl reikia pateikti visą tą kampaniją, viešinti, visą tą aprašymą ir grafiką, vizualizacijas, filmuką, taip, kad tas žmogus užsikabintų. Kad pamatęs sakytų noriu ir pinigų iškart pinigų meta į monitorių, kad tą padaryti, tai antroje kampanijoje sekėsi geriau, nes jau supratau, kaip tai padaryti, tai viskas buvo geriau. Kompetencija suprasti klientą, kas jo galvoje dedasi, ką jam pasiūlyti reikia.

**Kai prasidėjo Jūsų kuriamos paslaugos/produkto pardavimų augimas, ar susidūrėte su tam tikrą finansinę riziką turinčiomis situacijomis? Jeigu taip, kaip įveikėte tas situacijas? Kokiais savo asmeniniais gebėjimais, savybėmis rėmėtės?**

Taip, tai buvo trys kartai, kai banko sąskaita šoko žemyn ir taip keli tūkstančiai lieka ir vėl banko sąskaita pašoka į viršų. Kiekvieną kartą, aš nežinau, ar tai sėkmė, ar dar kažkas ar nuojauta. Kiekvieną kartą, kai matėm, kad už poros mėnesių bus visiškai nulis mum pasisekdavo pritraukti investiciją, ir tiesiog taip gaudavosi, ir nežinau kodėl. Gali būti ir nuojauta, bet nu gal vieną kartą, bet ne kelis kartus iš eilės. Ir su dabartine investicija laikom kumščius, kad tik viskas pasisektų. Nes dabar turim tokį dalyką, kad jeigu ne ta investicija, pora mėnesių ir būtų viskas, jeigu ta investicija paeina ir tada vėl skrendam į viršų ir važiuojam į priekį. Kiekvieną kartą, kai artėjam prie nulio vis pavyksta kažką sugalvoti, kažką padaryti. Reikėjo daugiausiai finansinių žinių, nes čia finansinių srautų valdymas, išlaidų valdymas, pajamų planavimas, tai aišku tie dalykai. Bet aš finansinio kažkokio žinių bagažo visiškai neturiu, jo tai yra, visiškai intuityvus finansų valdymas. Ir žinau, kad tai yra silpnybė, bet kol kas, kol mažas mastelis, nu kol kas pavyksta. Atrodo, kad per durnumą kažką padariau. Ir tu kartais per nežinojimą daug ką padarai, nes kitas rimtas finansistas to nedarytų, kol mūsų mastai maži, tai visiškai to užtenka, aišku reikėtų samdyti ir rimtą finansistą. Kai su gamyklom pradėdi dirbti, tai jo reikėtų. Yra punktai, ką reikia pasiekti ir padaryti per šešis mėnesius, ir turi žiūrėti, kad per visą tą laikotarpį, tu neviršytum savo kreditinių įsipareigojimų, nes trys mėnesiai praeina ir turi viską užsakyti, žiūrėti, kad neviršytum savo kredito linijos. Kosmosas, nes tu turi žiūrėti ir atgal, ir pirmyn ir per vidury. Ir tam reikia žmogaus.

**Kokių kompetencijų, asmeninių savybių Jums reikėjo, kai susidūrėte su konkurencija? Jeigu ne, kaip manote kokių kompetencijų reikėtų startuolio vadovui, jeigu startuoliui iškiltų konkurencinis pavojus?**

Taip, yra, yra pirminiai konkurentai, yra ir antriniai konkurentai. Pradedant nuo tolimesnio taško, tai antriniai konkurentai mum netgi yra troleibusai. Pirminiai konkurentai yra visi „x“, „x“, kuriuos jau perki pagamintus. Tie jo irgi yra pagrindiniai konkurentai, nes jų pardavimai kosmiškai auga. Ir kiti, dar artimesni konkurentai, tai mažesni, būtų visi „x“ komplektai, nu ir mes tarp tų „x“ komplektų esam šustriausi, nu tikrai. Mes sukūrėme naują versiją, tobuliname ir kuo paprasčiau tai atrodo, tuo yra sunkiau tai realizuoti, suprojektuoti, tačiau mum pavyko. Aukštoji technologija yra sunkiai atskiriama nuo magijos, mum tai negalioja, čia nėra magijos jokios, bet kuo tu arčiau esi paprastumo ir tuo sunkiau, kad jie ekonomiškai atsipirktų, tai dar kitas pasaulis. Dar kiti konkurentai, tai visi elektriniai paspirtukai. Kai žmogus turi paprastą „x“, jis galvoja ar man jį konvertuoti į „x“ ar tiesiog nusipirkti naują „x“ visą ir išmest tą savo paprastą dviratį, kol kas didžioji dalis renkasi išmest paprastą „x“ ir pirkti „x“ naują „x“. Europos sąjungoje yra arti trijų šimtų milijonų „x“, kurie stovi garažuose, laiptinėse, balkonuose ir tik keturi procentai jų yra gatvėse. Visi praktiškai turi po vieną dviratį ir niekas nevažinėja, o kai turi „x“, tu atsisėdai ir nuvarei, kai geras oras. Tai va, mes ir norim visus tuos paprastus „x“ traukti iš sandėliukų ir į gatves grąžinti, uždedant paprastą „x“ ir tada žmonėms nereikia pirkti „x“, kuris yra tris kartus brangesnis. Senas daiktas tampa visiškai nauju. Mes siekiame senus „x“ atitempti į XXI amžių. Aš manau, kad geriausias sprendimas yra ir mano, kaip vadovo gebėjimai atsispindi, kaip tame filme: „Always be

closing“, visada turi pardavinėti savo produktą, jeigu ypač esi startuolio vadovas, tai tu visada turi pardavinėti, tiek produktą, tiek save, kad žmonės norėtų su tavimi dirbti, turi būti derybininkas.

### **Kaip manote, kokių kompetencijų, asmeninių savybių Jums prireiks plėtojant savo startuolį?**

Rinkos supratimas, pirmas dalykas, tu turi suprasti, ko nori vartotojas, kaip tu jį pasieksi, nes ta visa grandinė kaip tu pasieki vartotoją, tai yra labai komplikotas reikalas. Tai nėra, kad parduodi distributoriui ir jis padeda į lentyną, kiekvienas etapas, kiekvienas kilometras yra apmokestinamas. Yra taisyklės, yra sąlygos, kada tau jie sumokės, kokie gražinimo terminai. Išmanyti rinką, kaip tu realizuosi tą produktą, tai yra ta kompetencija, kurios reikia. Nu tikrai be jos nepajudėsi, tu gali galvoti, kad nu parduosi internetu viską. Didžiausi pardavimai važiuoja ant to, kad žmonės nori ateiti ir pačiupinėti viską parduotuvėje, žmonės perka daugiausiai iš lentynų. Prekybos centrų, elektronikos parduotuvių ne šiaip sau yra tiek daug, nes ten žmonės perka tiesiog, juk pastoviai jų durys atsidarinėja. Kai žmonės perka internetu, tu turi jį labiau įtikinti, nei fiziniame parduotuvėje. Mūsų tikslas yra daryti ne pardavimus internetu, o mes darom reklamą internetu ir po to stengiamės prastumti į partnerių parduotuves, kad panaršytų internete, viską išsiaiškintų ir tada ateitų į artimiausią parduotuvę ir nusipirktų, tai mūsų toks modelis yra, o ne kad pirktų internetu. Atsiranda problemos su garantiniu servisu perkant internetu. Mes siekiame paprastumo, kad žmogus ateitų į artimiausią parduotuvę, jam sugedo, ji priima, pataiso, išrašo garantinį raštą, mum ateina į duomenų bazę, kad toks įvykis buvo ir viskas tuo pasibaigia, jokių ilgų siuntimų, kai perki internetu.

### **Kaip manote, kurioje startuolio gyvavimo ciklo stadijoje vadovas yra reikšmingiausias? Kodėl?**

Manau, kad vadovas yra reikšmingiausias pačioje pradžioje, kada didžiausia rizika suklysti ir didžiausios galimybės laimėti, nu taip ir yra, kad pačioje pradžioje vadovo vaidmuo yra reikšmingiausias, nes tu turi surinkti komandą, tiek nukreipti produkto plėtrą į kažkurią pusę, išsigryninti pardavimo kanalus ir numatyti viską į priekį už komandą. Ir sudėlioti scenarijų, kad visa komanda galėtų eiti į priekį. O vėliau vadovas gaunasi toks darbų organizatorius ir šiaip tikrai ateina momentas startuolio gyvenime, kada vadovas pasidaro vietoj stiprybės silpnybė įmonei. Aš esu matęs, kada startuoliai Lietuvoje klysta, kada vadovas pačioje pradžioje idėjininkas, nu labai fainai viską darė, bet jis toje stadijoje ir liko, kompanijai ir produktui reikia augti. Jis neturi kompetencijų ir žmogus neturi lankstaus požiūrio, jis negali tobulėti su kompanija ir jis pasidaro stabdis kompanijos ir jis niekada nepripažins, kad jam reikia trauktis, nes jis viską sukūrė, čia gi viskas jo yra. Aš labai į save pasižiūriu iš išorės ar aš čia nestabdau kažko, nes jeigu pradėsi stabdyti, tai bet kuriuo atveju bus labai negerai, bet reikia save vertinti kritiškai. Ir aš matau, kad aš iš tos vadovo pozicijos po kelių metų gali išeiti ir pasodinti kitą žmogų, kuris ir finansuose daugiau žinios, daugiau pažinčių turės ir bus su patirtim ir geriau žinos, kaip parduoti tuos produktus. Aš su patirtim nepasiginčysiu.

### **Kokią sėkmę startuoliui gali duoti vadovas?**

Aš manau, kad su laiku tas procentas mažėja, pačioje pradžioje viskas nuo to žmogaus ir prasideda, tai čia viskas arba nieko, tai jis lemia šimtą procentų. Ir po to per kokius du tris metus, priklausomai nuo to kaip sekasi tam startuoliui, tai jo reikšmė nukrenta iki kokių 20 procentų ir viskas. Ant to žmogaus stovi visa idėja, tai jeigu tas žmogus pasitraukia, tai baigiasi ir ta idėja, bet kai tik atsiranda kitų žmonių, kurie laiko visą tą projektą ir tas vienas jeigu dingsta, tai kiti gali nešti į priekį.

### **Kaip kilo idėja įkurti startuolį?**

Nusprendėm kurti...tai čia viskas prasidėjo nuo studijų, universitetas padėjo, gal teko girdėti apie tokią paskaitą technologijų enterprenerysę, tai būtent tos paskaitos metu buvo tikslas surinkti grupelę žmonių ir pristatyti kažkokią konceptinę idėją, toks buvo kaip modulio atsiskaitymas. Tai idėja mano buvo apskritai tokia, kad tą modulį pritaikyti. Laimint šitą projektą buvo galimybė išvažiuoti į silicio slėnį, tai jo, labai pasirodė motyvuojančiai, kad o kokia čia įdomi galimybė. Plius, tai buvo paskutiniai bakalauro metai, ir būtų puiki idėja testuoti tą patį per bakalauro darbą, kurti kažkokį technologinį, nes bakalauro darbas reikalavo sukurti kažkokį tai įrenginį ir padaryti su juo tyrimą, kažkokį konceptą. Mano atveju, tai aš kūriau fantomą, fantomas yra, jo tikslas buvo imituoti žmogaus kūno biosignalus. Tai iš principo, kai kuri kažkokį produktą, medicininį ypač, tai pradžioje viskas prasideda nuo teorijos analizės, mokslinis tyrimas. Tada visus teorijos konceptus atsidedi į vieną krūvą, atsirenki pačius racionaliausius ir tada remiantis tais racionaliausiais pradėdi kažką kurti, pradžioje yra daromi tyrimai su laboratorija. Mūsų atveju, mes matavome gliukozės kiekį ir pripili cukraus į tirpalą ir žiūri ar tas jutiklis mato, ar reaguoja į tą tirpalą. Bandai rasti tiesioginę tą koreliaciją ir žiūri ar tas fenomenas, kurį tu ištyrei egzistuoja ar ne. Fantomas ir yra būtent tas, kad sukuriamas kažkoks kūnas, daiktas, gali būti net ir želia masė, kuri imituoja, dėkim žmogaus odą, įpili serumo kažkokio, gaunasi kraujas ir tai yra dirbtinis žmogaus kažkoks audinys. Kai pamatai, kad tas fenomenas egzistuoja tada eini į realias sąlygas ant žmogaus. Idėja gimė universitete su ta mintimi, kad mes galim nuvažiuoti į silicio slėnį, buvo paskutiniai metai, maniau, kad tai yra puiki galimybė išnaudoti universitetą ir tuo pačiu, kaip ir sakau, pasibaigti bakalaurą ir teoriją paversti praktika.

### **Kokių sunkumų patyrėte kurdami startuolį?**

Ypač kai dar tau bakalauras, tai sunkumas tau yra baigti bakalaurą ir nėra sunkumas tirti. Buvo pakankamai motyvacijos iš mokslinės pusės tirti ir taip. Mūsų komanda susibūrė keturi inžinieriai, tarp jų ir aš ketvirtas, aš jau buvau penktas, tai mes buvom penki. Tai buvo keturi, susimaišiau. Pagrindiniai sunkumai, tai buvo kompetencija, mes supratom, kad mes visiškai jos neturim, tuo metu nieko nežinojom, dabar kai žiūriu atgal, tai iš vis nieko nežinojom. Ir dabar mes padarysim čia kažką, idėja skambėjo patraukliai, gerai, o idėjos čia kaip pasakyti. O idėja sugeneruoti.. tai čia yra nežinau..google, manau, rasčiau tūkstantis neįgyvendintų idėjų ir man pavyktų kažką sugeneruoti. Tai čia idėja, būtent pirmieji straipsniai, kurių mes, neinvazinis gliukozės matavimas diabetu sergantiems žmonėms, tai man atrodo straipsniai pirmieji prasidėjo dar 1970 metais, tai pakankamai senai, tai negaliu niekaip sakyti, kad idėja buvo nauja. Kai neturi žinių, tu visada labai drąsiai su tuo važiuoji, nieko nematuoji, tuo metu nieko nematuoji, tik galvoji, kad viską padarysi. Ir va, sunkumas buvo pagrindinis, tai žinių trūkumas ir, kad tas žinias užpildyti, tai mes labai daug dirbom.

### **Konkrečių žinių?**

Tai mes analizavome patį fenomeną, kaip čia tirti, tai universitetas, mano nuostabai galėjo mažai pakonsultuoti, nes nelabai, kas analizavęs buvo. Taip, galėjo patarti kažkokiais tai dalykais, bet labai grubiai. Aišku, tiksliniais, bet vis tiek, jie nebuvo specifiniai. Negalėjo paaiškinti, tu nulendi iki giluminių analizių, o niekas tau negali pasakyti. Ir mes, vadinkime, mūsų atveju, mes ištyrėme visus metodus, kiek jau yra tirta, tai literatūroje analizavome viską, ką įmanoma, kad pasiekti realybę, tai mes radome kokių dvidešimt skirtingų metodikų, kaip pamatuoti „X“. Ir tada mes mažiname tą skaičių, kuris yra realiausias mum dabar čia po ranka, kas yra, tai aš kalbėjau apie etaloninius prietaisus, kurie jau yra pagaminti... Turim aukštos kokybės didelį griedą, bet kaip

sakau labai aukštos kokybės ir didelis jis, ir jis tikrai pamatuos tą fenomeną, jeigu jis yra. Ir mes žiūrėjom, ką turim, tai universitetas tikrai turėjo tą įrangą ir mes iš tikrųjų jau prisirišom prie tos įrangos, kad mes jau galėtume iš viso kažką pradėti, nes nesusipirksi pačių brangiausių įrenginių tik tam, kad galėtum pradėti. Atsirinkom pagal tai, ką mes galėjom apskritai padaryti, pagal literatūrą, kur daugiausiai šneka apie tas metodikas, o ne šiaip, koks vienas straipsnis, kur kažką miglotai gavo ir rezultatas. Derinom kaštus ir realybę, ir padarėm tris metodikas ir dabar matau, kad jos buvo tikrai arčiausiai tiesos.

### **Kokios asmeninės savybės Jums padėjo įveikti sunkumus?**

Labiausiai, kas padėjo, galiu pasakyti, kad nežinojimas ir noras padėti kitam, nes mano startuolio ir buvo toks tikslas, gali sakyti, kad ir nežinojimas labai daug padėjo, nes tada automatiškai tu kitoks būni, nelabai reaguoji, kad kažkas čia ai nepavyks. Tada atrodė, kad pavyks viskas, ginčytis gali atsistojęs. Tai va, labiausiai, kas padarė tą įtaką, tai, kad užsidegė galimybė, kad suburti komandą ir nuveikti kažką naujo ir pati idėja, tikrai... „X“ pasaulyje yra sergančių žmonių virš keturių šimtų milijonų, tu visiem šitiem žmonėm, įsigilinus į jų kasdienybę gali padėti. Jiems reikia kiekvieną dieną „X“, kad pasimatuoti „X“, dabar neseniai atsirado naujos kartos aparatai, kur „X“ ir tau dvi savaites nereikia „X“, tai kaip ir išėjo konkurencingesnis produktas. Tai va, bet iš principo ir tas „X“, ir į vaikus pasigilinus, pasirodė pakankamai jautri tema ir iš visų pusių atrodė labai prasminga tai daryti, tai įkvėpė, potencialas irgi įkvėpė. Nebuvo baimės, nebuvo nieko, toks aklas nerimas į tai, ką tu darysi. Ir tokiose situacijose, kur kitas sukluptų tu nesuklumpi būtent dėl to nežinojimo.

### **Kaip manote, kokie Jūsų turimi gebėjimai, žinios Jums padėjo sudaryti sėkmingai dirbančią komandą?**

Komanda susidarė labai paprastai, reikėjo visus įtikinėti ir užkrėsti ta idėja, ko gero, tai viskas, turi užkrėsti kitus, kad padarysi tai, kuo ką tik pats patikėjai. Tai pagrindas, kad turi įtikinti kitus, kad tavo sektų. O kokia savybė, tai pasitikėjimas savimi, motyvacija. Projekte žmonės turi matyti tai, ką tu matai, turi aiškiai sugebėti perteikti, ir aišku, tai ką tu matai turi sutapti su tuo, ką mato jie. Yra žmonių aišku, kurie būna tik tam, kad būti, tai jie atsisijoja labai greitai, nes neatlieka jokios funkcijos, viską turi pirštu badyti ir ta prasme jie atsisijoja labai greitai. Kai pavyko pritraukti finansavimą, tai aš jau rinkausi, ką norėjau, o ne kas manim patikės. Labai paprastai rinkausi, pagal kompetencijas. Mano atveju, tai buvo mokslinių tyrimų iššūkis, apskritai toks fenomenas, tai aš labiausiai norėjau žmonių, kurie turėtų bent arti to know how, tai aš aišku, jeigu pasaulyje to niekas nepadarė, tai aš ir nemanau, kad rasi tuos žmones..Tai rinkausi, kas būtų bent jau arčiausiai tiesos, žinau, kad būtų protingi vyrukai, daug nuveikę ir gali kažką man padėti. Rezultate jeigu kalbant apie kompetencijas ir atsidavusius žmones, tai galiu pasakyti, kad daugiau veiksmo sulaukiau iš tų atsidavusių žmonių, o ne iš tų kompetentingų. Tokie žmonės daug žinojo, aukštais terminais kalbėjo, bet progresas buvo labai lėtas, tai turiu tokią patirtį. Man reikėjo „X“, plius tam, kad išgryninti produktą, tai man reikėjo tokios vadinamos minkštųjų tokių tyrimų, tai nebuvo griežtų reikalavimų šitam, nes tiesiog pats įsivaizdavau kaip turi būti, tai tiesiog paėmiau merginą, kuri dirbo, na, kuri specializavosi į viešąją komunikaciją, tai jai buvo darbas su tikslu su auditorija. Dar buvo komandoje projekto dizainerė. Esminis darbas, kur buvo mokslas, tai aš ieškojau labai aukštų kompetencijų, nes šitam produktui ir buvo visa esmė, kad žmonės turėtų žinias, kvalifikaciją, bet iš tų tokių, kur rinkos tyrimas, tai gali pats daugiau, nes įsivaizduoji ir pats ko reikia.

### **Kokiu vadovavimo stiliumi vadovaujamasi Jūsų startuolyje?**

Koks aš vadovas.. kaip ir minėjau, pakankamai užsimerkęs viskam. Aš nebijojau, neesu tas vadovas, kuris kažko gėdytųsi, nenusišnekėjau per daug, bet visi klystam ir nebijojau klysti. Tikrai supratau viską, kai jie klydo, atskirt dalykus to klydimo, kai matai, kad jis stengiasi ir jam tiesiog nepasisekė ir aš tokį žmogų pateisinu. Kai žinau, kad žmogus atidavė visą save ir tą aš vertinau.



### **Kaip manote, kokiomis kompetencijomis turi pasižymėti startuolio vadovas?**

Kai vadovas ateina su energija, kai net ir kiekviena klaida atsako į tam tikrą klausimą, vadovas turi uždegti komandą, net ir su kiekviena nesėkme. Vadovas tikrai yra reikšmingas, būtų gerai, kad būtų du vadovai, nes būtų daugiau šansų išlikti.

Vadovas pačioje pradžioje yra viskas, ką turi tas žmogus, kai aplink tave sukasi kažkoks ratas, daugėja žmonių, tai tavo įtaką yra labai svarbi vis tiek. Žmonės dalinasi funkcijas ir aš manau, kai tu dalini tas funkcijas, po truputį tu tampi istorija. Tai aš manau, kad tu dalini tas funkcijas ir tavo sprendimai jau tampa vis mažesni, jau organizacija veikianti, tu esi svarbus, bet sakau ta svarba, asmenybės vaidmuo po truputį krenta. Su kažkokia plėtra tavo įtaka mažėja.

### **Kokiomis profesinėmis kompetencijomis pasinaudojote, kai pradėjote vystyti savo startuolį? (Rinkos nustatymas, technologinė bazė).**

Vėlgi, galėčiau sakyti, kad tai buvo visos bendrosios kompetencijos, komunikabilumas, ir taip toliau, nes iškalbos niekada netrūko. Bet sakyčiau, kad visos tos kompetencijos, kurios siejasi su technologijomis, nes reikėjo rasti visą bazę, prietaisus, kas galėtų pagaminti tą produktą. Turim aukštos kokybės didelį griozdą, bet kaip sakau labai aukštos kokybės ir didelis jis, ir jis tikrai pamatuos tą fenomeną, jeigu jis yra. Ir mes žiūrėjom, ką turim, tai universitetas tikrai turėjo tą įrangą ir mes iš tikrųjų jau prisirišom prie tos įrangos, kad mes jau galėtume iš viso kažką pradėti, nes nesusipirksi pačių brangiausių įrenginių tik tam, kad galėtum pradėti.

### **Kaip vyko produkto/paslaugos paleidimas į rinką? Kokių žinių, gebėjimų Jums reikėjo?**

Visų pirma, tai reikėjo rasti tą lentyną rinkoje į kurią galėtum padėti savo produktą, aišku, daug daug bandymų turėjo praeiti, kad pasiektų jau tuos potencialius klientus. O toliau aišku, tai pagrindas marketingas, be kurio jau čia niekaip, nes vis tiek pardavimai, apipavidalinimas produkto visas. Daug reikėjo galvoti, kaip viskas bus, kai pasieks produktas rinką, ką toliau daryti, tokių loginių sprendimų daug dėliojom. Žinios, marketingas, nu tai finansinės kas be ko, nes reikėjo apskaičiuoti kainą produkto, kad galėtum paleisti, taip pat gamybos kiekius, kas irgi kainavo pinigų ir visi kiti niuansai. Aišku ryšys su klientu irgi buvo tam tikras gebėjimas, kuris buvo reikalingas.

### **Kai prasidėjo Jūsų kuriamos paslaugos/produkto pardavimų augimas, ar susidūrėte su tam tikrą finansinę riziką turinčiomis situacijomis? Jeigu taip, kaip įveikėte tas situacijas? Kokiais savo asmeniniais gebėjimais, savybėmis rėmėtės?**

Aišku, kad susidūrėme, manau, kad kiekvienas startuolis su tuo susiduria ir nebūtinai tada, kai prasideda pardavimai, mūsų atveju, kai jie prasidėjo, mes neturėjom pinigų tolimesnei gamybai. O sprendėm tokiu būdu, kad nuvažiuom į vieną parodą, kuri kaip tik tuo metu vyko ir ką, komanda ruošė medžiagą, bet aš buvau tas žmogus, kuris stojasi prieš visus, kodėl mum reikia pinigų ir kodėl reikia į mus investuoti. Daug kalbėjau, stengiausi įtikinti potencialius investuotojus, ir aišku, po to jau buvo reikalingos finansinės žinios, kaip ir kur tuos pinigus padėti. Vadovas yra svarbus vienareikšmiškai ir finansų pritraukime, jeigu žmonės neturi juo pasitikėjimo, tai nebus nieko ir tu nepritrauksi nei cento iš nieko. Tu turi parodyti, įrodyti, kad esi tas į, kurį verta investuoti.

### **Kokių kompetencijų, asmeninių savybių Jums reikėjo, kai susidūrėte su konkurencija? Jeigu ne, kaip manote kokių kompetencijų reikėtų startuolio vadovui, jeigu startuoliui iškiltų konkurencinis pavojus?**

Kurdami produktą pamatėme, kad kažkas jau net ir toje pačioje Lietuvoje penkis metus vysto tokį produktą. Jie taikė tą pačią technologiją, kurią mes laikėme esmine ir pasirodo, jie taip pat ją laikė esmine, tik mes neturėjom tokių sąlygų, kokias turėjo jie. Konkurentus mes turėjome, galima pripažinti. Ir man pirma mintis buvo tokia, kad aš nusprendžiau bendradarbiauti, jeigu turime visi pakankamai resursų, tai kodėl gi ne. Tai apskritai yra naujas produktas, ir tada kyla klausimas, ką

daryti, arba nuperki jį, arba pasiduodi. Kartu būtų galima viską padaryti greičiau. Ir aišku, tam kad pradėtume bendradarbiauti, tai čia jau mano didžiausias indėlis, visos derybos, finansiniai klausimai, tolimesni pardavimai.

**Kaip manote, kokių kompetencijų, asmeninių savybių Jums prireiks plėtojant savo startuolį?**

Žmogiškųjų išteklių valdymo žinios aišku, aš manau, kad aš buvau geras vadovas buvau ir galiu būti geresnis, tuo tikiu. Tai ir yra mano, na, toks viskas eina link to. Man dar trūksta daug žinių, kompetencijų, bet aš judu link to, tas gebėjimas vadovo pas mane vystosi.

**Kaip manote, kurioje startuolio gyvavimo ciklo stadijoje vadovas yra reikšmingiausias? Kodėl?**

Pradžioje, nes žmonės tau daro viską už dyką, tu turi juos kažkokio būdu pritraukti, nukreipti į savo pusę. Tai aš manau, kad tai reikalauja kažko, kažko, kad iš vidaus eina prie to vadovo, kad gali suburti komandą, turinčią aukštą kompetencijų ir atrodo, kas tu toks, kad jie su tavim dirbtų, kai nemoki pinigų.

### **Kokia Jūsų veiklos sritis?**

Mes darom, jeigu taip vadinkim, tai yra „x“ kartu su „x“, tai šitose srityse dirbam, tai ir „x“ technologijos. Dabar aišku, einam ir su 3D spausdinimu, bet kaip su audinių regeneracija, membranos, tai specialūs spausdintuvai, kurie spausdina nano gijas. Tai yra technologinis startuolis.

### **Kaip kilo idėja įkurti startuolį?**

Su komanda iš mokslo grupės, mes esam trise, kurie nuo seno, nuo bakalauro laikų kartu dirbom ir tiesiog, darant tą vadinkim mokslą, matom, kad kažkas gaunasi ir taip gimė idėja, kad reikia komercializuoti visą tą ir judėti tolyn.

### **Kokių sunkumų patyrėte kurdami startuolį?**

Iš principo kažkaip nelabai buvo tų sunkumų. Nu ta prasme, nes mes įkūrėm startuolį, tai jau visi mokslo daktarai buvom. Ir tos administracinės patirties turėjom, ir kolegos, kas reikėjo pagelbėjo ir ta inkubavimo visa sutartis, tai jau buvo daug paprasčiau. Aišku, jeigu kalbėti apie mažąją bendriją, kaip juridinį vienetą, tai ten buvo šiek tiek sudėtingiau, nes ten yra įsipareigojimai, atsiranda VMI. Ir šiek tiek tada toje vietoje jau reikėjo domėtis, kokie niuansai, kas laukia, kaip kas keičiasi, nes kaip startuolis universitete, tai vienas dalykas, bet kaip mažoji bendrija, tai jau kitaip.

### **Kokios asmeninės savybės Jums padėjo įveikti sunkumus?**

Trūko ir finansinių žinių, buvo buhalterinių sunkumų, nes jau baiginėjasi metai. Praeitais metais, kaip mažoji bendrija, tai jau metai artėja ir matom, kad ir pagrindiniai sunkumai mums yra buhalteriniai. Sąskaitų tvarkymas, ataskaitų darymas, VMI, va, šitie klausimai. Kol kas viską darom patys, imamės iniciatyvos ir mokomės po truputį, bet dėl laiko stokos einame link to, kad teks samdytis buhalterį, nes iš principo, mes turim ir kitas veiklas, visai kažkuo kitu užsiėmim, tai nėra mūsų pagrindinė veikla, todėl šitie klausimai per daug laiko tiesiog suvalgytų, o paprasčiau yra samdytis žmogų ir tokiu būdu padengti tas kompetencijas, sutaupyti laiko kitiems dalykams.

### **Kaip manote, kokie Jūsų turimi gebėjimai, žinios Jums padėjo sudaryti sėkmingai dirbančią komandą?**

Gavosi natūraliai, kadangi ta komanda, kuri yra dabar, tai jau dirbo ir kituose mūsų dirbo projektuose, mes įsidirbė buvom, gebėjom vienas su kitu dirbti, komunikuoti, suprasti vienas kitą ir tos idėjos kilo iš kažkokių projektų iš straipsnių iš veiklų bendrų. Realiai su tuo, kuo mes dirbam, tai viskas jau buvo prasidėję prieš aštuonis metus. Kai kūrėsi pati mažoji bendrija kaip juridinis vienetas, tada kaip vienas iš dalininkų prisijungė vienas papildomas žmogus, nes reikėjo daugiau medžiagotyrimo, nes buvom vieni iš pardavimų srities, kiti buvo daugiau iš technologijų srities. Bet reikėjo to medžiagotyrimo, tai va, prisijungė jis ir užpildėm trūkstamas kompetencijas.

### **Kokiu vadovavimo stiliumi vadovaujamasi Jūsų startuolyje?**

Mūsų komanda, visi lygiaverčiai, visi funkcijas dalinamės lygiomis dalimis.

### **Kaip manote, kokiomis kompetencijomis turi pasižymėti startuolio vadovas?**

Startuolio vadovas yra reikalingas dėl jungimo komandos, dėl mentoriaus. Bet jeigu žiūrėti iš kompetencijų pusės, tai jis neturėtų būti iš tos technologijų pusės, bet daugiau iš finansų atėję žmogus, kuris supranta tuos pardavimus. Ne kiek iš mokslo, ne iš technologijų srities turėtų būti, nes yra sudėtinga, reikėtų vadovų samdyti visiškai iš šono, kuris būtų kaip pardavėjas, kuris palaiko visą tą administravimą. Tie žmonės, kurie palaiko viską iš šono, tai iš principo aš su tuo sutinku, nes dabar matau, kad mums esantiems iš mokslo yra gana sudėtinga, vadinkim tą administravimą, pardavimą, tų finansų pritraukimą yra sunku įgyvendinti. Mes darom, mes padengiam, aš irgi stengiuosi padengti, bet aš nesu profesionalas, kuris jau būtų kokius tris startuolius kūręs, kuris jau būtų su patirtim su patirtim tų kūrimų, to pardavimo ir administravimo.

Manau, kad dėl netinkamo vadovo startuolis gali žlugti, nes kaip ir dirbame startup space mes matom daug komandų, kurios atrodo visai stiprios ir vidui įvyksta kažkoks susipriešinimas ir vieni išeina, kiti ateina ir toks matosi, kad jų veikla tuoj pasibaigia.

**Kokiomis profesinėmis kompetencijomis pasinaudojote, kai pradėjote vystyti savo startuolį? (Rinkos nustatymas, technologinė bazė).**

Aišku, pagrindinė tos kompetencijos, tai yra technologinės, kad tu turėtum kažką kurti, kad turėtum kažką siūlyti rinkai ir kitas dalykas, tai administravimo, nes mes nemažai vykdom tarptautinių projektų ir tie tarptautiniai projektai ten iš principo yra labai didelis biurokratinis aparatas, kur ten didelės finansinės ataskaitos, visi auditai ir taip toliau. Tokios pagrindinės, tai būtų technologinės ir administracinės kompetencijos.

**Kaip vyko produkto/paslaugos paleidimas į rinką? Kokių žinių, gebėjimų Jums reikėjo?**

Kaip ir visi startuoliai bandome pasinaudoti kažkokiomis valstybėmis paramom, tokiom kaip KO finansavimas, tai bandom ir mitos pagalbas ir lipa, tai dabar mes tobulinam technologiją, stebim būsimus klientus, atsižvelgiam į jų tuos norus, dėliojam finansinius klausimus, ją viešinam ir dalyvaujam tarptautinėse parodose. Tai aišku, aš pats kaip dirbu technologijų pardavime, pardavimo kompetencijos, viešinimo, rinkodara, marketingas ir aišku, jeigu tas įrenginys neveiks ir ta technologija klientui nebus reikalinga, tai tu irgi jo neparduosi. Mes atsižvelgiam į tarptautines tendencijas, mokslinę literatūrą, darom kažką naujo, o ne kad tą patį perkūrėm.

**Kai prasidėjo Jūsų kuriamos paslaugos/produkto pardavimų augimas, ar susidūrėte su tam tikrą finansinę riziką turinčiomis situacijomis? Jeigu taip, kaip įveikėte tas situacijas? Kokiais savo asmeniniais gebėjimais, savybėmis rėmėtės?**

Finansinė rizika visada yra ir niekada negali jaustis ramus, nes nėra pardavimai tokie dideli, kad galėtum nesukti sau galvos. Jeigu kalbant apie situaciją, tai aišku, kad buvo, galiu pasakyti paprastai, kartą tiesiog pritrūkom pinigų, kai reikėjo kuriant prietaisą patobulinti ten tam tikrą detalę, tai galiu pasakyti dabar, kad visa laimė, kad prieš tai buvom pateikę paraišką dėl finansavimo ir mes ją gavom, nes kitu atveju nežinau kas būtų buvę. Daug laiko visada atima ir tas paraiškų rašymas ir visa kita, negali skirti tiek kiek nori, nes vis tiek, kai dirbi „x“ ir kitur, tai tu negali viską mesti ir kažką daryti, aišku, jeigu mes atsiduotume visu šimtu procentų, tai mes būtume viską išjudinę daug greičiau, tačiau, aišku, tų veiklų visi turime, bet po truputį einame į priekį ir dabar pasileido tos programos ir bandysim dabar vėl teikti paraiškas, kad gauti dar didesnę finansavimą. O jeigu kalbant apie situacijos suvaldymą, tai dirbom visa komanda prie tos paraiškos teikimo, jeigu prieš tai prisimenant, kas buvo, o daugiausiai žinių reikėjo, tai finansinių, kad jau kaip gauni tą investiciją, kad žinotum kaip su ja elgtis.

**Kokių kompetencijų, asmeninių savybių Jums reikėjo, kai susidūrėte su konkurencija? Jeigu ne, kaip manote kokių kompetencijų reikėtų startuolio vadovui, jeigu startuoliui iškiltų konkurencinis pavojus?**

Konkurencija aišku yra, nes nėra to, kas nepadarytų kažkokių analogiškų produktų. Lietuvoje, aišku, ne, bet mes į Lietuvą ir nesiorientuojam. Kiek dabar buvome parodoje, konferencijose, aišku, matyti, kad pasaulis dirba, vieni juda į vieną pusę, kiti į kitą, kiti labiau pramoninius kuria, mes labiau tokius klientui orientuotus daiktus, tai reiškia į vartotoją nukreiptus produktus, technologijas, nes vėlgi yra du keliai. Arba mes gaminam kažkokį tai objektą, kai matricą arba patį įrenginį, tai gali būti keli tokie keliai, tai kas aparatus gamina tokius standartinius, tai nemažai yra, o kas darytų tokią kaip mūsų technologiją, tai kol kas rinkoje nėra. Gal kažkur Olandai, Italai link to juda, Vokiečiai kažkur kitur juda. Čia aišku, konkurencija yra labai normalus procesas, tai tiesiog, reikia dalyvauti parodose, toje viešinimo veikloje ir tiesiog, kaip ir žiūri parodoje tu atvažiuoji, o tų pačių prekių šimtas ar daugiau ir kiekvienas pasiūlo kažkokią tai nišinę sritį, kažkokį tai privalumą už

geresnę kainą, o mes stengiamės būti tokiais, kurie gali pasiūlyti kažką naujesnio, nei tas šimtas vienodų prekių. Greitis, geresnis našumas, technologija labiau išvystyta, prisitaikymas prie užsakovo, kad jeigu jam reikia tokio ir ne kitokio, tai tu stebi, adaptuoji, bandai būti lankstus klientui. Tai va, mūsų mokslinės žinios ir kompetencijos tą daryti padeda, na, aišku, mes tikimės, kad padeda.

**Kaip manote, kokių kompetencijų, asmeninių savybių Jums prireiks plėtojant savo startuolį?**

Visų absoliučiai įmanomų, kad tas startuolis augtų, kad įmonė gautų pirmus pardavimus ir tie ta reklama, ir ta prasme rinkodara, internetinį puslapį turim ir LinkedIn ir parodos, ir pardavinėjam ir žmonių pritraukimas. Tai manau, kad reikės tiek technologinių žinių, tiek pardavimo žinių, tiek rinkodaros žinių. Iš principo, jeigu tu nori, kad ta korporacija kažkur augtų, tai visų sričių specialistų vis tiek reikia komandoje.

**Kaip manote, kurioje startuolio gyvavimo ciklo stadijoje vadovas yra reikšmingiausias? Kodėl?**

Pradžioje, buriant komandą, priimant sprendimus, vidui tą palaikant, normalią tą tokią, klimata tarp visų, tarp padalinių, kiekvienas atlieka kažkokią tą funkciją, tai vadovas tampa tuo jungiamuoju audiniu. Jis tikrai neturi būti toks vadovas, kuris sakytų, kad tu darai tą, tu kitą. Bet laikui bėgant vadovas turi būti toks daugiau kaip koordinatorius. Toks normalus, organiškasis koordinavimas vyksta.

**Kokia Jūsų veiklos sritis?**

Mokslinė realizacija, daugiau tyrimų yra, moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra.

**Kaip kilo idėja įkurti startuolį?**

Iš poreikio atsirado turbūt, nes rašiau daktaro disertaciją universitete, tai daugiau ten mokslas yra, o kaip realizuoti visą tą idėją, tai reikėjo truputį daugiau nei tik mokslo. O tuo metu 2014 metais, tai buvo daug visokios paramos startuoliams iš valstybės visokio skatinimo, čia tuo labiau visada universitete vyko veiksmas ir vienas iš pažįstamų paskatino pasinaudoti visomis tomis paramomis ir vystyti idėją.

**Kokių sunkumų patyrėte kurdami startuolį?**

Įkuriant sunkumų nebuvo, nes čia ne pirma mano įmonė, kai mažąją bendriją kūrėm, tai ten buvo labai paprasta ir greitai.

**Kaip manote, kokie Jūsų turimi gebėjimai, žinios Jums padėjo sudaryti sėkmingai dirbančią komandą?**

Bandymas dalyvauti visur kur tik įmanoma, nes žmones pritraukti iš kažkur tai gana sudėtinga, tai aš manyčiau gal toks aktyvumas. Pirmoji mūsų komanda tarkim susidarė iš to, kad ten buvo toks projektas, kuriame dalyvavau su įmone, ten pateiki savo idėją, tada jie ten suburia studentų komandą ir sprendžia idėją. Tada pradžioje buvo toks kaip ir pražaidimas, pažiūrėjau kaip kas vyksta, stebėjau žmones, pažiūrėjau, kad jie yra kompetentingi ir pasiūliau tęsti darbus. Aš kadangi iš mechanikos srities labiau, tai man reikėjo elektronikos, dizainerio, medicinos, labiau iš tų sričių, kadangi ten yra prototipas, tai ten vadybiniai visi klausimai ėjo ant mano galvos. Kadangi nesu iš socialinių mokslų srities, bet turėjęs patirties, tai reikėjo labiau to techninio personalo, kuris galėtų vystyti ir auginti tą.

**Kokiu vadovavimo stiliumi vadovaujamasi Jūsų startuolyje?**

Aš linkęs leisti, klysti, bandyti, improvizuoti. Nebandyti neklysti ir kiek įmanoma išmokti prisiimti atsakomybę ant savęs, iš komandos narių to norisi, nes tas turi daug pliusų, pradedant nuo to, kad tu augini savarankišką komandą, tu augini kompetencijas komandoje. Kai daugiau turi atsakomybės ant savęs, tai daugiau stengiesi ir išmokti, sužinoti, tai aš labiau esu linkęs diskutuoti ir santykiai labiau man patinka komandinio darbo, kur yra vienas tarkim pagrindinis žmogus, kuris duoda bendrą tonusą, bendrą idėją, bet kartu dirbama su bendrom atsakomybėmis, o ne kad tau duodu penkis šimtus eurų ir nieko daugiau nenoriu žinot. Ne, man reikia, kad būtų atviras idėjom, kažkokiam tobulinimui, keitimui, nu toks sakykim pakankamai lankstus variantas. Jeigu imti tai, kad komanda sudaro šešiasdešimt procentų sėkmės bent jau, tai kad suburti gerą komandą turi būti daug vadovo indėlio, tai sakyčiau, kad penkiasdešimt startuolio vystymosi sėkmės sudaro vadovas, nes labai yra svarbu. Startuolio netinkamas vadovas daro įtaką žlugimui, startuolis yra toks dalykas, kurį galima greitai nužudyti.

**Kaip manote, kokiomis kompetencijomis turi pasižymėti startuolio vadovas?**

Reikia labai daug lankstumo šitoje vietoje, reikia suvokti, kokia yra rizikos ir nesėkmės tikimybė, galima taip sakyti. Gerai turėti bent jau kažkokį susikaupus kapitalą startuoliškam periodui, labai svarbu mokėti burti ir motyvuoti komandą, labai dažnai ta pati motyvacija ateina iš pačios idėjos, todėl labai svarbu neužgesinti ir motyvuoti eiti į priekį. Nėra pinigų, todėl reikia susigalvoti būdų, kaip tuos žmones pritraukti, nes visi dirba be atlygio. Manau, kad reikia labai domėtis tos srities inovacijomis, kas vyksta pasaulyje, priklausau, aišku, nuo startuolio tipo, nes kartais labai reikia mokslinių žinių. Startuolio vadovui yra labai svarbūs komunikaciniai įgūdžiai, nes labai daug reikia kur atstovauti, stovėti, pasakoti, mokėti gerai iškomunikuoti, nes to nemokant bus blogai. Kontaktai

svarbu, Lietuvoje, tai nėra dar tiek populiaru, bet keičia visą komunikaciją kontaktų turėjimas. Vadovavimas nėra ta tiesiogine prasme vadovavimas, tai daugiau mentoriavimas komandos, nes tas vadovavimas, tai daugiau gamybos ceche, kur negali nuklysti.

**Kokiomis profesinėmis kompetencijomis pasinaudojote, kai pradėjote vystyti savo startuolį? (Rinkos nustatymas, technologinė bazė).**

Šiaip reikia suprasti, kas yra įmonė, kaip ji funkcionuoja, aš individualią veiklą nemažai jau metų iki to turėjau, visi buhalteriniai, mokestiniai dalykai, jau daugiau mažiau viskas buvo aišku, bet įmonę dar prieš tai turėjom, tai irgi viskas iš tos pusės buvo kaip ir aišku. Aišku, kad galėtum ramiai miegoti, tai reikia viską laiku daryti, viską laiku sumokėti. Iš pradžių komunikacija iš savęs neužsiėmėm, tai labiau buvo „parko“ pagalba, kai atsirado kažkoks realus objektas su realių žmonių grįžtamuoju ryšiu, tai tada mes per juos daugiau bendradarbiavom, nes jie turi savo kanalus. Duoda medžiagą, apdoroja ir per savo kanalus daro sklaidą, daugiau iš jų pusės buvo viskas. O dabar jau patys bandom kuo įmanoma labiau save viešinti.

**Kaip vyko produkto/paslaugos paleidimas į rinką? Kokių žinių, gebėjimų Jums reikėjo?**

Rinkodara, kažkokiu būdu žmogus turi tave surasti, tai internetinė reklama, nes viskas vyksta per internetą. Aišku, komunikabilumas, nes parodos, renginiai, pristatymai susijusių tematikų ir panašiai, idėjos sklaidos didinimas ir skleidimas. Tik tiek, kad iš mūsų pusės, kadangi tai nėra visiškai tradicinis verslas turbūt, todėl nėra ir priemonės tradicinės, mes stendų kažkokių tai nenaudojam. Kadangi visos tos rinkodarinės priemonės man jau buvo žinomos, tai aš jas visas iš čia naudojam. Iš patirties realiai visos žinios atsirado, bet aišku, mokymai visokiausi. Buvo daug įvairiausių, kas susiję su naujais produktais, marketingu, pardavimais, su internetine rinkodara, tikrai daug mokymų esu iš šitos pusės praklausęs, pačiam buvo įdomu, gilinausi nemažai, tai tas. Ir po to savo veikloje viską praktiškai taikydamas gilinau tas žinias, tai taip ir gaunasi, kad atsiranda ta kompetencija, kurią ir perkeli į dabartinę veiklą.

**Kai prasidėjo Jūsų kuriamos paslaugos/produkto pardavimų augimas, ar susidūrėte su tam tikrą finansinę riziką turinčiomis situacijomis? Jeigu taip, kaip įveikėte tas situacijas? Kokiais savo asmeniniais gebėjimais, savybėmis rėmėtės?**

Su finansais, visada, aišku, yra tarkim, kol neišsikeli didelių apyvartų įmonės, tai visada yra tokie ant balasto ribos ir visada yra tas klausimas tų rizikingų situacijų. Vienas pagrindinis dalykas, tai kai baigėsi finansai, o mes neturėjom pardavimų jokių ir tuo metu reikėjo pinigų, nes vis tiek yra žmonės, kurie dirba, yra produktas, kuris jau atrodo mato dienos šviesą, tai tada per pažįstamus apie visa tai šnekant atsirado verslo angelas, kuris tuo metu investavo ir dar tuos pinigus dalį net ir iki šios dienos dalinai naudojam. Vienas dalykas, kas svarbiausia buvo tos investicijos gavime, tai pradžioje jam papasakoti, kas per idėja, kas per daiktas. Pagrindinis dalykas jau buvo parodyti jam tą veikiantį daiktą, čia buvo pagrindinis, nes pasakoti yra viena, o kai gali parodyti, tai jau yra kita. Pačiupinėja ir tada atrodo jau oo, dar jis davė pasibandyti keliem ligoniam ir gavom gerą grįžtamąjį ryšį ir tada klausimų nebuvo. Jis labiau emociniu tokiu principu investavo, nes viskas jam buvo įdomu, pabandė, pasižiūrėjo, kiek reikia ir gerai, važiuojam.

**Kokių kompetencijų, asmeninių savybių Jums reikėjo, kai susidūrėte su konkurencija? Jeigu ne, kaip manote kokių kompetencijų reikėtų startuolio vadovui, jeigu startuoliui iškiltų konkurencinis pavojus?**

Yra ir šiai dienai, kas vysto, bet nėra tokių, kas jau būtų atėję konkrečiai į rinką. Jie vis dar yra tyrimų stadijoje, Amerikoje vienas sukūrė apyranę tokią, tai jie užstrigę su visais tyrimais, prisitraukė daug investicijų, bet iki rinkos dar neatėjo. Tai realiai tokios konkurencingos situacijos, kad reikėtų su kažkuo „kapotis“ tai nėra. Tai mes kovosim jeigu bus taip, nu yra jau dabar nauja versija ir mes darom „x“ šito produkto, kaip „x“, kas gerus metus iškart duoda pranašumą prieš

konkurentus ir „x“ išplėtimą darom kol kas pasauliniu, o po to matysim. Reikia labai daug lankstumo šitoje vietoje, reikia suvokti, kokia yra rizikos ir nesėkmės tikimybė, galima taip sakyti

**Kaip manote, kokių kompetencijų, asmeninių savybių Jums prireiks plėtojant savo startuolį?**

Augant komandai atsiras, manau, bendrų kažkokių bandymų. Kai yra nedidelė komanda, nes dabar dirba prie projekto trylikos žmonių komanda, bet jie turi konkrečias užduotis visi, tai ten nėra kažko per daug sudėtingo, bet jeigu atsiras daugiau žmonių, tai visai kiti iššūkiai atsiranda. Trūks bendrojo valdymo, finansų, investicijų trūkumas, tvarumo užtikrinimas, kad sklandžiai visada viskas vyktų. Dar su pardavimais mum turbūt bus iššūkis, bet kaip vykdyti regionuose plėtrą, kaip pasirinkti gerus distributorius, tai turbūt bus pakankamas iššūkis. Aišku, samdysim pardavėjus su patirtim, bet didžiausias iššūkis tai augančios komandos valdymas, tvarumo užtikrinimas ir, kad tas augimas nenužudytų, kai per didelis poreikis ir nesugebėjimas užtikrinti, tai gaunasi, kad ateina konkurentas kitas ir baigiasi viskas.

**Kaip manote, kurioje startuolio gyvavimo ciklo stadijoje vadovas yra reikšmingiausias? Kodėl?**

Aš galvoju, na, žinau, kad investuotojam yra labai didelis plusas, kai nuo pat pradžios iki ten antros serijos investicijų pritraukimo, tai tas pats vadovas ir idėjos autorius. Vadovas yra svarbiausias iki pardavimų, nes apskritai yra labai sunku išskirti kada. Šiaip yra tokie dalykai, pačiam starte yra svarbiausias vadovas, bet yra labai svarbus taip ir glaudus komandinis darbas. Kai augi, gali atsitikti taip, kad tas idėjos autorius nėra tinkamas tos įmonės valdymui, kaip vadovas pagrindinis, nes jis tik belieka idėjos generatorius, ar lieka ten koks nors technologinės dalies vadovas, nes šitas dalykas dažnai būna. Pavyzdžiui, jeigu jis neturi tų kompetencijų, kurios būtų reikalingos didelei įmonei valdyti, tai kažkur ant tos ribos ir yra pats svarbiausias, nuo pradžių turbūt. Šiaip dabar, jeigu kalbant apie save yra tas svarbesnis momentas, nes mes jau einam link tų didesnių investicijų, tai vat, šitam vidury, matau, kad yra didžiausias vaidmuo mano, o kaip toliau bus neaišku.