

Živilė GLAVECKAITĖ

DAKTARO DISERTACIJA

**STARTUOLIŲ VYSTYMASIS
ANKSTYVOJOJE STADIJOJE:
KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ
PERSPEKTYVA**

**SOCIALINIAI MOKSLAI,
VADYBA (S 003)**
VILNIUS, 2020

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Živilė Glaveckaitė

STARTUOLIŲ VYSTYMASIS
ANKSTYVOJOJE STADIJOJE:
KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ
PERSPEKTYVA

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2020

Mokslo daktaro disertacija rengta 2014–2020 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinė vadovė:

prof. dr. Aelita Skaržauskienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

TURINYS

VARTOJAMŲ SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
PRIEDŲ SĄRAŠAS	9
ĮVADAS	10
1. STARTUOLIŲ VYSTYMOŠI ANKSTYVOJOJE STADIJOJE, ATSIŽVELGIANT Į KRITINIUS SĖKMĖS VEIKSNIUS, LITERATŪROS ANALIZĖ	17
1.1. Startuolio sampratos problematika	17
1.1.1. Startuolio sampratos vartojimas ir požiūriai	17
1.1.2. Startuolio termino reikšmės atsiradimo priežastis	24
1.1.3. Startuolių teorinis pagrindimas	25
1.1.4. Mikrolygmens teorijos, apimančios startuolio bruožus	27
1.2. Ankstyvoji startuolių vystymosi stadija	39
1.3. Startuolių kritinių sėkmės veiksnių samprata	51
1.4. Teorinė ankstyvosios stadijos startuolių vystymosi perspektyva, atsižvelgiant į kritinius sėkmės veiksnius	54
2. STARTUOLIŲ VYSTYMOŠI ANKSTYVOJOJE STADIJOJE, ATSIŽVELGIANT Į KRITINIUS SĖKMĖS VEIKSNIUS, EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	56
2.1. Tyrimo metodologijos pasirinkimas	56
2.2. Grindžiamosios teorijos apibūdinimas	57
2.3. Grindžiamosios teorijos taikymo prielaidos	58
2.4. Grindžiamosios teorijos tinkamos versijos paieška	62
2.5. Struktūruotos grindžiamosios teorijos versijos taikymo pagrindimas	63
2.6. Struktūruotos grindžiamosios teorijos tyrimo dizainas	63
3. STARTUOLIŲ VYSTYMOŠI ANKSTYVOJOJE STADIJOJE, ATSIŽVELGIANT Į KRITINIUS SĖKMĖS VEIKSNIUS, TYRIMO REZULTATAI IR SUFORMUOTA TEORIJA	77
3.1. Empirinio tyrimo metu atskleistos sąvokos	79
3.1.1. Tinkamos komandos sudarymas	79
3.1.2. Vartotojų problemos suvokimas	86
3.1.3. Poreikio nustatymas	89
3.1.4. MVP sukūrimas	91
3.1.5. Verslo modelio paieška	93
3.1.6. Investicijų pritraukimas	95
3.1.7. Atlikimas	96
3.2. Skirtingų tyrimo informantų grupių požiūris į sąvokas, palyginimas	100
3.3. Startuolių kritinių sėkmės veiksnių vystymosi ankstyvojoje stadijoje suformuotos teorijos pristatymas	103

IŠVADOS	108
REKOMENDACIJOS	111
DISKUSIJA	113
LITERATŪROS SĄRAŠAS	115
PRIEDAI	135
SANTRAUKA	143
SUMMARY	165

VARTOJAMŲ SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS¹

Išplitimas (angl. *scalability*) – tai gebėjimas augti, išplisti ir prisitaikyti (besikeičiant verslo apimčiai) prie didesnio darbo krūvio, išlaikant ar padidinant efektyvumą ar našumo lygį, neprarandant pajamų bei užtikrinant tvarią lyderystę rinkoje (Picken, 2017). Anglų kalba žodis „scalable“ reiškia „keičiamas dydis“, o „scale“ – „pakilti“.

Koncepcijos įrodymas (angl. *proof of concept*, toliau – PoC) – skirtas patikrinti projekto idėją ar prielaidą. Pagrindinis PoC kūrimo tikslas yra parodyti funkcionalumą ir patikrinti tam tikrą koncepciją ar teoriją, kurią galima pasiekti plėtojant (Cedarbaum, 2018).

Konkursinis pristatymas (angl. *pitch*) – tai pristatymas siekiant kitus įtikinti pristatomos idėjos perspektyvumu. Pristatymai vyksta konkurso metu, siekiant rezultato. Anglų kalba žodis „to pitch“ reiškia „bandyti pasiekti“, „mesti“, „(už)pulti“, „aukštai siekti“ (pateikta autorės).

Kritiniai sėkmės veiksniai (angl. *critical success factors*, toliau – CSFs) – konkurenciniai pranašumai, sukurta verslo vertė, viršijanti konkurentų kuriamą vertę dėl ypatingų gebėjimų, išskirtinių komandos kompetencijų ir išskirtinių išteklių, tačiau šie pranašumai, t. y. sukurta vertė, turi būti išmatuojami. CSFs apima esmines ar kritines veiklas, į kurias reikia koncentruotis ir sutelkti reikiamus resursus, siekiant augimo (pateikta autorės).

Minimaliai gyvybingas produktas (angl. *minimum viable product*, toliau – MVP) – minimali produkto versija, turinti tik esminį funkcionalumą, reikalingą numatytam tikslui pasiekti su mažiausiomis įmanomomis investicijomis ir resursais, siekiant išbandyti verslą prieš pritraukiant investicijas (Duc & Abrahamsson, 2016). Pasisitelkus MVP galima ištestuoti produkto efektyvumą, jo tinkamumą, priėmimą rinkoje, išskirtinumą tarp konkurentų, paklausą ir galimybes monetizuotis.

Produkto versijos pristatymas skaitmenine forma (angl. *slideware*, toliau – „slideware“) – techninės ar programinės įrangos pristatymas skaitmenine forma, kurią pateikia pardavėjai, tačiau jos įsigyti negalima, nes dar vyksta įgyvendinimo procesas ir ji nėra pagaminta ar suprogramuota. Toks pristatymas padeda išsiaiškinti vartotojų lūkesčius dėl esamos produkto versijos, nes pristatomos svarbiausios produkto savybės (Financial Dictionary online²; PCMag Encyclopedia³).

Prototipas (angl. *prototype*) – būdas, leidžiantis novatoriui įsivaizduoti, kaip produktas veiks. Tai yra veikiantis interaktyvus galutinio produkto modelis, atskleidžiantis dizaino, navigacijos ir išdėstymo idėją⁴.

1 PASTABA: kai kurių sąvokų santrumpos paliktos anglų kalba arba su kabutėmis rašomas anglų kalbos terminas dėl šių priežasčių: atliktas tyrimas parodė, kad startuolių ekosistemos dalyviai vartoja jiems priimtinas terminus, kuriuos jie ir supranta. Nors žodynyje yra pateiktas lietuviškas atitikmuo, tačiau, jei nėra įvardijamas anglų kalbos terminas, skaitytojui išlieka nesuprastas kontekstas ir prasmė. Kadangi tyrimo rezultatai aktualūs startuolių ekosistemos dalyviams ar kitiems suinteresuotiems asmenims, autorė greta kai kurių nenusistovėjusių terminų ar jų santrumpų vartoja žinomus ir priimtinius anglų kalbos terminus. Naujiems terminams į vartoseną įvesti reikalinga išsami literatūros analizė ir tai atveria kelią tolesnėms diskusijoms ir sudaro nišas ateities moksliniams tyrimams. Išlieka svarbi užduotis, kad nauji terminai būtų aiškūs, suprantami (suvokiama prasmė) ir trumpi.

2 <https://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Slideware>

3 <https://www.pcmag.com/encyclopedia/term/slideware>

4 <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/prototype>

Savybė (angl. *feature*) – bruožas ar charakteristika (ryškus kažkieno požymis ar aspektas) (pateikta autorės).

Startuolis (angl. *startup*) – tai greitai auganti nauja įmonė, kuri veikia neapibrėžtomis sąlygomis ir išsiskiria šiais požymiais: perspektyvus, greitai išplintantis, pelningas verslo modelis, riboti resursai, aiškus monetizavimo būdas, tinkama komanda (žmogiškasis kapitalas), inovatyvi paslauga arba prekė, kuri iki šiol dar neturėjo rinkos, gebanti pritraukti rizikos kapitalo finansavimą (pateikta autorės).

Startuolio gyvavimo ciklas (angl. *startup life cycle*) – parodo iš anksto nustatytą etapų bei stadijų seką, kur kiekvienoje stadijoje yra skirtingi veiksniai (tokie kaip strategija, rinkodara, organizacinė veikla ir t. t.), darantys įtaką atlikimui. Startuolių gyvavimo ciklą sudaro keturios stadijos: 1) pirminė – produkto ir vartotojo suradimas; 2) ankstyvoji – produkto ir vartotojo tikrinimas bei kūrimas; 3) augimo – įmonės formavimas; 4) vėlyvoji – įmonės gyvybingumas ir atsinaujinimas (pateikta autorės).

Svarbiausi veiklos rodikliai (angl. *key performance indicators*, toliau – KPIs) – tai pažangos kritiniai rodikliai, siekiant numatomo rezultato. KPIs fokusuojasi į strategijos ir veiklos tobulinimą, sukuria analitinį sprendimų priėmimo pagrindą ir padeda sutelkti dėmesį į tai, kas svarbiausia. Visi rodikliai turi būti kiekybiškai išmatuojami (Hester et al. 2017; Investopedia online⁵).

Tarpiniai rezultatai (angl. *milestone*, toliau – „milestone“) – tarpiniai etapai apimantys konkretų laiko tarpą (pradžią ir pabaigą), per kurį turi būti atliktas darbas, pasiektas rezultatas, peržiūrėtas biudžetas (Block, MacMillan, 1985; Cambridge Dictionary online⁶).

Teorija – tai aiškinamoji schema, susidedanti iš sąvokų, susijusių tarpusavyje per loginius ryšių derinius, kuriuos padeda atskleisti atliekamo empirinio tyrimo metu pastebėtos įžvalgos ir argumentai (Birks & Mills, 2015).

Tikslo ir svarbiausių rezultatų apibrėžimas ir siekimas (angl. *objective and key results*, toliau – OKRs). OKRs modelio tikslai apibrėžia, ko sieksime (apimant išmatuojamus veiksmus), o pagrindiniai rezultatai yra tai, kaip bus pasiekti šie tikslai. OKRs sutelkia pastangas, skatina koordinavimą ir didina pasitenkinimą darbo vietoje. Jie apibūdina svarbiausią organizacijos darbą, nes visų tikslai nuo pradinio lygio iki aukščiausio lygio vadovo yra skaidrūs visai institucijai (Doerr, 2018).

Verslo modelis (angl. *business model*) – tai euristinė logika, paaiškinanti, kaip kuriama vertė vartotojui ir įmonei. Verslo modelį galima pritaikyti naujose rinkose ir naujiems produktams, siekiant nuolatinio augimo ir pelno kiekvienai įmonei unikaliu būdu (pateikta autorės).

Vystymasis (angl. *development*) – augimo ir keitimosi procesas, parodantis pažangą (Kembridžo žodynas⁷). Vystymasis gali atskleisti gebėjimų požiūrį ir gali būti naudojamas kaip įrankis, leidžiantis žmonėms pasiekti savo aukščiausią lygį, suteikiant jiems veiksmų laisvę (samprata pateikiama remiantis indų Nobelio premijos laureato ekonomikos srityje Amartya Kumar Sen (DeFilippis & Saegert, 2013)).

5 <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>

6 <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/milestone>

7 <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/development>

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pagrindinių technologijų evoliucija, lėmusi startuolių atsiradimą	24
2 pav. Startuolio gyvavimo ciklo modelis	50
3 pav. Startuolio kritiniai sėkmės veiksniai ankstyvojoje stadijoje. Teorinė perspektyva, multidimensinis požiūris	55
4 pav. GT kodavimo procesas	59
5 pav. Supaprastintas kokybinio tyrimo teorinio modelio kūrimo procesas remiantis Suldana (2015)	61
6 pav. Tyrimo dizaino struktūra įgyvendinant struktūruotos GT procesą	64
7 pav. Empirinio tyrimo kodų skaičius pagal kategorijas	78
8 pav. Tinkamos komandos kategorijos kodų skaičiaus pasiskirstymas pagal subgrupes	79
9 pav. Gebėjimų ir asmeninių savybių samprata, išskiriant jiems būdingų savybių, veiksmų pasikartojimų skaičių	81
10 pav. Žinių samprata, išskiriant būdingas savybes, veiksmus, nurodant pasikartojimų skaičių	83
11 pav. Patirties samprata, išskiriant būdingas savybes, veiksmus, nurodant pasikartojimų skaičių	84
12 pav. Lyderio samprata, išskiriant būdingas savybes, veiksmus, nurodant pasikartojimų skaičių	85
13 pav. Tinkamos komandos svarbiausios savybės ir veiksmai, panaudojant žodžių debesį	86
14 pav. Problemos samprata, išskiriant būdingas savybes, veiksmus, nurodant pasikartojimų skaičių	88
15 pav. Poreikio testavimo samprata, išskiriant rezultatų gavimo alternatyvas	90
16 pav. MVP samprata, išskiriant būdingas savybes, veiksmus, nurodant pasikartojimų skaičių	91
17 pav. Verslo modelio samprata, išskiriant būdingas savybes, veiksmus, nurodant pasikartojimų skaičių	93
18 pav. Investuotojų samprata, išskiriant būdingas savybes, veiksmus, nurodant pasikartojimų skaičių	96
19 pav. Atlikimo samprata, išskiriant būdingas savybes, veiksmus, nurodant pasikartojimų skaičių	97
20 pav. Žodžių debesys pagal kodų dėsninumus, apimant kategoriją	100
21 pav. Skirtingų grupių, apimančių investuotojų ir startuolių profilius, atotrūkio palyginimas, atsižvelgiant į svarbą pagal kategorijas (procentinė išraiška)	101
22 pav. Skirtingų grupių, apimančių paslaugų ir gamybos startuolių profilius, atotrūkio palyginimas, atsižvelgiant į svarbą pagal kategorijas (procentinė išraiška)	102
23 pav. Suformuota teorija, apimanti startuolių vystymąsi ankstyvojoje stadijoje, atsižvelgiant į kritinius sėkmės veiksnius	104

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įvairių autorių išskirti startuolių bruožai ir kritinis požiūris	22
2 lentelė. Startuolio bruožus nagrinėjančios teorijos	38
3 lentelė. Perspektyvinis ir evoliucinis įmonės gyvavimo ciklo požiūris	41
4 lentelė. Muldimensinis ir unidimensinis startuolio gyvavimo ciklo požiūris	45
5 lentelė. Kritinių sėkmės veiksmų (SCFs) samprata	53
6 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra	71
7 lentelė. Atlikto tyrimo atviro kodavimo iliustracija	73

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Informantų atvaizduoti priešiniai apie sėkmingą startuolio vystymosi kelią ansktyvojoje stadijoje apimant svarbiausius kritinius sėkmės veiksnius	136
2 priedas. Empirinio tyrimo klausimynas	138
3 priedas. Empirinio tyrimo informantų sąrašas, patirtis	140

IVADAS

Temos aktualumas

Naujų, perspektyvių ir inovatyvių įmonių atsiradimas bei augimas yra vienas iš pasaulio ekonomikos augimo variklių ir vertės kūrimo komponentų (Reynolds, 2001; Pena, 2002; Song et al., 2008; Ahrend, 2013, Khong-khai; Wu, 2018; Marullo et al., 2018). Tokių įmonių kuriama pridėtinė vertė leidžia užtikrinti nuolatinius pokyčius rinkoje, pagerinti paslaugas ar prekes, padeda vartotojams kuo paprasčiau ir patogiau išspręsti problemas (Nalintippayawong, 2018; Chen et al., 2019). Sparčiai besikeičiantys technologiniai procesai, ekonomikos globalizacija formuoja inovacijoms imlią aplinką ir sudaro galimybių plėtoti startuolius (greitai augančias naujas įmones), kurios jau visą dešimtmetį stebina pasauliniais sėkmės pavyzdžiais ir skatina rinkos dalyvius ieškoti technologinių ir vadybinių inovacijų. Verslas susiduria su ypač didele konkurencija, todėl, siekiant įmonės gyvybingumo, labai reikia radikalių naujovių (Richter et al., 2016). Kad galėtų konkuruoti pasaulinėse rinkose, šalys turi turėti tam pajėgumų, tinkamą startuolių ekosistemos infrastruktūrą (Geibel & Manickam, 2016). Atsirandantys nauji ar modifikuoti rinkos finansiniai instrumentai (rizikos kapitalo fondai, verslo angelai, privatūs fondai, akceleratoriai, sutelktinio finansavimo galimybės, kriptovaliutos) padeda užtikrinti šių įmonių kūrimąsi, finansavimą ir vystymąsi. Mokslo srityje, o ypač verslo pasaulyje, auga susidomėjimas tokių įmonių verslo modeliais, bandoma nustatyti startuolių sėkmę lemiančius veiksnius. Šiame procese itin svarbus vaidmuo tenka verslo ir mokslo bendradarbiavimui, klasterių, technologinių slėnių, naujų bei inovatyvių bendruomenės formų atsiradimui ir t. t. Startuoliai (greitai augančios naujos įmonės) reikšmingai prisideda prie spartesnio vidaus produkto augimo, darbo vietų kūrimo ir konkurencingumo didinimo (Bosma et al., 2011; Ripsas & Hentschel, 2015).

Kartu su fundamentaliais pokyčiais pasaulinėje rinkoje stipriai keitėsi ir sumažėjo produkto gyvavimo ciklai, nulemti naujų technologijų (Cooper, 1994; Cheng & Shiu, 2008). Greitai augančios naujos įmonės turi ne tik sparčiai komercializuoti savo idėjas, bet ir aiškiai pasirinkti kryptį bei nustatyti tinkamą laiką inovacijai įvesti į rinką (Marmer et al., 2012). Mokslinėje literatūroje pateikiamas įvairus požiūris, atskleidžiantis startuolių augimo ir vystymosi stadijas (Gaibraith, 1982; Benjamin & Margulis, 2001; Crowne, 2002; Blank, 2006; Blank & Dorf, 2012; Marmer et al., 2011; Schröder, 2011; Ng et al., 2014; Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015; Giardino et al., 2015; Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2017; Dhir & Sushil, 2018). Kiekviena iš šių stadijų turi savas rizikas, charakteristikas, tikslus bei galimybes ir šių stadijų išskyrimas priklauso nuo analizuojamo konteksto, problematikos. Ankstyvojoje stadijoje inovatyvus startuolio produktas dar konstruojamas, o jo vystymosi sėkmę lemia tam tikri kritiniai veiksniai, nuo kurių priklauso, ar startuolis išliks rinkoje, ar žlugs. Ankstyvoje augimo stadijoje įvyksta daugiausia startuolių „mirčių“⁸, vien dėl šios priežasties mokslas turi dar labiau gilinti žinias, keisti požiūrį, kelti diskusijas.

8 <https://towardsdatascience.com/dissecting-startup-failure-by-stage-34bb70354a36>,
<https://www.forbes.com/sites/bernhardschroeder/2019/09/23/what-is-the-most-important-element-of-a-successful-startup-hint-its-not-the-idea-team-business-model-or-funding-dollars/#73967cff727c>

Šis greitai augančių įmonių etapas yra sudėtingas, dinaminis procesas ir vadybos tyrimų objektas, nuolat sulaukiantis mokslininkų ir praktikų dėmesio (Srivastava & Misra, 2014; Ng & Kee, 2012; Brinckmann et al., 2010; Feindt et al., 2002; Rea, 1989; Lafuente F. et al., 2013). Nors šioje srityje atlikta nemažai empirinių tyrimų, startuolių kritiniai sėkmės veiksniai ankstyvojoje stadijoje nagrinėti fragmentiškai, nevertinant sąlygų, konteksto, pasekmių, nėra pakankamai surinkta empirinių duomenų, leidžiančių daryti apibendrinančias moksliskai pagrįstas išvadas.

Prie temos aktualumo pasirinkimo ir tyrimo problematikos išmanymo prisidėjo ir daugiametė tyrėjos patirtis formuojant politiką, susijusią su startuolių ekosistemos vystymu, verslumo skatinimu, taip pat nuosavo verslo vystymas, skatinantis naujų įmonių augimą, dalijimąsi patirtimi.

Mokslinis iširtumas

Tyrimas skirtas problemos sprendimui paaiškinti, atsižvelgiant į tiriamo reiškinio kontekstą, sąlygas, procesą. Mokslininkai gana plačiai ir įvairiais aspektais nagrinėja kritinius startuolių sėkmę lemiančius veiksnius ar vertina startuolių perspektyvas (Roure & Maidique, 1986; Paternoster et al., 2014, Lee, 2017). Vieni autoriai nagrinėja startuolių kritinių sėkmės veiksnų modelį ir skirsto juos į kritinius, svarbius ir nelabai svarbius, taip apžvelgdami, kas turi lemiamos įtakos sėkmingam startuolio vystymuisi (Chorev & Anderson, 2006). Kiti autoriai, nagrinėjantys startuolio sėkmės veiksnius, išskiria asmenines savybes ar žmogiškąjį kapitalą, kurie turi įtakos startuolio procesui (Chen & Chang, 2013; Zhao et al., 2010; Korunka et al., 2003; Man et al., 2002). Kai kuriuose tyrimuose startuolių augimo modelis aiškinamas atsižvelgiant į startuolių veiklas (Lebrasseur et al., 2003) ar įvairiu laikotarpiu gautas investicijas (Nanda & Rhodes-Kropf, 2013), tačiau startuolių vystymosi dinamika skirtingose stadijose, apimant kontekstą, sąlygas ir pasekmes, išlieka nenagrinėta. Tyrėjai nepavyko rasti nė vieno kokybinio tyrimo apie startuolių kritinius sėkmės veiksnius ankstyvosios stadijos kontekste.

Sėkmingas startuolių vystymasis iki šiol Lietuvos mokslininkų nebuvo išsamiai tyrinėtas. Mokslinėje literatūroje galima rasti atliktų tyrimų, susijusių su startuolių modelio vertinimu (Stankevičienė ir Žinytė, 2011), startuolių verslo sėkmės veiksniais (Gedmintaitė ir Staniulytė, 2015), kritiniais sėkmės veiksniais, tačiau ne greitai augančių naujų įmonių kontekste (Kuvykaitė ir Kerbelytė, 2008; Kaziliūnas, 2010; Skrudupaitė ir Jucevičius, 2011).

Sparčiai besiplečianti startuolių infrastruktūra ir didelis jų žlugimo per pirmuosius trejus metus procentinis skaičius paskatino tyrinėti sėkmingo startuolio vystymąsi ir formuluoti **mokslinę problemą** kaip klausimą: kokia yra startuolių vystymosi problematika ankstyvojoje stadijoje ir kaip ji sprendžiama?

Pasirinkta vystymosi problematika, nes būtent vystymasis atskleidžia augimo ir keitimosi procesą bei pažangą (Kembridžo žodynas). Remiantis indų Nobelio premijos laureato ekonomikos srityje Amartya Kumaru Senu, galima teigti, kad vystymasis gali atskleisti gebėjimų požiūrį ir gali būti naudojamas kaip įrankis, leidžiantis žmonėms pasiekti savo aukščiausių lygį, suteikiant jiems veiksmų laisvę (DeFilippis & Saegert, 2013).

Tyrimo objektas – startuolių vystymasis ankstyvojoje stadijoje.

Disertacijos tikslas – suformuoti (angl. *generate*) grindžiamąją teoriją, kuri atskleistų

startuolio kritinių sėkmės veiksnių valdymo procesą bei technikas ir paaiškintų, kaip vyksta ankstyvosios stadijos augimo ir pasikeitimų procesas, siekiant pažangos.

Darbo uždaviniai:

1. atskleisti startuolio, kritinių sėkmės veiksnių ir vystymosi stadijų požiūrius bei sampratas, aptariant pagrindines startuolio vystymosi prielaidas, trūkumus;
2. nustatyti šių teorinių prielaidų ribotumą ir galimybes šiuos trūkumus išspręsti, pateikiant teorinį modelį;
3. suformuoti teoriją, kuri paaiškintų startuolio vystymąsi ankstyvojoje stadijoje, kaip sprendžiama startuolių kritinių sėkmės veiksnių problematika, siekiant pažangos;
4. apžvelgti, kaip ankstyvosios stadijos startuolis gali suvaldyti kritines sritis, apimant kontekstą, metodus, įrankius ir veiklas.

Ginamieji teiginiai:

1. Startuolio apibrėžimas pirmiausia turi išryškinti bendrines savybes, kurios turi būti adaptyvios ir tinkamos visų sričių startuoliams, vengiant statistinių reikšmių ar konkrečios verslo srities.
2. Ankstyvosios stadijos startuolių vystymasis skiriasi nuo teorinio požiūrio dėl sumažėjusių produkto gyvavimo ciklo, paties produkto įgyvendinimo etapų.
3. Startuolio kritiniai sėkmės veiksniai atskleidžia konkurencinius pranašumus, kai sukuriama verslo vertė viršija konkurentų kuriamą vertę dėl ypatingų gebėjimų, išskirtinių komandos kompetencijų ir išteklių, tačiau sukurta vertė turi būti išmatuojama.
4. Ankstyvojoje stadijoje įvyksta daugiausia startuolių „mirčių“ ne dėl netinkamo finansavimo, bet dėl tinkamos komandos nebuvimo.

Svarbu pabrėžti, kad šiuo tyrimu siekiama atskleisti startuolių patirtis, prasmes, priežasčių ir pasekmių procesus, priežastinius ryšius, pademonstruojant, kaip vieni veiksmi lemia kitus ir kurie veiksniai yra ankstyvosios stadijos kritiniai sėkmės veiksniai, neformuojant jokių išankstinių hipotezių, o remiantis tyrimo dalyvių patirtimi suformuoti teoriją. Todėl buvo išnagrinėta, kaip tyrimo dalyviai supranta kritinius sėkmės veiksnius ir jų vystymosi problematiką.

Mokslinio tyrimo metodologija ir metodai

Siekiant nustatyti vystymosi kritinius sėkmės veiksnius ankstyvojoje stadijoje, pasirinkta *struktūruota grindžiamosios teorijos* tyrimo prieiga. Pasirinkta perspektyva padėjo suvokti, kaip ir kokie sprendimai priimami, bei sudarė galimybę išaiškinti tiriamo reiškinio esmę. A. Strausso ir J. Corbin struktūruota grindžiamosios teorijos versija pasirinkta dėl šių priežasčių:

- *deduktivus ir induktivus požiūris*. Tyrimo problematika išryškėjo atlikus literatūros analizę, kuria remiantis formuluojami jau iš anksto žinomi struktūruoti tyrimo klausimai;
- *kontekstualus epistemologijos požiūris*. Tyrimo autorė asmeniškai siekė dalyvauti tyrime, kad suvoktų tiriamo reiškinio pasaulį, tiriamųjų patirtis;

- **postpozityvistinė filosofinė pozicija.** Tyrimo autorė atsiriboja nuo filosofinės krypties, kad egzistuoja vienintelis teisingas pasaulio suvokimo būdas. Kiekviena egzistuojanti teorija sukurta skirtingu laikotarpiu, veikiama įvairių ideologijų bei sąlygų, tad, analizuojant šios dienos duomenis, visuomet reikia naujų žinių ir atradimų;
- **simbolinis interakcionizmo požiūris.** Patirtis ir nuolatinis bendravimas su žmonėmis padeda plėtoti nuolatinį dialogą. Tyrimo autorė fokusuojasi į prasmę, kylančią iš žmonių tarpusavio sąveikos;
- **lanksti tyrimo duomenų analizė.** Tyrimo autorė apsibrėžė naudoti pagalbinės priemonės duomenims analizuoti ir laikosi nuomonės, kad tyrėjas gali laisvai rinktis tyrimo metodus, svarbiausia išlaikyti grindžiamosios teorijos procedūras.
- **kompleksiškumas ir dimensionalumas.** Kompleksiškas požiūris leidžia atskleisti kontekstus, tarpusavio ryšius, nustatyti sąlygas, priežastis, pasekmes. Strauss & Corbin (1990) pabrėžė, kad jų paradigminis modelis padeda tyrėjams ugdyti kompleksiškesnį, sistemingesnį ir tikslesnį mąstymą, atsakyti, kodėl ir kaip atsiranda reiškiniai realiuoju laiku, atskleisti reiškinio dimensionalumą.

Igyvendindama pasirinktos struktūruotos grindžiamosios teorijos strategiją, autorė apžvelgia numatytos mokslinės problemos ištyrimą, teorinėje dalyje analizuoja literatūrą, taiko turinio, lyginamosios, interpretacinės analizės tyrimo metodus ir siekia apžvelgti sąvokas susijusias su startuolio kritiniais sėkmės veiksniais ankstyvojoje vystymo stadijoje. Šiame etape nagrinėjama startuolio samprata, atskleidžiami startuolio vystymosi etapai ir pateikiama kritinių sėkmės veiksnių samprata, aptariamas startuolio kritinių veiksnių ankstyvojoje stadijoje vystymasis, kurio pagrindu suformuotas empirinio tyrimo instrumentas.

Tyrimo autorė, atlikdama kokybinį tyrimą, siekė surinkti kuo daugiau įtikinamų rezultatų, todėl naudojo daugiau nei vieną duomenų šaltinį: individualūs interviu, virtualūs komentarai, startuolių konkursiniuose pristatymuose (angl. *pitch*), konferencijose išsakytų idėjų fiksavimas tyrėjos užrašuose, piešiniai, atmintinės. Atliktas kokybinis ankstyvosios stadijos startuolių vystytojų tyrimas, kurį sudaro 17 kokybinių interviu, iki kol buvo pasiektas teorinis prisotinimas, bei tyrėjos atmintinės. Individualūs interviu akis į akį atlikti pasitelkus pusiau struktūruotą klausimyną (duomenis galima patikslinti ir išplėsti papildomais klausimais), o duomenys analizuoti atliekant nuolatinę lyginamąją analizę (vienu metu duomenys yra renkami, analizuojami, koduojami neatidėliojant), išlaikant teorinį jautrumą ir panaudojant raudonos vėliavos išpėjimo techniką (angl. *waving the red flag*). Duomenų analizė atlikta pasirenkant struktūruotos grindžiamosios teorijos kodavimo procesą, kurį sudaro trys etapai: atviras (angl. *open*), skirtas reiškiniams identifikuoti, įvardyti, suskirstyti ir apibūdinti; ašinis (angl. *axial*) – atliekamas kodų tarpusavio susiejimo procesas; atrankinis (angl. *selective*) – pagrindinės kategorijos pasirinkimas ir kitų kategorijų susiejimas su tuo. Šiais kodavimo metodais buvo siekiama sukurti sąvokas iš lauko duomenų. Kai buvo nustatyti ryšiai tarp kategorijų, tyrėja, pasinaudodama *sąlygų matrica*, aiškinosi įvairias sąlygas bei pasekmes, kad susietų procesą ir struktūrą (Strauss & Corbin, 1990; Žydziiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Duomenų analizei atlikti panaudota ATLAS.ti (8.4.3 versija) programinė įranga, skirta analizuoti kokybiniams duomenims ir leidžianti analizuoti įvairaus formato duomenis, tokius kaip tekstiniai, grafiniai, vaizdo bei garso, ir sistemingai valdyti,

išskirti, palyginti, tyrinėti bei konceptualizuoti didelį duomenų kiekį, palaikant daug gilesnį analizės lygį, nei tai būtų atliekama rankiniu būdu (Paulus & Lester, 2016).

Atliktas tyrimas orientuotas į unikalią dalyvių patirtį ir kritinių sėkmės veiksnių supratimą iš vidaus ankstyvosios stadijos kontekste. Tiriamas reiškinys atskleidžiamas pateikiant apibendrintą reiškinio paveikslą (*suformuota teorija*), pagrindines sampratas, priežastis, ryšius. Siekiant atskleisti vieną po kito einančius veiksmus, buvo atliekamas procesinis tyrimas.

Mokslinio darbo struktūra

Darbą sudaro įvadas, tyrimo teorinė analizė, metodologinė dalis, tyrimo rezultatų dalis, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Pirmoje dalyje nagrinėjama su tiriamu reiškiniu susijusios sampratos. Antroje dalyje pristatoma tyrimo metodologija, aptariamas disertacinio tyrimo procesas. Pristatoma pasirinkta struktūruota grindžiamos teorijos strategija, empirinio tyrimo imtis, duomenų rinkimo ir analizės metodai, pateikiama kaip buvo užtikrinta empirinio tyrimo proceso etika, pristatyti tyrimo ribotumai. Tyrimo rezultatai aprašomi trečioje dalyje, kur pristatomi startuolių kritinių sėkmės veiksnių vystymosi ankstyvojoje stadijoje sąvokų apibrėžimai, remiantis praktiniu ir unikaliu tyrimo dalyvių supratimu. Darbo pabaigoje pateikiamos apibendrinamos išvados, rekomendacijos ir diskusija.

Disertacinio tyrimo ribotumai

Disertacinio tyrimo ribotumai yra susiję su: 1) tyrimo subjektyvumu: tyrėja siekia atskleisti subjektyvias (o ne objektyvias) startuolių vystymosi ankstyvojoje stadijoje dalyvių patirtis; 2) tyrimo imties parinkimu: įtraukus į tyrimą ir startuolius, kurie sulaukė „žlugimo“ ankstyvojoje stadijoje, galėtų būti nustatyti nauji radiniai; 3) tyrėjos patirties trūkumas atliekant tyrimus GT metodu, siekiant suformuoti teoriją. Buvo ganėtinai sunku nuspręsti, kurios patirtys vertesnės, kurias palikti ir kurias konceptualizuoti ir toliau soti ir kelti. Būta baimės, kiek informantų reikės apklausti, kad duomenys reprodukuotų naujus radinius. Formuojant teoriją, buvo nelengva suprasti, kaip gautus rezultatus atvaizduoti, susisteminti ir paversti procesu. Tačiau čia labai prisidėjo teisingas sprendimas pasirinkti vieną iš duomenų šaltinį – piešinius; 4) metodologiniais niuansais, rašant ir pristatant atmintines tyrimo.

Mokslinis naujumas ir praktinis reikšmingumas

Darbo naujumas atsiskleidžia per multidimensinį požiūrį į tiriamą procesą. Nustatyti startuolių vystymosi kritiniai sėkmės veiksniai ankstyvojoje stadijoje bei charakteristikos, kuriuos galima vertinti, numatyti reikiamus veiksmus ir pritaikyti praktikoje, siekiant sėkmingo startuolio vystymosi.

Tyrimo reikšmė pasireiškia per suformuotą teoriją, kuri užpildo žinių trūkumo spragą tarp teorinio modelio ir paaiškina startuolio vystymosi kritinių sėkmės veiksnių problematiką ankstyvojoje stadijoje, su tuo susijusius reiškinius, ryšius tarp jų, pasekmes. Darbe grindžiamas holistinis požiūris į startuolius, pagal kurį reikalingi kompleksiniai sprendimai, siekiant sėkmingo vystymosi savalaikės reakcijos.

Praktinis mokslinio darbo naujumas pasireiškia tuo, kad darbe suformuota startuolių kritinių sėkmės veiksnių ankstyvojoje stadijoje vystymosi teorija leidžia suprasti veiksnius, darančius įtaką startuolio vystymuisi. Toks teorinis indėlis svarbus visoms suinteresuotosioms šalims: verslininkams (jie gali įvertinti, kokie veiksniai ne taip veikia vystant startuolį), valstybės politikos formuotojams (nes jie prisideda prie startuolių ekosistemos plėtros, suteikia finansinių instrumentų, prieigą prie kapitalo), rizikos kapitalistams (priimant sprendimus, ar komanda bus pajėgi, turi kompetencijų numatytiems tikslams įgyvendinti, atitinkamai priimant sprendimus, ar investuoti, taip pat užpildyti spragas, pasitelkiant savo patirtį, tinklą), kitoms įmonėms, kuriančioms inovacijas šalia savo veiklų (įvertinant vystymosi aspektus, resursus ir formuojant tam tinkamą komandą), ar didelėms įmonėms (kurios turi suprasti, kaip veikia inovacijos, kad galėtų įsivertinti grėsmes ir laiku inovuoti). Ši teorija taip pat gali būti naudojama skirtinguose kontekstuose bei sudaryti galimybę spręsti vadybines problemas, skirtumas ar kritinius veiksnius skirtingose verslo srityse ir neapsiriboja vien tik startuolių kontekstu, gali būti aktuali skirtingiems visuomenės ir mokslo sluoksniams. O surinkti duomenys, padėtų pasiekti naudingus rezultatus ypač švietimo srityje, ruošiant naujų verslų plėtros programas, kur jaučiamas didelis stygius kokybinių tyrimų, kuriais remiantis bus galima išplėtoti konkurencingas, kokybiškas programas, suteikti naudingos informacijos startuolių vystytojams ir valstybei, prisidedančiai prie startuolių ekosistemos gerinimo. Atliktas tyrimas, atvers tolesnę startuolio vystymosi fenomeno tyrimų perspektyvą.

Mokslinės publikacijos disertacijos tema recenzuojamuose lediniuose

1. Baubonienė Ž. (dabartinė Glaveckaitė, Ž.), Gulevičiūtė G. (2015). E-commerce Factors Influencing Consumers' Online Shopping Decision. *Social Technologies*, 5(1) (ISSN online 2029-7564), p. 74-81, <https://doi.org/10.13165/ST-15-5-1-06>.
2. Gulevičiūtė G., ir Ž. Baubonienė (dabartinė Glaveckaitė, Ž.) (2015). Samdomų darbuotojų moterų ir verslininkų požiūris į moterų verslumą skatinačius veiksnius. *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos*, ISSN 2029-9311, 1(4), 65-71, prieiga per internetą: http://alytauskolegija.lt/wp-content/uploads/2014/09/Aukstuju_mokyklu_vaidmuo_issukiai_tendencijos_ir_perspektyvos_2015_Nr_4.pdf
3. Gulevičiūtė G., ir Ž. Baubonienė (dabartinė Glaveckaitė, Ž.) (2015). Promotion of the Entrepreneurship in the context of Female Employees and female entrepreneurs. *Social Transformations in Contemporary Society*, ISSN 2345-0126, 1(3), 128-141, prieiga per internetą: http://stics.mruni.eu/wp-content/uploads/2015/07/STICS_2015_3_128-141.pdf
4. Skaržauskienė, A., Baubonienė, Ž. (dabartinė Glaveckaitė, Ž.), Gulevičiūtė, G. (2015). Factors Influencing Consumers Online Shopping Decision: Present and Future Evidence from Lithuania, *Social Technologies*. 5(1), 301-311.
5. Baubonienė, Ž., (dabartinė Glaveckaitė, Ž.) Hahn, K. H., Puksas, A., & Malinauskienė E. (2018). Intentions: the case of Lithuania and Korean universities. *Entrepreneurship and Sustainability Issues (Web of Sciences, Core Collection, Emerging Sources Citation Index, SCOPUS Q1)*. 6(2), 854-871, [http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(26\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(26))

6. Glaveckaitė, Ž. (2020). The development process of the right team in early stage start-ups. *Entrepreneurship and Sustainability Issues* (Web of Sciences, Core Collection, Emerging Sources Citation Index, SCOPUS Q1), [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(70\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(70)).

Pranešimai mokslinėse konferencijose

1. Gulevičiūtė G., ir Ž. Baubonienė (dabartinė Glaveckaitė, Ž.) (2015). „Samdomų darbuotojų moterų ir verslininkų požiūris į moterų verslumą skatinančius veiksnius“ tarptautinėje mokslinėje – praktinėje konferencijoje „Informacinės technologijos 2015: teorija, praktika, inovacijos“, 2015 balandžio 29, Alytus
2. Gulevičiūtė G., ir Ž. Baubonienė (dabartinė Glaveckaitė, Ž.) (2015). „Promotion of the Entrepreneurship in the context of Female Employees and female entrepreneurs“ tarptautinėje mokslinėje - praktinėje konferencijoje „Social transformations in contemporary society 2015“ /STICS, 2015 birželio 4-5 d. Vilnius.
3. Baubonienė, Ž. (dabartinė Glaveckaitė, Ž.), ir Gulevičiūtė, G. (2016). „E-commerce factors influencing consumers online shopping decision: present and future“ tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Knowledge, Innovation and Technology Across Borders Developing the Research Agenda“, 2016 birželio 27–28 d., Talinas, Estija, Tallin Technology University.
4. Baubonienė, Ž. (dabartinė Glaveckaitė, Ž.), ir Gulevičiūtė, G. (2016). „Vartotojo apsisprendimą pirkti skatinantys e. komercijos veiksniai“ VII-oje tarptautinėje mokslinėje praktinėje konferencijoje „Verslas, teisė ir informacinės technologijos šiuolaikinėje visuomenėje 2016“, Šiaulių universitetas, Vilnius, 2016 m. vasario 24 d.
5. Baubonienė, Ž. (dabartinė Glaveckaitė, Ž.), ir Gulevičiūtė, G. (2016). „Men and Women Success Factors in the Context of Entrepreneurship“ tarptautinėje mokslinėje jaunųjų tyrėjų konferencijoje “Social Transformations in Contemporary Society 2016”, birželio 2-3 d. Mykolo Romerio universitete.
6. Baubonienė, Ž. (dabartinė Glaveckaitė, Ž.), ir Gulevičiūtė, G. (2016). „Kokie veiksniai turi įtakos studentų ketinimams pradėti naują verslą: Mykolo Romerio universiteto atvejis“ nacionalinėje mokslinėje konferencijoje „Socialinė įtrauktis ir švietimo įstaigos veikla: sumaniosios edukacijos link“, 2016 lapkričio 24 d., Vilnius, Lietuvos Edukologijos universitetas.

Mokslinė išvyka

2016 sausio 10-24 d. mokslinė išvyka į Dongseo universitetą (Korėja) (laimėtas LMT paskelbtas konkursas mokslinei išvykai finansuoti). Kartu su Dongseo universitetu atliktas tarptautinis inicijuotas mokslinis tyrimas tematika: „Which factors stimulate students to create competitive and global enterprises in a university environment: Dongseo university case“.

1. STARTUOLIŲ VYSTYMOSI ANKSTYVOJOJE STADIJOJE, ATSIŽVELGIANT Į KRITINIUS SĖKMĖS VEIKSNIUS, LITERATŪROS ANALIZĖ

Įvairūs literatūroje siūlomi požiūriai kelia daug akademinų diskusijų, bet kartu pateikiamas ir daug platesnis holistinis požiūris, leidžiantis įvairiapusiškai bei kritiškai analizuoti startuolio sampratą ir atskleisti startuolio teorinius aspektus. Visų pirma, diskusijos apima startuolių sampratos nagrinėjimą iš įvairių perspektyvų, antra, startuolių teorijų apžvelgimo bei susistemavimo pagrindimą, trečia, startuolio sampratos suvokimą, atsižvelgiant į vystymosi stadiją.

Vieni mokslininkai (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015) fragmentiškai atskleidžia startuolio sampratą ir jam būdingus požymius, evoliuciją, sampratos kitimą ir nagrinėja teorinius aspektus, nors vėlesnėje publikacijoje jau apžvelgiamos išsamios įvairių mokslininkų startuolių sampratos perspektyvos (Salamzadeh & Kirby, 2017), kiti išsamiai aptaria startuolio sampratą, išskirdami startuolių teorijas (Gartner, 1985; Evers, 2003), tretieji, prieš aptardami startuolių teorijas, įvertina startuolio vystymosi etapus (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2017). Atitinkamai startuolių teorijų atskleidimas ir susistemimas labai įvairus: Salamzadeh & Kirby (2017) susistemina atsižvelgdami į ekonominę lygmenį, t. y. makro-, mikro- bei mezolygmenis ir juos apimančias teorijas, Gartner (1985), Salamzadeh & Kawamorita Kesim (2015) išskiria tokias kaip vadybos, ekologines, verslumo, organizacijų teorijas ar kelias iš jų (Van de Ven et al., 1984).

Norint apžvelgti ir įvertinti skirtingus mokslininkų požiūrius, būtina aptarti, iš kokios perspektyvos nagrinėjama startuolio samprata, ir apžvelgti startuolio vystymosi stadijas. Atskirų vystymosi stadijų teorinė ir empirinių tyrimų apžvalga padės atskleisti, kaip startuolio samprata kinta atsižvelgiant į vystymosi stadiją ir kokie bruožai būdingi atskirose stadijose. Ji lems ir startuolio teorinio pagrindimo pasirinkimą bei tolesnę tyrimo eigą.

Tai galima pagrįsti dėl kelių priežasčių: ankstyvojoje stadijoje startuoliui vienas iš būdingų ir lemiamų bruožų yra idėjos, kūrybiškumas, inovatyvumas, susiję su verslumo teorijomis, o vėlesniuose etapuose rizikos, komandos, įmonės valdymas, kai problematika aptarinėjama vadybos teorijų. Todėl nagrinėjami teoriniai aspektai priklausys nuo vystymosi stadijos, kurioje veikia startuolis, bei aplinkos, kuri nuolat keičiasi ir lemia startuolio sampratos bei vystymosi stadijoms būdingus veiksnius. Pasigendama ir požiūrio, kuris padėtų suvokti termino „startuolis“ atsiradimo priežastis. Tad, aptardama startuolio sampratos problematiką, autorė analizuoja terminų vartojimą ir atskleidžia sampratą, remdamasi skirtingais mokslininkų požiūriais, taip pat termino „startuolis“ atsiradimo priežastis.

1.1. Startuolio sampratos problematika

1.1.1. Startuolio sampratos vartojimas ir požiūriai

„Startup“ samprata mokslinėje literatūroje yra plačiai diskutuojama, tačiau vienos apibrėžtos ar nusistovėjusios sąvokos nėra. Nėra ir nusistovėjusios termino „startup“ reikšmės, kuri būtų aiškiai įvardijama mokslinėje literatūroje. Angliškų terminų, tokių kaip

„new start-up company“, „new venture“ („start-up“) (Weick, 1979; Krueger et al., 2000), „fast-growing company“, „fast company“ ar „newcomers firms“ (Brüderl & Preisendörfer, 2000), „gazelle“ (Henrekson & Johansson, 2010; Aronsson, 2004) „startup“, „start-up“, „new business start-ups“ (Evers, 2003; Weiblen & Chesbrough, 2015; Ries, 2017), įvairovė ir lietuviškų terminų, tokių kaip „startuolis“, „greitai auganti įmonė“, „sparčiai auganti įmonė“, „nauja įmonė“, „gazelė“, gausa skatina ne tik išnagrinėti skirtingų mokslininkų požiūrius, bet ir konceptualizuoti sampratą.

Lietuvių kalboje terminas „startuolis“ atsirado 2011 m. kovo mėnesį. Vykstant „HUB Vilnius“ diskusijai, kaip lietuviškai gali būti vadinamas „startup“, pasiūlytas būtent šis terminas. Šio žodžio pradininkas yra Mindaugas Danys (tuometinis „HUB Vilnius“ vadovas). Žiūrint į angliško žodžio „startup“ terminą, kuris reiškia pradėti, paleisti (verslo pradžią), „startuolio“ vartojimas kelia daug diskusijų, ar šis pavadinimas atskleidžia savo pagrindinę esmę ir reikšmę, ar tiesiog gali būti vartojamas kaip tarptautinis sulietuvinatas terminas. Valstybinė lietuvių kalbos komisija startuolį apibrėžia kaip naujovišką pelningo ir sparčiai augančio verslo modelio ieškančią įmonę, dažniausiai susijusią su informacinėmis technologijomis. Tačiau 2019 m. birželio 13 d. Smulkiujo ir vidutinio verslo plėtros įstatyme startuolis apibrėžtas kaip didelį ir inovacijomis grindžiamą verslo plėtros potencialą turinti labai maža ar maža įmonė, Juridinių asmenų registre registruota ne ilgiau kaip 5 metus.

Įprasta, kad minėtieji terminai apima naujos įmonės greitą augimą ir darbo vietų kūrimą. Nors terminą „gazelle“ galima įvardyti kaip paroniminį žodį, turintį skirtingą reikšmę mokslo literatūroje. Vieni mokslininkai (Henrekson & Johansson, 2010; Fritsch, 2011) pabrėžė, kad „gazelle“ – nebūtinai jaunos įmonės, tiesiog joms būdingas greitas augimas ir darbo vietų kūrimas, o tai reiškia, kad jos gali visiškai neapimti naujų, greitai augančių įmonių, tačiau David Birch (Aronsson, 2004) „gazelle“ vadino naujas ir greitai augančias mažas įmones. Panašų požiūrį pristatė ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (Eurostat-OECD, 2017), kuri terminą „gazelė“ pasiūlė vartoti tik naujoms greito augimo įmonėms arba, tiksliau, įmonėms, kurios veikia mažiau nei penkerius metus, kurių vidutinis užimtumo augimas viršija 20 % per pastaruosius trejus metus ir kurios turi 10 ar daugiau darbuotojų. Tačiau vėl atkreiptinas dėmesys, kad įmonės apibrėžimas aiškinamas per tam tikrų rodiklių pasiekimą, kas visiškai gali būti neaktualu ir netikslinga apibrėžiant greitai augančią įmonę („startup“) ankstyvojoje stadijoje, ypač kai tai sietina su darbuotojų skaičiumi. Daugelis paslaugų šiose įmonėse yra tiesiog užsakomos iš išorinių tiekėjų (angl. *outsourcing*), o tai leidžia joms greitai reaguoti į rinką, būti lanksčioms ir surasti trūkstamų specialistų.

Weiblen & Chesbrough (2015) pabrėžė, kad startuoliai skiriasi nuo didelių įmonių ir ką turi startuoliai, to neturi didelės įmonės. Tarkime, korporacijos turi išteklių, mastą, galios ir procesų, reikalingų veiksmingam ir patikimam verslo modeliui valdyti, o startuolis neturi nieko, išskyrus daug žadančias idėjas, energiją imtis jas įgyvendinti, norą rizikuoti ir troškimą siekti greito augimo. Startuolius supa didelė rizika ir neapibrėžtumas (Evers, 2003), nes niekada nežinai, ar tavo idėja prigris ir ras savo vartotojus, ar ji žlugs. Startuolis prilyginamas žmogiškajai institucijai, sukurtai tiekti naujas prekes ar paslaugas ekstremaliomis neapibrėžtumo sąlygomis (Ries, 2017). Startuolio, kaip ir kito tradicinio verslo, prigimtis

yra spręsti problemas, tik startuolio sprendimai nėra akivaizdūs, neaiškūs ir nežinomi jų veikimo principai, kur niekas negarantuoja sėkmės (OECD, 2016).

Gedmintaitė ir Staniulytė (2015) startuolio verslo sampratą aiškino remdamosi antreprenerio definicija. Tačiau antreprenerystė (ar verslumas) yra tik vienas startuoliui būdingų bruožų. Finger & Samwer (1998) aiškina, kad startuolis („*startup*“) yra galimybių, komandos ir laiko derinys. Tokia įmonė nukreipta į didelę rinką, kuri imli pokyčiams, turi komandą, reaguojančią į rinkos poreikius, ir užkariauja rinką reikiamu metu. Pasak Graham (2012), pagrindinis startuolio („*startup*“) požymis yra gebėjimas greitai augti su galimybe greitai išplisti (angl. *scale*) ir jam visiškai nebūtina technologijos pagrindu paremta idėja, gali būti finansuotas iš rizikos kapitalo fondų arba turėti startuolio išėjimo arba pasitraukimo strategiją (angl. *exit*).

Mokslinėje literatūroje startuolio samprata nagrinėjama ir pristatoma kaip „Lean“ sistemos startuolis arba „efektyvus startuolis“ (angl. *lean startup*), kuri pirmieji pristatė Ries (2011) ir Blank (2013). „Lean“ startuoliu laikomas tas, kuris naudoja mažesnius išteklius sukurdamas kuo didesnę vertę klientui ir taip didina savo konkurencinį pranašumą. Tanev (2017), remdamasis įvairių autorių apibrėžimais, išskyrė keletą svarbiausių „Lean“ startuolio požymių: tai laikina organizacija, ieškanti pasikartojančio ir greitai plintančio verslo modelio, veikianti neapibrėžtomis sąlygomis ir siekianti sukurti minimaliai gyvybingą produktą (angl. *minimum viable product*, MVP).

Arundel et al. (2012) „*start-up*“ įmones apibūdino kaip specialiai sukurtas įmones, kurios siekia išnaudoti sukurtą technologinę naujovę „žinau – kaip“ (angl. *know-how*).

Paternoster et al. (2014) apibrėžė „*startup*“ įmones (IT srityje) kaip įmones, kurios stengiasi išgyventi ir veikia greitai besikeičiančiame ir nenusėjamame kontekste. Suttun (2000) pateikė „*start-up*“ apibrėžimą įvardydamas, su kokiais iššūkiais įmonė susiduria: „*startup*“ įmonės neturi sukauptos patirties vystymosi procese ir organizacijos valdymo srityje; susiduria ir su ribotais ištekliais – kai dėmesys sutelkiamas į produkto „išmetimą“ į rinką, skatinimą ir strategijos kūrimą; daugiopa įtaka – spaudimu iš investuotojų, klientų, partnerių ir konkurentų, kurie daro įtaką bendrovėje priimamiems sprendimams; dinamiškomis technologijomis ir rinka – įmonės dažnai dirba su visiškai naujomis technologijomis, kad užimtų aukšto potencialo rinką. Panašų požiūrį į startuolio apibrėžimą technologijų srityje pateikė ir PWC (2013), įremindama ir į tam tikrus rodiklius. Startuolis – tai greitai auganti įmonė, o technologinės pakraipos startuolis išsiskiria dideliu darbuotojų indėliu į produktą, kuris gali greitai plisti. Produktas pateikiamas kaip „lūžio inovacija“ (angl. *disruptive innovation*), kuri padeda sukurti naują rinką arba naują tiekimo grandinę ar tinklą ir sugriauna egzistuojančią rinką, o pajamos sudaro iki 5 mln. JAV dolerių per metus.

Išplitimą (angl. *scalability*) kaip vieną svarbiausių veiksnių kalbant apie „*startup*“ aiškino Chung et al. (2007). „*Startup*“ įmones autoriai nagrinėja kaip ieškančias naujų rinkos nišų bei galimybių išnaudoti turimus resursus įvairiose srityse ir siekiančias geografinio išplitimo. Šiek tiek platesnį požiūrį pateikė Blank & Dorf (2012), kurie startuolį įvardijo kaip laikiną organizaciją, kuri ieško išplitimo (angl. *scalable*), pasikartojančio (toks verslo modelis, kurį startuolis gali vis pritaikyti naujiems produktams ar rinkoms, siekdamas užtikrinti tvarų, nuolatinį augimą (angl. *repeatable*) ir pelningo verslo modelio, taip apibrėž-

dami aiškiają takoskyrą nuo didelės įmonės. Pradžioje startuolio verslo modelis yra paremtas idėja ir spėjimais, neturi vartotojų ir tik minimalias vartojimo žinias. Šiuo apibrėžimu vadovaujasi ir globali startuolių ekosistemos „Startup Genome“ platforma, rengdama globalias startuolių ekosistemos ataskaitas⁹.

Mokslinėje literatūroje vartojami ir tokie terminai kaip „greitai augančios įmonės“, tačiau dažnai jų problematika nagrinėjama visų įmonių mastu, neišskiriant ankstyvosios stadijos įmonių (Brüderl & Preisendörfer, 2000; Almus, 2002). Autoriai nagrinėjo veiksnius, kurie lemia greitą augimą ir yra pamatuojami tam tikrais rodikliais, tokiais kaip Birch indeksas (užimtumo rodiklis, atskleidžiantis darbo vietų augimą). Gilbert et al. (2006) nagrinėjo naujas rizikingas augančias įmones ir jų augimo veiksnius, tokius kaip versliškumo charakteristika, ištekliai, strategija, sritis, organizacinė struktūra ir sistema, tačiau jų požiūris į šias įmones neapima tokių požymių kaip investuotojų pritraukimas, greitas išplitimas ir kt. Delmar et al. (2003) pabrėžė, kad suformuluoti greitai augančios įmonės apibrėžimą gana sudėtinga, nes visuomet būtina įvertinti, kokius visgi aspektus norima pamatuoti ir kaip tai padarysime, t. y. ar bus vertinamas darbuotojų skaičius, rinkos dalis, pardavimai, pelnas, kaip bus įvertinti šie dydžiai, koku laikotarpiu, augimo veiksniai (kaip organiniai ar išsigijimai); įmonės charakteristikos (dydis, amžius, sritis, kurioje jis veikia). Jų požiūris į greitai augančias įmones irgi vertinamas per augimo veiksmų poveikį. Tačiau nediskutuojami finansiniai instrumentai, padedantys šioms įmonėms greitai plėstis. Kollmann et al. (2016) apibrėžė, kad startuolių gyvavimo ciklas ne didesnis nei 10 metų, startuoliams būdingos naujos technologijos ir (arba) nauji verslo modeliai, reikšmingas darbuotojų skaičiaus ir (arba) pardavimų augimas. Vertindami startuolio inovatyvumą, tyrėjai įvairiai nustatė keturias kategorijas, kurios gali pasireikšti su produktu, verslo modeliu, technologija ir procesu. Be to, jie teigė, kad startuoliams gali reikėti apibrėžti svarbiausius veiklos rodiklius – (angl. *key performance indicators*, toliau – KPIs), kad būtų galima vertinti ir stebėti įmonės pažangą bei užtikrinti tvarų augimą.

Startuolių samprata iš sėkmę sąlygojančių veiksmų perspektyvos yra aptinkama mokslo literatūroje. Birley & Westhead (1994) moksliniame tyrime rekomenduoja aiškinti ne tai, kas yra „*startup*“ ar ne „*startup*“, o tai, kas yra susiję su „*startup*“ sėkme, kai jis pradeda veikti rinkoje, ir ką jis daro geriau ir kitaip nei kiti. Todėl būtent sėkmės veiksniai ir padeda atpažinti startuolius bei jų požymius. Tuinstra et al. (2012) nagrinėjo sparčiai augančių įmonių charakteristikas ir lygino su sėkmingų verslininkų charakteristikomis bendrame visų įmonių kontekste.

Marmer et al. (2012) apibrėžė startuolį kaip laikiną organizaciją, kuri sukonstruota, kad paplistų tarp didelių įmonių. Autoriai išskyrė apibrėžimus esant ankstyvajai ir vėlyvajai startuolio stadijai. Ankstyvosios stadijos startuolis ieško produkto rinkos neapibrėžtomis sąlygomis, o vėlyvosios stadijos startuolis ieško pasikartojančio ir plintančio verslo modelio, kuris galėtų paplisti tarp didelių įmonių aiškiomis sąlygomis.

Lietuvos mokslininkų startuolių ankstyvojoje stadijoje apibrėžimai nagrinėti fragmentiškai ir jų požiūris į šias įmones yra įvairus. Pilinkienė et al. (2013) pateikė greitai augančios įmonės apibrėžimą, remdamasi Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organiza-

⁹ <https://startupgenome.com/reports/2018/GSER-2018-v1.1.pdf> (psl. 222, prieiga 2018 m. spalio 9 d.)

cijos (angl. OECD) apibrėžimu, ir išskyrė, kad greito augimo įmonės – tai įmonės, kurių vidutinis metinis darbuotojų prieaugis didesnis kaip 20 % trejus metus iš eilės. Tačiau šios organizacijos aiškinimo plotmėje greitai augančios įmonės apibrėžimas nenurodo, kad tai yra nauja įmonė, pateikiami fiksuoti rodikliai, kurie yra riboti vertinant tokių įmonių požymius, atsižvelgiant į greitai kintančią verslo aplinką ir įmonės gyvavimo ciklą (kai pirmaisiais veiklos metais įmonės rezultatai nebūtinai gali būti susiję su darbuotojų skaičiaus augimu ir kt.). Kontekstas yra siejamas su visomis greitai augančiomis įmonėmis ir šio tyrimo kontekste toks apibrėžimas būtų klaidinantis.

Stankevičienė ir Žinytė (2011) moksliniame tyrime nagrinėjo naujai įsteigtas įmones, kurios anglų kalboje buvo pristatytos kaip „*new start-up companies*“. Tačiau, kokiu požiūriu bus nagrinėjamos naujos įmonės, t. y. kaip jos apibrėžiamos, nenurodyta. Autorės pateikė naujai kuriamų rizikingo kapitalo įmonių vertinimo modelį, kuris leistų investuotojui pasirinkti finansuoti naujai kuriamą įmonę. Jonikas (2017), nagrinėdamas startuolių evoliuciją, rėmėsi Paul Graham pateiktu apibrėžimu (anksčiau įvardytas), tik pridūrė, kad tikras startuolis turi būti inovatyvus ir inovatyvumas gali pasireikšti su nauja technologija, produktu, metodu, išlaidų struktūra ar kainodara, verslo modeliu, finansavimo būdu ar kitomis galimomis inovacijomis.

Galima išskirti ir ryškius skirtumus tarp startuolio ir įprastos įmonės, siekiant galutinių tikslų, t. y. pelno. Įprastos įmonės pelno siekia nuo pirmųjų dienų, dažnai naudojama jau patikrintus ir rinkoje veikiančius verslo modelius, kurie gerokai sumažina riziką. Startuoliai galutinio pelno siekia pirmiausia pritraukdami daug vartotojų, o tuomet jau monetizuoja savo verslo idėją. Tam labai reikalingas finansavimas, kuris panaudojamas ne vien tik produktui vystyti, bet ir vartotojui pritraukti, skiriamos išlaidos rinkodarai ir taikomi visiškai nauji, dar nepatikrinti, unikalūs rinkoje verslo modeliai su didelė rizika ir nežinomybe, ar tas produktas turės paklausą, ar ne. Startuolis pirmiausia galvoja apie vartotojus, greitą išplitimą (angl. *scalable*) ir tik tada ieško monetizavimo būdų, realizuoja. Verslo modelis išsiskiria naujumu, iki šiol netaikytomis technologijomis, galimybėmis greitai augti ir plisti.

Apibendrinant įvairių autorių nuomones, galima išskirti būdingus bruožus, jungiančius startuolio ar greitai augančios jaunos įmonės sampratą anksčiau pateiktais autorių požiūriais (žr. 1 lentelę). Svarbu pabrėžti, kad išskirti bruožai, tokie kaip darbuotojų skaičiaus didėjimas ar pardavimų augimas, gali būti klaidingi, nes darbuotojai gali būti samdomi išoriškai, o pardavimai ne visada gali būti tikslas siekiant išplitimo. Svarbiausia yra vartotojų skaičius ir jo didėjimas. Taip pat nebūtinai turi būti technologinė naujovė. Tai gali būti ir vadybos, pateikimo, tiekimo ir kt. naujovė, o startuolis gali naudoti įvairius alternatyvius finansavimo būdus, kurie nuolat atsiranda (kaip „*blockchain*“ technologija padeda įvesti dar demokratiškesnius verslo sprendimus) ir papildoma startuolių ekosistemos infrastruktūrą sprendžiant finansavimo prieinamumą.

1 lentelė. Įvairių autorių išskirti startuolių bruožai ir kritinis požiūris
(sudaryta autorės)

Autoriai	Startuoliui būdingi bruožai	Kritinis požiūris
Finger, Samwer (1998)	Komanda, greitis, imlumas pokyčiams	
Delmar, Davidsson, Gartner (2003)	Greitas augimas	
Evers (2003)	Didelė rizika ir neapibrėžtumas	
Gilbert, McDougall, Audretsch (2006)	Verslumas	
Chung, Chen, Hsieh (2007)	Išplitimas	
Graham (2012)	Greitas augimas, išplitimas, idėja nebūtinai paremta technologija, finansuojama rizikos kapitalo ar turi turėti startuolio išėjimo arba pasitraukimo strategiją.	Startuolis gali naudoti įvairius alternatyvius finansavimo būdus.
Arundel, Barjak, Es-Sadki, Hüsing, Lilischkis, Perrett, Samuel (2012)	Technologinė naujovė, eksperimentavimas	Nebūtinai turi būti technologinė naujovė. Tai gali būti ir vadybos, pateikimo, tiekimo ir t. t. naujovė.
PWC (2013)	Išplitimas, naujos rinkos kūrimas, jau egzistuojančios griovimas	
Marmer, Herrmann, Dogrultan, Berman (2012)	Laikina organizacija. Produkto rinkos paieška, veikia neapibrėžtomis sąlygomis (ankstyvojoje vystymosi stadijoje), ieško pasikartojančio ir plintančio verslo modelio, kuris galėtų paplsti tarp didelių įmonių apibrėžtomis sąlygomis (vėlyvojoje vystymosi stadijoje).	
Blank, Dorf (2012)	Išplitimas, pasikartojančio ir pelningo verslo modelio paieška. Verslo modelis paremtas idėja ir spėjimais.	
Paternoster, Giardino, Unterkalmsteiner, Gorschek, Abrahamsson (2014)	Veikia greitai besikeičiančiame ir nenusipėjamame kontekste, riboti ištekliai.	
Weiblen, Chesbrough (2015)	Idėja, rizika, greitas augimas, riboti resursai, nepatikrintas verslo modelis	
OECD, (2016, apibrėžtas remiantis Neil Blumenthal, Warber Parly ikūrėjo)	Neakivaizdūs sprendimo būdai, neaiškūs ir nežinomi jų veikimo principai, kur niekas negarantuoja sėkmės.	

Autoriai	Startuoliui būdingi bruožai	Kritinis požiūris
Kollmann, Stöckmann, Hensellek, Kensbock (2016)	Ne daugiau kaip 10 metų, inovatyvi technologija ir (ar) verslo modelis, darbuotojų ir (ar) pardavimų augimas, nuolatinis svarbiausių veiklos rezultatų (angl. <i>key performance indicator, KPIs</i>) siekimas ir vertinimas. Nauja technologija ar verslo modelis, greitas augimas ar ženklus darbuotojų skaičiaus didėjimas. Startuolio inovatyvumas gali pasireikšti su produktu, verslo modeliu, technologija ar procesu.	Toks bruožas kaip darbuotojų skaičiaus didėjimas ar pardavimų augimas gali būti klaidingas. Nes darbuotojai gali būti samdomi išorškai, o pardavimai ne visada gali būti tikslūs siekiant išplitimo. Svarbiausia yra vartotojų skaičius.
Ries (2017)	Neapibrėžtumas, naujų prekių tiekimas ar paslaugų teikimas	
Jonikas (2017)	Greitas augimas ir išplitimas, inovatyvumas, pasireiškiantis nauja technologija, produktu, metodu, išlaidų struktūra ar kainodara, verslo modeliu, finansavimo būdu ar kitomis galimomis inovacijomis.	

Be to, startuolio ar greitai augančios naujos įmonės sampratos, apimančios tam tikrus nustatytus rodiklius, kuriuos startuolis turi pasiekti arba neviršyti, gali sudaryti subjektyvų vertinimą. Rodikliai ar išvesti vidurkiai, gali būti taikomi apibendrinant bruožus, tačiau ne kaip kriterijus, kuris lemtų ar priskirti startuolio statusą, ar ne. Taip pat ir startuolio laikotarpis (nustatytas veiklos laikotarpis metais), iki kurio galima vadinti jį startuoliu, sukelia pagrįstų abejonių. Pirmiausia todėl, kad startuolis startuoliui nelygus ir labai priklauso nuo to, kokioje srityje veikia, kokį produktą vysto ir kiek trunka to produkto prototipo parengimas bei testavimas (tarkime, išbandyti naujai išrastą dviratį ir ištestuoti naujus medicininius preparatus).

Remiantis atlikta literatūros analize, pastebima, kad startuolio samprata mokslinėje literatūroje pradėta nagrinėti nuo XX a. 8-ojo dešimtmečio. Todėl kitame skyriuje pateikiama startuolio termino atsiradimo priežastys bei evoliucija.

Visi šie bruožai yra susiję su greitai augančios jaunos įmonės arba startuolio samprata. Tačiau, kintant rinkai, yra tikimybė atsirasti naujiems finansiniams instrumentams, kuriems technologiniams procesams, kurie gali lemti naujų būdingų bruožų atsiradimą ir taip pakeisti sampratą. Todėl autorė pritaria ir remiasi Birley & Westhead (1994) pateikta rekomendacija, kad, aiškinant „*startup*“ sąvoką, vertėtų atsižvelgti būtent į sėkmę lemiančius veiksnius, kurie gali kisti dėl vykstančios pasaulinės pažangos, ir neapsiriboti viena definicija.

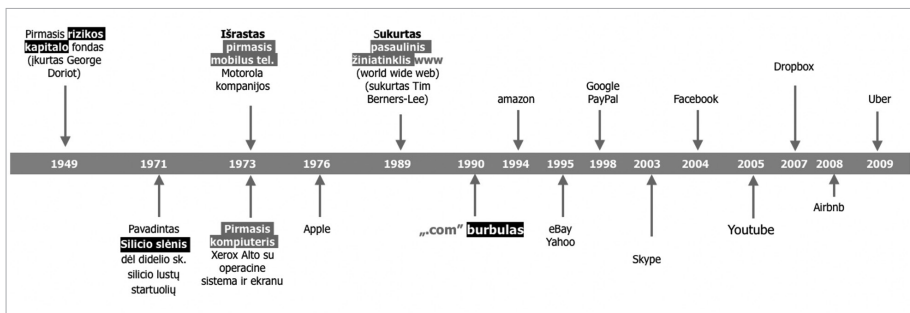
Žiūrint į perspektyvą moksliniu požiūriu, „*startup*“ apibrėžimas turi atspindėti tuometinį šiai įmonei būdingų požymių apibūdinimą. Tačiau nusistovėjusio apibrėžimo neturėtų būti. Greitai auganti įmonė („*startup*“) turi būti apibūdinama požymiais ir veiksniais, kurie nurodo sėkmingą šios įmonės vystymąsi nagrinėjamu laikotarpiu ir gali kisti, atsižvelgiant į greitai besikeičiančią aplinką, kuriai itin didelę įtaką daro nauji technologiniai procesai.

Kalbant apie terminus, Lietuvos mokslininkai visiškai nėra nagrinėję, kaip greitai auganti įmonė („*startup*“) turėtų būti įvardijama ir vartojama mokslinėje bei šnekamojoje kalboje. Tačiau, atsižvelgiant į įvairių užsienio mokslininkų pasiūlymus bei anksčiau suformuluotus svarius argumentus, pavyzdžiui, kad terminas „*startup*“ turi išskirti jį nuo tradicinių pradedančiųjų įmonių. Nors terminas susijęs su žodžio kilme, t. y. pradedančioji įmonė (angl. *startup*), būtų neteisinga vartoti terminą „pradedančioji įmonė“, nes jis tuomet klaidintų vartotoją ir apimtų visas pradedančiąsias įmones. O terminas „greitai auganti jauna įmonė“, kuri galėtų atstoti „*startup*“ reikšmę, ir požymis „greitai“ yra vienas iš tų, kuris apibūdina įmonės perspektyvą, augimą, yra tikslingas apibūdinant šią įmonę. Terminas „greitai auganti nauja įmonė“ yra gana ilgas vartotinas junginys, todėl sutrumpintas ir sulietuvinintas terminas „startuolis“ galėtų būti vartojamas. Svarbu vartojant šį terminą įvardyti kontekstą. *Startuolio samprata bus pateikta ankstyvosios stadijos kontekste, išnagrinėjus visus teorinius aspektus.*

1.1.2. Startuolio termino reikšmės atsiradimo priežastis

Dar vienas svarbus aspektas, kurį reikia aptarti analizuojant startuolio sampratą, tai supratimas, dėl kokių prielaidų atsirado šis terminas, kad būtų aiški ir pagrįsta nagrinėjama startuolio teorinių aspektų apimtis. Gartner (1985), aptardamas naujos įmonės (angl. *new venture*) pagrindą, rėmėsi Weick požiūriu, pateiktu XX a. 8-ajame dešimtmetyje, kai naujos įmonės („*new venture*“) kūrimą apibrėžė kaip gebėjimą organizuoti, t. y. surinkti nuolatinis tarpusavyje susijusius veiksmus į protingas sekas, sukuriančias prasmingus rezultatus. Šiuo požiūriu rėmėsi ir Evers (2003), konceptualizuodama startuolio teorinius aspektus bei pateikdama startuolio termino ištakų atsiradimą būtent 1979 m. pateiktu Weick požiūriu. Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad aiškaus startuolio kaip termino apibūdinimas mokslinėje literatūroje (anksčiau analizuoti mokslininkų požiūriai) atsiranda nuo 9-ojo dešimtmečio ir nenagrinėjamos startuolio termino atsiradimo priežastys.

Tuo tikslu autorė apžvelgia ir technologinę evoliuciją bei didžiausių startuolių atsiradimą. Tai padės pagrįsti ir įvertinti priežastis, kurias sukūrė pamatus startuolio termino atsiradimui.



1 pav. Pagrindinių technologijų evoliucija, lėmusi startuolių atsiradimą (sudaryta autorės, remiantis pirminiais duomenų šaltiniais)

Remiantis 1 paveikslu, galima pastebėti, kad tikrasis startuolių bumasis prasidėjo būtent 1990 m., kai JAV prasidėjo didžiulis „.com“ burbulas, o dauguma „startup“ įmonių vadinosi tos, kurios turėjo galūnę „.com“. Šią naują startuolių erą padėjo atverti atsiradusios naujos technologijos bei startuolių terpei palanki infrastruktūra, kurios sukūrė sąlygas greitam verslo išplitimui, naujų verslo modelių atsiradimui, prieinamumui bei pasiekiamumui. Neabejotiną įtaką turėjo pasaulinio žiniatinklio, sukurto anglų mokslininko Timothy Berners-Lee (Berners-Lee et al., 1992), atsiradimas. Iki 9-ojo dešimtmečio atsiradusios naujos technologijos turėjo daug įtakos kurtis inovatyviems verslams, naujiems sprendimams, tačiau besikuriantys nauji verslai neturėjo startuoliui būdingų esminių bruožų, tokių kaip greitas išplitimas. Nors jau 4-ajame dešimtmetyje egzistavo startuolio ekosistemos instrumentai, tokie kaip rizikos kapitalo fondas, vienas iš alternatyvių finansavimo šaltinių, kuris finansavo atsirandančias naujas technologijas, jų pritaikomumą versle, komercializavimą. Šiandien rizikos kapitalo fondo funkcijų yra daug daugiau ir visų pirma jos padeda užtikrinti greitį visam verslo vystymuisi, suvaldyti rizikas, užtikrinti reikiamas kompetencijas.

1.1.3. Startuolių teorinis pagrindimas

Analizuojant greitai augančias naujas įmones (startuolius), jų ištakas ir teorinius aspektus galima aptikti jau XX a. pateiktoje austrų ekonomisto Schumpeter (1928) ekonominio vystymo teorijoje, kur nagrinėjami verslumo skatinami įmonės pokyčiai, apimantys inovacijas, kūrybingumą, nuolatinę naujų idėjų paiešką, kuriant naujus derinius ir veikiant netradiciniu būdu. Ekonomistas teigė, kad visos šios charakteristikos tipiškai pasireiškia naujose įmonėse, kuriose šiuos pokyčius inicijuoja verslininkas. Schumpeter pabrėžė, kad kapitalistinė sistema padeda įkvėpti naujas rinkas, pasitelkdama inovacijų kūrimą ir jų komercializavimą (Ménard & Shirley, 2005; Salamzadeh, 2015). Į naują įmonę siūloma žiūrėti kaip į kūrimo procesą, atsižvelgiant, kokioje aplinkoje ji veikia, kaip veikia ir reaguoja (Gartner, 1985; Salamzadeh & Kirby, 2017), taip pat analizuoti naują įmonę kaip multidimensinį fenomeną (Gartner, 1985; Lumpkin & Dess, 1996), kuris padės atskleisti, kaip jis suvokiamas kintant laikui, kokiais sąlygomis paprastai veikia, kokie yra teorinių tiriamo fenomeno charakteristikų ir praktikų mąstymo skirtumai.

Gartner (1985) pasiūlė naujų įmonių kūrimą nagrinėti sujungiant keturias perspektyvas: asmens (-ų), kuris (-ie) įkuria naują įmonę, charakteristikas, organizaciją, kurią jie įkuria, aplinką, kurioje veikia įmonė, ir naujos įmonės procesą, t. y. veiksmus, kuriuos atlieka asmuo, kad įkurtų naują įmonę. Taip pat pabrėžiama, kad pagrindinis verslumo rezultatas yra naujos įmonės sukūrimas.

Panašus požiūris pateiktas ir Van de Ven et al. (1984). Naujų įmonių vystymosi stadijos nagrinėjamos iš kelių perspektyvų: verslumo, kuris koncentruojasi ties įkūrėjo asmeninėmis savybėmis ir jo biografiniiais faktais; organizaciniame kontekste nagrinėjami įmonių planavimo ir pradinio verslo vystymosi procesai. Vertinant ekologine perspektyva, analizuojama įmonių visuma, susijusi su sėkme tam tikrai ūkio šakai.

Salamzadeh & Kawamorita Kesim (2015) išskyrė organizacijų, vadybos ir verslumo teorijos aspektus, kurie padeda išnagrinėti startuolius. Autoriai pabrėžė, kad organizacijų teorijos daugiau leidžia atskleisti organizacijų evoliuciją, bet ne startuolių fazes. Remtasi

Van de Van 1984 m. pateiktu požiūriu aptariant pirminę organizacijos plėtrą. Prie organizacijų teorijų išskirtos ir kitos teorijos, tokios kaip neapibrėžtumo, atsitiktinumo, ekologinės, kurios galėtų būti artimos startuoliams išnagrinėti. Žvelgiant iš startuolio perspektyvos, ekologinės teorijos aiškina, kaip visuomenės pokyčiai ir socialinės sąlygos lemia naujų organizacijų kūrimą, kodėl ir kaip atsiranda naujų organizacinių formų su daugybe variacijų (Evers, 2003; Hannan & Freeman, 1993). Atsitiktinumų (netikėtumų) (angl. *contingency theory*) teorija nagrinėja aplinkoje esančius svarbiausius kintamuosius, kurie turi įtakos įmonės veiklai (Donaldson, 2001), o neapibrėžtumo teorija (angl. *uncertainty theory*) atskleidžia sprendimų priėmimo situacijas, kai negalima numatyti kiekvieno galimo rezultato ar numatyti pasireiškimo tikimybės (Sinevičienė, 2013). Vadybos teorijos yra apie žmones, jų gebėjimą valdyti įmonės procesus ir apie komandos subūrimą siekiant bendrų tikslų. Verslumo teorijos apima idėjas, kūrybiškumą, naujoves, naują produktų ar paslaugų vystymąsi, galimybes. Taigi aptarti išskirtų teorijų elementai turi sąlyčio taškų su startuoliams būdingais požymiais.

Kita vertus, autorės nuomone, sąlyčio taškų galima rasti labai įvairiose teorijose, kuriose kalbama apie nors vieną startuoliui būdingą požymį. Todėl svarbu plačiau aptarti ir tas teorijas, kurios susijusios su tyrimo objektu – startuolio kritiniais sėkmės veiksniais ankstyvojoje stadijoje.

Salamzadeh & Kirby (2017) pateikia startuolio evoliuciją išskirdami ir ekonominį lygmenį, t. y. makro-, mikro- ir mezolygmenis. Evers (2003) pabrėžia, kad startuolius nagrinėjančios teorijos yra skirtingo ekonominio lygmens, atitinkamai skiriasi ir nagrinėjimo aprėptis. Tarkime, mikrolygmens teorijos apima individualias savybes ir nesuteikia supratimo apie rizikos kūrimo procesą. Žvelgiant iš makroekonominės perspektyvos, teorijos suteikia įžvalgų apie naujų įmonių atsiradimą tam tikruose sektoriuose, atsižvelgiant į aplinkos veiksnius. Carayannis & Gonzalez (2003) išskyrė, kad kūrybiškumas dažniausiai analizuojamas individualiu arba mikrolygmeniu, inovacijos daugiausia organizaciniu arba tarpiniu mezolygmeniu, o konkurencingumas – nacionaliniu arba makrolygmeniu. Liñán & Santos (2007) teigė, kad makroekonominis lygmuo atskleidžia žmonių socialinį lygmenį (gaunamas pajamas ir t. t.), visuomenei kuriamą naudą, mikrolygmuo daugiausia susitelkia į verslo pradžią ir įmonės sėkmę, o mezolygmuo nukreiptas į gaunamą naudą iš susijusių tinklų (tiekėjų, partnerių ar kt.), tarkim, siekiant didesnio efektyvumo. Apskritai teorijų suskirstymas ekonominiu lygmeniu gali padėti atskleisti teorinius aspektus iš skirtingų perspektyvų:

makrolygmuo apima tai, kaip organizacija geba prisitaikyti prie vykstančių pokyčių, technologijų atsiradimą, šalies ekonomiką, politiką, socialinę plėtrą;

mezolygmuo apima santykius tarp rinkos žaidėjų, tai konkurentai, partneriai, tiekėjai, paskirstymo kanalai, ūkio šakos ekonomika;

mikrolygmuo apima įmonės vidų, individualias savybes, t. y. kūrybingumą, kompetencijas, strategiją, viziją, misiją, produktus ar paslaugas.

Atitinkamai galima struktūruoti startuolio išskirtus bruožus (žr. 1 lentelę), atsižvelgiant į ekonominius lygmenis:

1. *makrolygmuo* neapima tiesiogiai startuoliui būdingų bruožų, tačiau būtent makrolygmens teorijos paaiškina startuolių atsiradimą dėl naujų technologijų ir nuolat besikeičiančios dinaminės aplinkos;
2. *mezolygmuo* irgi neapima tiesiogiai startuoliui būdingų bruožų, koncentruojasi į rinkos žaidėjų santykius, kurie galėtų būti aktualūs jau startuolio vystymosi stadijoje;
3. *mikrolygmuo* apima individualias savybes: komandą, išplitimą, greitį, imlumą pokyčiams, greitą augimą, verslumą, idėją, inovatyvumą, strategiją, technologinę naujovę, eksperimentavimą, ribotus išteklius, riziką, nepatikrintą verslo modelį, didelę riziką ir neapibrėžtumą, naujas prekes ar paslaugas. Išplitimas gali apimti ir makrolygmenį, tačiau toks procesas užima laiko ir startuolis jau būna kitame vystymosi etape, kai jo naujas verslo modelis gali turėti įtakos ekonomikos sistemos struktūrai ir sukurti naują rinką, o egzistuojančią sugriauti.

Iš to galima daryti išvadą, kad mikrolygmens teorijos nagrinėja startuoliui būdingus bruožus, makrolygmens teorijos aiškina startuolių atsiradimą bei rinkos žaidėjų santykius, o efektyvumo didinimą apima mezolygmens teorijos. Todėl, atsižvelgiant į šio tyrimo objektą, kai yra nustatomi kritiniai startuolio (greitai augančios naujos įmonės) sėkmės veiksniai ankstyvojoje stadijoje, makro- ir mikrolygmens teorijos nebus plačiau nagrinėjamos. Toliau autorė pateikia teorinius aspektus ir atskirai aptaria kiekvieną startuoliui būdingą bruožą, remdamasi anksčiau įvairių autorių išskirtais požūriais (žr. 1 lentelę) ir įtraukdama dar vieną startuoliui būdingą bruožą ankstyvojoje stadijoje – prieigą prie finansinio kapitalo.

1.1.4. Mikrolygmens teorijos, apimančios startuolio bruožus

Tinkama komanda

Žmonės, kuriantys naujas įmones, susiduria su daugybe iššūkių, jiems reikia spręsti technologines, vadybines, teisines ir su žmonėmis susijusias problemas bei laiku užtikrinti visus reikiamus resursus. Naujos įmonės (startuolio) komanda apibrėžiama kaip asmenų grupė, kuri daugiausia atsakinga už strateginių sprendimų priėmimą ir veiklos tęstinumą, dalyvauja kuriant ir įgyvendinant nuolat besikeičiančią naujos įmonės strategiją, pritraukiant reikiamus išteklius (Klotz et al., 2014).

Ankstyvojoje stadijoje komanda labai svarbi, nes nuo jos ambicijų, profesionalumo, gebėjimų priklausys ir reikiamų išteklių pritraukimas bei naujo produkto įvedimo į rinką sėkmė. Startuolio sėkmė ankstyvojoje stadijoje priklauso nuo sprendimų įgyvendinimo, įskaitant tai, kas tiekia išteklius, kokios paskatos bus panaudotos pritraukiant partnerius ir kaip komanda su šiomis užduotimis susitvarkys bei laikysis vieni kitų (Kamm, Nurick, 1993). Todėl komandos samprata ankstyvojoje stadijoje apima daugiau individualias bendraįkūrėjų ar asmenų savybes (Lechler, 2011), motyvaciją (kuri dažnai lemia, ar komandos narys dalyvauja startuolio kapitale) ir visišką atsidavimą idėjos įgyvendinimui. Patyrę komandos nariai gali ne tik sutelkti esminius rizikos veiksnius, bet ir vertinti tuos išteklius, kurie yra būtini pradiniam etape, o asmeninių pažinčių tinklo panaudojimas yra itin svarbus ankstyvojoje technologijų kūrimo stadijoje, kai komanda, pasinaudodama savo tinklu

ir pasitelkdama pasitikėjimą, gali įgyti būtinų išteklių ir konkurencinį pranašumą, reikalingą verslo plėtrai (Wu et al., 2009). Sėkminga komanda apima darbuotojus, jų patirtį ir įgūdžius (Teal & Hofer, 2003). Jie geba atlikti kitų darbuotojų darbo užduotis, lanksčiai keisti savo darbo vietas, prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos ir organizacinių sąlygų, tikėtina, kad jie ir praleis daugiau laiko bendraudami su partneriais, klientais, tiekėjais ir darbuotojais (Duchesneau & Gartner 1990). Startuolio komanda ieško tinklo kontaktų, kurie gali suteikti prieigą prie daugybės išteklių, įkaitant žmogiškuosius, techninius ir finansinius (Grossman et al., 2012, Muñoz-Bullon et al., 2015). Tai galima susieti ir su egzistuojančia startuolių ekosistemos infrastruktūra, skirta startuoliui ankstyvojoje stadijoje, t. y. akceleratoriais, kurie startuoliams yra patrauklūs ir laikomi tramplynu į kitą etapą. Paprastai akceleratoriai siūlo didelį pažinčių tinklą ir suteikia galimybių bei prieigą prie įvairių išteklių, tereikia juos išnaudoti.

Komandos teorinius aspektus galima išvelgti šiuolaikinėse organizacijų teorijose. Vieną iš jų atskleidė Peters & Waterman 1982 m. (Colville et al., 1999) išleistoje knygoje „In Search of Excellence“ apie komandos bruožus šiuolaikiniame kontekste. Autoriai įvardijo, kad sėkmingos organizacijos komanda, personalas yra linkęs eksperimentuoti, toleruoti nesėkmes, rizikuoti, yra lankstus, linkęs integruoti idėjas ir nuolat ieško, nes vieno atsakymo niekada nerasi. Šiuolaikinis verslumo ugdymas dažnai grindžiamas komandiniu iššūkiu, tokiu kaip naujos įmonės kūrimas arba problemos sprendimas. Kūrybiškam ir profesionaliam tokio iššūkio sprendimui reikia individualių ir komandinių pastangų (Harms, 2015).

Buvo atlikta daug reikšmingų empirinių tyrimų, kurie analizuoja komandos įtaką naujos įmonės sėkmei (Delmar & Shane, 2006; Newbert, 2005; Akgün et al., 2006; Davis et al., 2009; Gartner & Liao, 2012; Hill et al., 2014; Muñoz-Bullon et al., 2015; Prohorovs et al., 2018), nustatant, kad komandos narių charakteristikų heterogeniškumas atlieka pagrindinį vaidmenį (Lechler, 2011; Muñoz-Bullon et al., 2015), kuo daugiau patirties komandos nariai turi toje srityje, kurioje vysto projektą ar verslą, tuo labiau prisidedama prie sėkmingos įmonės plėtos (Muñoz-Bullon et al., 2015). Tyrinėta ir įmonės sėkmė ankstyvojoje stadijoje, kai įmonė laikoma sėkminga ir geba pritraukti finansavimą. Analizuoti susiję su tuo veiksniai ir nustatyti svarbiausi: komanda ir jos narių verslumo gebėjimai, išsilavinimas bei patirtis toje srityje (Prohorovs et al., 2018). Apskritai naujausiuose verslumo tyrimuose galima išvelgti tendencijų, kad komandos nariai tampa kaip determinantas ir rizikos veiksnys, lemiantis naujos įmonės sėkmę. Toks rizikos veiksnio modelio praplėtimas apima ir teorinius organizacijos aspektus (Ensley, 1997).

Verslumas (asmeninės verslininko savybės)

Verslumas, sietinas su asmeninėmis verslininko savybėmis, apima startuolio sampratos elementą. Šios asmeninės verslininko savybės apžvelgiamos psichologinių verslumo teorijų, tokių kaip asmeninių bruožų teorija (angl. *personality traits theory*), apimanti kontrolės lokuso teoriją (angl. *locus control theory*), ir pasiekimų poreikio teorija (angl. *need for achievement theory*) (Simpeh, 2011).

Rauch & Frese (2000) išskyrė tris asmeninių bruožų aspektus: pasiekimų poreikį, prisimamą riziką ir kontrolės lokusą. Šios teorijos apibrėžia verslumą ir analizuoja verslininko

asmenines savybes – įgimus ir įgytus gebėjimus, leidžiančius rizikuoti, kurti ir įgyvendinti naujoves, sujungti reikiamus resursus, siekiant pelno ir sėkmės. Schumpeter J. apibūdino, kad verslininkas, išnaudodamas savo asmeninius bruožus ir gebėjimus, geba ir siekia pertvarkyti ar revoliucionizuoti gamybos modelį, pritaikydamas išradimą ar neišbandytą techninę galimybę gaminti naują prekę arba gaminti seną prekę nauju būdu (Tajeddini & Mueller, 2009). Tad verslumas analizuojamas tiek, kiek tai susiję su asmeninėmis savybėmis, prisidedančiomis prie sėkmingo naujos įmonės vystymosi. Verslumas yra gebėjimas (kalbant apie naujus mąstymo ir elgesio būdus) ieškoti naudingų verslo galimybių ir kurti naujas verslo idėjas bei atverti verslo galimybių (Jack & Anderson, 1999).

Atlikta daug tyrimų, kurie analizuoja su verslumu susijusius asmeninius bruožus, tokius kaip pripažinimo poreikis, kontrolės lokusas, autonomiškumo poreikis, polinkis rizikuoti, tolerancija neapibrėžtumui, inovatyvumas ir pasitikėjimas (Tajeddini & Mueller, 2009). Littunen (2000) išskyrė sėkmingam verslininkui būdingas savybes, tokias kaip gebėjimas rizikuoti, inovatyvumas, žinios apie tai, kaip veikia rinka, gamybos patirtis, rinkodaros įgūdžiai, verslo valdymo įgūdžiai ir gebėjimas bendradarbiauti. Tyrinėjama, kaip asmeniniai bruožai lemia rezultatus ar paaiškina elgesį, motyvaciją (Herron, Robinson, 1993), patirties svarbą, dėl kurios verslininkai nuolat ugdo gebėjimus ir geba pritraukti reikalingų išteklių, efektyviai organizuoti verslo procesus (Shane & Khurana, 2003). Verslumo studijose galima aptikti dviejų mokyklų požiūrius, kuriuos pasitelkiant analizuojami sėkmingi verslininkai: viena remiasi asmeninių bruožų teorija (angl. *traits theory*), o kita atsitiktinio mąstymo (angl. *contingency thinking*). Remiantis asmeninių bruožų teorija, sėkmingo verslininko asmenybės bruožai nėra vertinami vyraujančios situacijos kontekste, o atsitiktinio mąstymo modelio verslumui būdingos savybės yra susijusios su įmonių aplinka ir vyraujančia situacija (Gilad & Levine, 1986).

Kontrolės lokuso teorija aiškina, kaip asmuo suvokia gaunamą atlygį: ar gautas atlygis priklauso nuo jo įdėtų pastangų, elgesio, ar tai tiesiog atsitiktinumas. Todėl gali būti išskiriami vidinis ir išoriniai kontrolės lokusai. Vidinis kontrolės lokusas nurodo, kad žmogaus sėkmė ir pasiekimai priklauso nuo jo gebėjimų bei pastangų ir kad jis gali kontroliuoti įvykius bei prisiimti atsakomybę už tai, kas vyksta gyvenime, ir atsirandančius iššūkius priimti kaip naujas galimybes, o su išoriniu kontrolės lokusu žmonės linkę manyti, kad negali kontroliuoti aplinkos bei įvykių, ir neretai kaltina aplinkybes ar kitus nepriklausomus veiksnius (Rotter, 1966).

Aptariant pasiekimų teorinius aspektus, svarbu pabrėžti, kad asmeninės pastangos turi įtakos rezultatams. Remiantis pasiekimų teorijos atstovu McClelland, asmenys, kurie turi stiprų poreikį pasiekti, yra tie, kurie nori patys spręsti problemas, įveikti kliūtis ir sunkumus, nustatyti tikslus ir siekti šių tikslų savo pačių pastangomis. Teorija rodo, kad asmenys, turintys didelį poreikį pasiekti, dažnai randa kelią į verslumą ir sėkmę (Littunen, 2000; Simpeh, 2011). Verslininko poreikis pasiekti motyvuoja žmones sunkiai dirbti, prisiimti atsakomybę už savo veiklos pasekmes, susidurti su neapibrėžtumu ir turi įtakos tiek naujų įmonių kūrimui bei plėtrai, tiek inovacijoms (tendencijai į inovacijas) (Tajeddini & Mueller, 2009). McClelland paaiškina, kad individai turi įgimtą troškimą siekti sėkmės, tobulėti, klestėti ir pasiekti, tam įtakos turi ir mokymai nuo ankstyvos vaikystės bei įgyta patirtis. Verslininkai susiduria su daugybe iššūkių ir nuolat jaučia grįžtamojo ryšio poreikį, kad

juos lydėtų sėkmė (Suter & Bwisa, 2013). Verslumas – tai pelno galimybių suradimas ir išnaudojimas (Shane & Venkataraman, 2000).

Žmogiškųjų išteklių teorija apibrėžia asmeninius įkūrėjų bruožus, kurie turi įtakos įmonės išlikimui (Brüderl et al., 1992). Autoriai išskiria asmeninius įkūrėjų bruožus, tokius kaip įkūrėjų išsilavinimas, darbo patirtis ir specifinė verslo srities patirtis.

Greitas augimas

Greitai augančios naujos įmonės jau savaime suponuoja, kad greitas augimas yra jų esminis skiriamasis bruožas nuo kitų naujai besikuriančių verslų. Bet kokiam greitam augimui reikia resursų: ir žmogiškojo kapitalo, ir finansinio, ir kt. Atitinkamai naujos įmonės turi priimti sudėtingus strateginius veiksmus, nuo kurių priklausys įmonės sėkmė, o įprasta, kad ankstyvojoje stadijoje vystomos naujos įmonės neturi parengtos strategijos ir detalai suplanuotų procesų, nes jos veikia neapibrėžtomis sąlygomis ir strategija gali keistis kiekvieną kartą. Todėl strateginis pasirengimas yra labai epizodinis ir neformalus (McCann, 1991). Greitam augimui užtikrinti naujos įmonės turi gebėti greitai prisitaikyti ir turi būti pasirengusios pritraukti finansinius resursus, kurie iš esmės padeda spręsti ir žmogiškojo kapitalo resursus bei užtikrinti tolesnę įmonės veiklą (Khaira, 2010).

Mokslinėje literatūroje galima rasti naujų įmonių augimo strategijų, kurios padeda analizuoti augimo alternatyvas. Zou et al. (2010) išskyrė tris naujų aukštųjų technologijų įmonių augimo strategijas: organinis (angl. *organic*) augimas (apimantis technologinius ir rinkodaros gebėjimus), partnerystės (angl. *partnership*) augimas (apima tinklo ryšių išnaudojimą) ir įsigijimas (angl. *acquisition*) (apima finansinius resursus). Tai pat nurodoma, kaip skirtingai jos veikia konkurencinį pranašumą, pelną ar įmonės išlikimą. Tyrėjai pateikė konceptualų modelį, kuriame įmonės išlikimas siejamas su organine strategija, konkurencinis pranašumas – su partnerystės augimo strategija, pelnas – su įsigijimo strategija. Organinė augimo strategija pagrįsta produkto inovacijomis, kuri turi didelį potencialą įeiti į naujas rinkas ar suformuoti naują rinką, poreikį. Partnerystės augimo strategija leidžia išnaudoti ir pasinaudoti partnerių turimais ryšiais praplečiant platinimo kanalus, prieiti prie reikiamų žaliavų šaltinių, klientų. Įsigijimo strategija leidžia įmonėms pagerinti savo produktų ar paslaugų pasiūlą ar išplėsti jų patekimą į naujas rinkas, naujoms įmonėms gauti išorines pažangias technologijas. Gilbert et al. (2006) pabrėžė, kad skirtingi resursai lemia skirtingas strategijas ir augimas yra gyvybiškai svarbus kiekvienos klestinčios įmonės rodiklis. Naujos įmonės augimas, kuriam įtaką daro tokie veiksniai kaip *verslininko bruožai* (išsilavinimas, ankstesnė susijusio verslo patirtis, ankstesnė startuolio ir verslininko patirtis), *resursai* (finansinis, žmogiškasis kapitalas ir išoriniai ištekliai, pavyzdžiui, esama startuolių infrastruktūra: inkubatorius, akceleratorius ir kt.), *geografinė padėtis* (aptariant naujų įmonių veikimą tokiuose klasteriuose kaip Silicio slėnis ir kt., kur yra visa reikiama infrastruktūra, prieiga prie ryšių, žmogiškojo kapitalo, reikiamų kompetencijų ir pagalba siekti greito augimo bei sėkmės), *strategija* (įmonės parengta strategija), *sektoriaus kontekstas* (svarbu suvokti sektorių, konkurencinę aplinką ir jo ypatumus, kurioje įmonė veikia) ir *organizacinė struktūra bei sistema* (įmonei svarbu prisitaikyti ir pasirengti, kad ji būtų pasirengusi augti ir galėtų vykdyti sklandžiai veiklą, nes nauja įmonė vienu metu vykdo ir

modifikuoja verslo koncepciją, komercializaciją bei kitus etapus ir sprendimų priėmimas turi būti vis labiau decentralizuotas, kad procesai būtų suvaldyti).

Įvairių mokslininkų įmonės augimo tempai aptariami gana plačiai, tačiau autorė dėmesį sutelkia į atsakymus, kodėl naujos įmonės auga greitai ir kas tam turi įtakos, o ne kaip ir kur turėtų augti įmonės. Kokie veiksniai prisideda prie naujų įmonių augimo, analizuota iš įvairių perspektyvų. Naujų įmonių augimas nagrinėjamas ir iš naujumo atsakomybės (angl. *newness of liability*) perspektyvos, kai pabrėžiama išteklių svarba tvirtam augimui (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Brüderl et al., 1992; Bruton & Rubanik, 2001). Atlikti tyrimai nustatė, kad naujų aukštųjų technologijų įmonių atsirandančią atsakomybę galima sušvelninti dėl įkūrėjų broožų ir įmonės produkto inovatyvumo, nes būtent šios savybės padidina prieigą prie reikiamų išteklių ir sudaro galimybes suburti reikiamų kompetencijų komandą (Brinckmann et al., 2011). Bruton & Rubanik (2001) aptarė, kad resursų prieinamumą lemia ir rinkos specifika, žaidėjų dominavimas ar įtaka. Brüderl et al. (1992) pabrėžė, kad naujo verslo augimas turi skirtingą reikšmę, palyginti su jau veikiančiomis įmonėmis. Joms nereikia išgyventi to, ką išgyvena naujos įmonės, t. y. naujoms įmonėms tenka atsakomybė už naują pradžią ir naujumo atsakomybę, tad naujų įmonių tikimybė išlikti ar sulaukti sėkmės yra gerokai mažesnė. Todėl augimas yra rodiklis, kurio siekia bet kuri nauja įmonė. Cooper et al. (1994) nagrinėjo, kokią įtaką turi žmogiškasis ir finansinis kapitalas naujos įmonės augimui. Jie nustatė, kad žmogiškasis kapitalas, partnerių skaičius, finansinio kapitalo kiekis ir specifinės sektoriaus žinios turėjo įtakos naujos įmonės augimui. Ostgaard & Birley (1996) nustatė, kad asmeninis kontaktų tinklas turi įtakos įmonės augimui, atitinkamai McDougall et al. (1994) ištyrė, kad didžiausią augimą parodžiusios naujos įmonės orientuojasi į perspektyvias ir augančias pramonės šakas, daugiau dėmesio skyrė naujų produktų plėtrai ir kūrimo procesui, rinkodarai ir buvo agresyvesnės nei naujos įmonės, veikiančios mažai augančiose pramonės šakose. Tai įrodo, kad labai svarbus sektoriaus kontekstas, kuriame veikia nauja įmonė. Kontaktų praplėtimas, patirtis, partnerių skaičius ir asmeniniai broožai, tokie kaip vidinis kontrolės lokusas ir pasiekimų poreikis, turi įtakos įmonės augimui (Lee, Tsang, 2001).

Gera verslo idėja

Normann knygoje „Management for Growth“ 1977 m. apibrėžė, kad verslo idėją sudaro trys pagrindiniai komponentai: niša, kurioje kuriama vertė, gamybos sistema ir organizacinė sistema. Kad verslo idėja būtų veiksminga, visi šie trys komponentai turi sąveikauti ir parodyti, kaip įmonė veikia ir kaip ji uždirba pinigus (Normann, 2001). Todėl verslo idėja, tik nurodanti, kaip tai daryti, nėra verslo idėja. Verslo idėja turi virsti į prigimtinių verslo siekį – pelno siekimą. Klofsten (2005) teigė, kad vienas iš įmonės įkūrimo reikalavimų yra idėja, kuri gali tapti verslo galimybe. O ar verslo idėja virs galimybe, lemia įmonės įkūrėjai, kurie glaudžiai sąveikauja su daugeliu rinkos dalyvių: klientais, tiekėjais, vartotojais, partneriais ir kt. Apibendrinus galima teigti, kad verslo idėja suprantama kaip idėja, sprendimas, kuris gali būti naudojamas finansinei naudai gauti. Todėl startuoliui tenka vienas sudėtingiausių uždavinių – savo verslo idėją paversti sėkminga (Suresh & Ramraj, 2012), įvesti į rinką, suprasti vartotojus, prireikus suformuoti naują rinką, veikti neapibrėžtoje ir nenumatytoje

aplinkoje ir numatyti dar daug kitų aspektų. Verslo idėją galima nagrinėti kaip turinčią didelį rinkos potencialą ir kaip perspektyvią (Heinonen et al., 2011). Tai nusako verslo idėjos sėkmę. Apžvelgiant verslo idėją, ją galima interpretuoti ir kaip inovaciją. Nes bet koku atveju verslo idėja, suteikdama naujų galimybių verslui ir naudos, kuria inovacijas, pasireiškiančias nauju sprendimu, nauju metodu, nauju požiūriu, technologija ar išradimu.

Inovatyvumas, eksperimentavimas

Išgirdus sąvoką „inovacija“, į galvą pirmiausia ateina mintis, kad tai yra kažkas originalaus, išskirtinio, ko niekas niekada iki šiol nesukūrė. Tačiau vien tik originali, inovatyvi idėja negali vadintis inovacija, kol ji nėra komercializuojama. Inovacijas galima apibrėžti kaip visą mokslinę, technologinę, organizacinę, finansinę ir komercinę veiklą, reikalingą naujų ar patobulintų produktų ar procesų kūrimui, įgyvendinimui ir komercializavimui (OECD, 1981). Be to, inovacijos nėra susijusios tik su naujais produktais, tai gali būti tiesiog nauji būdai kurti verslą, apimantys naują požiūrį, pokyčius, kurie susiję su technologijų naudojimu (Trott, 2008). P. Drucker pabrėžė, kad, siekiant sėkmės, inovacija turi būti paprasta, aiškiai suvokiama, paprastai naudojama ir visiškai nebūtinai protinga. Reikėtų pradėti nuo mažų dalykų, nereikalaujant didelių resursų, stebėti ir pamažu keistis (Drucker, 2008). Inovacijos suteikia ištekliams naują gebėjimą kurti turtą ir atveria galimybių sukurti naujus verslus, produktus ir paslaugas, gauti didesnę pelną (Drucker, 1985).

Neapibrėžtumas yra pagrindinis inovacijos bruožas, nes tai susiję su techniniu naujovių diegimu ir rinkos reakcija į jos įvedimą (Léger & Swaminathan, 2007). Autoriai, remdamiesi 1986 m. Kline & Rosenberg požiūriu, inovaciją apibūdina kaip eksperimentavimo būseną vystymosi etape, siekiant mažinti šį neapibrėžtumą. Nanda & Kropf (2013) pabrėžė, kad inovacijai reikia ne tik finansinių resursų, bet ir eksperimentavimo požiūrio bei tolerancijos nesėkmei. Inovacijoms įgyvendinti visuomet bus reikalingi resursai – ir finansiniai, ir žmogiškieji. Paprastai svarbiausias inovacijų vaidmuo – spręsti verslo problemą efektyviau nei iki šiol. Tuomet seni sprendimo būdai lieka praeitis, o įmonės, kurios nesidomi rinkos inovacijomis, pamažu žlunga, o jas keičia inovatyvūs verslai, atitinkamai su pažangiomis asmenybėmis – kūrėjais ar darbuotojais. Ekiti & Lawal (2011) inovacijas nagrinėjo remdamiesi Luecke & Katz (2003) pateiktu apibrėžimu ir apibūdino kaip sėkmingą naujo dalyko ar metodo diegimą, žinių įvedimą, originalių, svarbių, vertinamų naujų produktų, procesų ar paslaugų derinį ar sintezę. Inovacijos visuomet yra susijusios su rizika, nes neįmanoma tiksliai žinoti, ar sugalvotas inovatyvumas bus sėkmingas. 1934 m. Schumpeter (2008) inovaciją apibrėžė kaip kažko komercinio ar pramoninio naujo pritaikymas, tai *naujo produkto įvedimas*, kuris gali būti visiškai naujas vartotojui arba modifikuotas siekiant išplėsti asortimentą, *naujo produkto pristatymas* nepatenkintiems poreikiams, *naujos gamybos funkcijos įvedimas* siekiant efektyvumo ir tvarumo, *naujos rinkos atvėrimas*, išskirtinės teisės *tiekti žaliavas* iš tam tikrų šaltinių, *sukūrimas naujos organizacijos*, kuri padėtų užtikrinti tam tikras pozicijas rinkoje. Knight (1967), be minėtų produkto, gamybos proceso ar organizacinės struktūros inovacijų, išskyrė dar ir žmonių inovacijas, kurios susijusios su žmonių (darbuotojų) pokyčiais organizacijoje, įskaitant darbuotojų skaičiaus, personalo, vaidmenų, kultūrų ir elgsenos pokyčius, o Trott (2008) dar paminėjo tokius inovacijų ti-

pus kaip organizacinės inovacijos – tai naujas rizikos skyrius, nauja vidinės komunikacijos sistema, įdiegiama nauja apskaitos tvarka; valdymo inovacijos – tokios sistemos kaip bendras kokybės valdymas (angl. *total quality management*, TQM), verslo procesų reinžinerija (angl. *business process reengineering*, BRC); gamybos inovacijos – tokios kaip gamybos kokybės ciklai „viskas laiku“ (angl. *just in time*, JIT) ar nauja gamybos planavimo programinė įranga; komercinės ir rinkodaros inovacijos, nauji pardavimo kanalai ar finansavimo priemonės. Išties inovacijų tipų ir jų supratimas yra gana gausus, tačiau galima tvirtinti, kad inovacija gali pasireikšti bet kurioje verslo grandyje ir gali būti tiek technologinė, tiek netechnologinė. Rowley et al. (2011) išskyrė tokus inovacijų bruožus kaip radikali (angl. *radical*) ir auganti (angl. *incremental*), kurie atspindi inovacijų pokyčių mastus ir gali būti kitų inovacijų tipų požymis, pavyzdžiui, produktų, procesų, administracinių ar techninių. Inovacijos padeda keistis įmonei ir jos pozicijoms rinkoje.

Schumpeter (1934) teigia, kad inovacijos susiduria su dideliais sunkumais, t. y. verslo sprendimams reikalingos žinios, tikslų duomenų poreikis, tačiau jų niekas negali suteikti ir veikimas neapibrėžtomis sąlygomis yra neišvengiamas. To pasekmė – nenoras eiti į nežinomą, silpninantis žmonių ryžtą įgyvendinti inovacijas. Ir, žinoma, priešiškus, kuris atsiranda pristačius inovacijas. Žmonės gali tai atmesti, kritikuoti vien todėl, kad jie įpratę kitaip ir visiškai nenori keisti savo įpročių. Arba priešiškus kyla iš politinių paskatų ir būtų nenaudingas inovacijoms. Matyt, vienas ryškiausių priešiškus rinkoje sulaukusių pavyzdžių, Schumpeter įvardytas kaip inovacijų iššūkis, su kuriuo susiduria įmonės, tai atsiradęs startuolis „Uber“ su nauju verslo modeliu – galimybė pavėžėti ir užsidirbti.

Apibendrinus galima teigti, kad inovacija yra susijusi su naujumu, praktiniu pritaikymu, ekonomine nauda, neapibrėžtumu, rizika, eksperimentavimu bei priešiškus ir gali pasireikšti bet kurioje verslo grandyje.

Toliau šiame darbe nebus nagrinėjamas vartotojo apsisprendimo procesas priimant inovacijas, dėmesį skiriant startuolio bruožų ir kritinių sėkmės veiksnių ankstyvojoje stadijoje atskleidimui.

Išplitimas (angl. scalability)

Išplitimas yra pradedančios naujos įmonės gebėjimas augti, išplisti ir prisitaikyti (besikeičiant verslo apimčiai) prie didesnio darbo krūvio, išlaikant ar padidinant efektyvumą ar našumo lygį, neprarandant pajamų bei užtikrinant tvarią lyderystę rinkoje (Picken, 2017). Tačiau verslo apimčiai didinti ir keisti reikia labai skirtingo pobūdžio organizacijos struktūros, proceso, resursų, vadybos ir disciplinos.

Inovatyvaus verslo produkto išplitimas aptariamas ir teoriniu lygmeniu, paaiškinant priežastis ir patį procesą. Rogers (1995) pateikta inovacijų difuzijos teorija (angl. *innovation diffusion theory*) atskleidžia, kaip, kodėl ir koku mastu naujoviškos idėjos ir technologijos plinta socialinėje sistemoje. Inovacijų difuzija – tai procesas, kurio metu inovacijos plinta per tam tikrą laiką tam tikrais kanalais tarp socialinės visuomenės vartotojų (Rogers, 2003; Khan, 2006). Pats terminas „difuzija“ sietinas būtent su sklidimu, išplitimu, sklaida, todėl lietuviškoje mokslinėje literatūroje difuzija vadinama sklaida arba autorės įvardytu terminu „išplitimas“. Terminas „sklaida“ labiau atitinka anglišką žodį „spread“, nors termi-

no „diffusion“ reikšmė apima sklaidimą. Tačiau terminas „scalability“, tolesniame kontekste vartojamas kaip išplitimas, nes jis apima ne tik inovacijos sklaidą, bet ir inovacijos panaudojimą, atsižvelgiant į panaudojimo masto lygį. Išplitimas yra ne tik vartotojų suradimas, bet ir jų padarymas aktyviais. Tai paprastai daug išlaidų kainuojantis procesas, nebent sumanytas išplitimo modelis tampa tokiu virusu, kuris iš lūpų į lūpas įtraukia vis daugiau vartotojų ir šį darbą dirba patys vartotojai. Įprastas internetinio verslo reikalavimas – 1 mln. aktyvių vartotojų, o tam, kad juos surinktum, matematika paprasta: 500 mln. vartotojų pakviesti apsilankyti svetainėje, iš kurių, tikėtina, 2 % (10 mln.) įsitrauks, o iš įsitraukusiųjų tik 10 % (1 mln.) taps aktyviais vartotojais (Blank & Dorf, 2012). Inovacijų difuzijos teorijos pagrindus, kuriuos 1995 m. pristatė Rogers, reikia sutapatinti su įvykusiais išradimais ir jų sukeltais revoliuciniais technologiniais pokyčiais, t. y. interneto naršyklės atsiradimu (žr. 1 pav.), kuris iš esmės sudarė galimybes informacijos sklaidai, vartotojo pasiekiamumui ir atitinkamai inovacijų išplitimui. Visą inovacijų difuzijos teoriją galima suskirstyti į keturis pagrindinius elementus (Wani & Ali, 2015): 1) *inovacija* (naujų idėjų, technologijų ar metodų komercinis pritaikymas, kai vartotojai naudodami supranta kaip naują); 2) *komunikacijos sistema* (kanalas, per kurį vartotojai tarpusavyje dalijasi informacija; tai priemonė, skirta informacijai judėti tarp vartotojų. Kuo geresnis ir greitesnis komunikacijos kanalas, tuo spartesnė inovacijų sklaida); 3) *laikas* (inovacijų išplitimo greitis, jų mastas, išskiriant adaptuotojų kategorijas); 4) *socialinė sistema* (inovacijų išplitimas vyksta tik tuo atveju, kai socialinė sistema pripažįsta ją inovacijomis ir vartotojai dalijasi informacija apie tai sistemoje ir su kitomis sistemomis). Rogers (2003) visuomenės požiūriu į inovacijų priėmimą (kaip žmonės linkę priimti inovacijas, apsisprendžia, ar jiems verta dėti pastangų ir laiko, formuoti naujus įgūdžius) suskirstė į: novatorius, greitus adaptuotojus (angl. *early adopters*), greitų adaptuotojų daugumą (angl. *early majority*), lėtų adaptuotojų daugumą (angl. *late majority*) ir atsiliekančiuosius (angl. *laggards*), o inovacijų priėmimą suskirstė į: 1) santykinį pranašumą (angl. *relative advantage*), kai vartotojas inovaciją turi suvokti kaip geresnę pasirinkimo galimybę, 2) suderinamumą (angl. *compatibility*) – tai laipsnis, kuriuo naujovė suvokiama kaip atitinkanti vartotojų poreikius, vertybes, įsitikinimus, patirtį, 3) sudėtingumą (angl. *complexity*), tai laipsnis, kuriuo naujovė suvokiama kaip gana sunkiai suprantama ir naudojama, 4) išbandymą (angl. *trialability*) ir 5) pastebimumą (angl. *observability*) – tai yra lengvumas, su kuriuo naujovių rezultatai (tarkime, atsiliepimai) yra ne tik matomi, bet ir vyksta aiškus jų informavimas būsimiems vartotojams.

Atitinkamai startuolio (greitai augančios naujos įmonės) išplitimas moksliniuose tyrimuose nagrinėjamas epizodiškai. Yu et al. (2004) nagrinėjo startuolio išplitimo problemas, tokias kaip inicijavimo procesas ir komunikacija (ryšio nustatymo fazėje), Gupta et al. (2011) startuolio išplitimą analizavo per paleidimo procesą ir komunikacijos kanalų struktūrą, Mahajan et al. (2000) pagal naujo produkto difuzijos modelius (angl. *new product diffusion models*) nagrinėjo naujo produkto gyvavimo ciklo dinamiką, prognozuojant naujo produkto paklausą ir jų priimtinumą. Buntinas et al. (2008) analizavo komunikacijos infrastruktūros irankių išplitimą ir jų panaudojimą bei pritaikymą įvairiuose scenarijuose. Autoriai pristatė ryšių infrastruktūros sudedamąsias dalis, kurios gali būti panaudojamos su įvairių tipų irankiais ir yra lanksčios, lengvai panaudojamos bei saugios.

Aplinkos neapibrėžtumas

Analizuojant įvairių mokslininkų požiūrius, neapibrėžtumas yra neatsiejamas nuo rizikos veiksnio. Priimdamas neapibrėžtumą, verslas prisiima riziką, kurią gali suvaldyti ir kurios ne. Literatūroje buvo siūlomos įvairios neapibrėžtumo apibrėžtys, tokios kaip žinių trūkumas priimant sprendimus (Duncan 1972), lūkesčiai (Leahy & Whited, 1996), galimybė (Sommer, 2009; Knight, 2012), išorinės aplinkos dimensija (Knight, 2012; Jucevičius et al., 2017).

Aplinkos neapibrėžtumas pirmiausia susijęs su lūkesčiais, kuriuos prognozuoti ypač sudėtinga. Neapibrėžtumas reiškia ne tai, kas iš tikrųjų vyksta (t. y. nėra susiję su įvykiais), o tai, kas gali atsitikti. Jis gali pasireikšti įvairiomis formomis, neaiškia prekių kainodara, būsimu darbo užmokesčiu, besikeičiančiu vartotojo skoniu, technologiniais pokyčiais ir t. t. (Leahy & Whited, 1996). Neapibrėžtumo pradininkas F. Knight 1921 m. savo knygoje išskyrė neapibrėžtumą ir du tipus: grynąjį neapibrėžtumą (angl. *genuine uncertainty*), kai neįmanoma nuspėti konkrečių įvykių tikimybės, ir neapibrėžtumo riziką (angl. *uncertainty risk*), kai įmanoma apskaičiuoti galimų veiksmų rezultatus ir jų tikimybę (Knight, 2012; Jucevičius et al., 2017). Esant tokiam neapibrėžtumui, sprendimų priėmėjai nežino, kokie yra atsakymo variantai, ir (arba) jie nežino, kokios tikėtinos pasekmės yra konkrečios galimybės (Matthew & Scott, 1995). Atitinkamai reaguodami į nepibrėžtumą, verslininkai imasi veiksmų, kuriais jis transformuojamas į galimybę (Knight, 2012).

York & Venkataraman (2010), remdamiesi Knight, neapibrėžtumą apibūdino kaip išmatuojamą nežinomąjį, kuriam galima priskirti tikimybes ir kurį galima spręsti naudojant įvairias draudimo priemones nuo neapibrėžtumo ar rizikos, kuriai negalime tiksliai priskirti tikimybės ar numatyti tikslios reikšmės.

Nagrinėdamas organizacijų teorijas, Duncan (1972) neapibrėžtumą suvokė kaip veiksnį, kuris turi įtakos organizacijos aplinkai, ir žinių trūkumą priimant sprendimus. Autorius išskyrė aplinkos dinamiškumą, kuris susijęs su rinkos, reguliavimo aplinkos pokyčiais, besikeičiančiais vartotojų poreikiais, ir aplinkos kompleksiskumą, susijusį labiau su žmogiškuoju nei su techniniu aspektu, vyraujantys interesai, nuostatos. Sommer et al. (2009) pabrėžė, kad jaunos įmonės susiduria ne tik su rizika, bet ir su nenumatoma neapibrėžtimi, negebėjimu atpažinti ir suformuluoti visus susijusius kintamuosius, turinčius įtakos rezultatams. Ir rizikos planavimo metodai yra nepakankami, kad nenumatytas neapibrėžtumas būtų suvaldytas. Tačiau verslininkai, pasinaudodami neapibrėžtumu ir prisiimdami riziką, vienu metu gali sukurti vertę ir pelną iš kūrybinio proceso. Todėl kiekviena įvedama inovacija į rinką bus atsirinkta – arba ją priims vartotojai, arba ne – ir ši verslininko nežinomybė neprideda motyvacijos kūrėjams, tad gali prireikti daug bandymų ir klaidų (Aldrich, 1999).

Castrogiovanni (1996), nagrinėdamas aplinkos neapibrėžtumą, nustatė, kad tam tikromis sąlygomis ir tam tikrame kontekste neapibrėžtumą galima sumažinti ir taip padidinti įmonės išlikimą, be to, atsiranda didesnė tikimybė sulaukti sėkmės.

Atitinkamai atlikta tyrimų, nagrinėjančių neapibrėžtumą iš įvairių perspektyvų. Analizuojant mažų įmonių pasirengimą planuoti neapibrėžtomis sąlygomis, buvo nustatyta, kad verslininkai, kurie supranta labai neapibrėžtą aplinką, gali būti mažiau linkę planuoti, nes jie mano, kad planavimo pastangos neduos jokios informacijos, į kurią galima būtų

tinkamai sureaguoti (Matthew & Scott, 1995). Gerloff et al. (1991) ištyrė, kad projekto vadovai suvokia aplinkos neapibrėžtumą, ir išskyrė tris veiksnius: būseną, poveikį ir atsako neapibrėžtumą.

Didelė rizika

Rizika gali būti nagrinėjama iš kelių perspektyvų: kaip *įvykio tikimybė* (t. y. kad neįvyks) ar kaip *neįvykio tikimybė* (t. y. kad įvyks) (Bhattacharya et. al., 2003), *neapibrėžtumas* (susijęs su neapibrėžtomis veiklos sąlygomis) (Platt & Huettel, 2008), *finansinis nuostolis* (patirtos išlaidos, pajamų netekimas) (Moore, 1973; Gabriel & Baker, 1980), *grėsmė ir kartu galimybė* (Ericson & Doyle, 2004), *ateities įvykiai* (Moore, 1983) ar *kaip potencialas*, kuris atvaizduoja teigiamą įvykių poveikį (Chapman & Ward, 1995). Gebėjimas prisiimti riziką startuolio kontekste dažniausiai susijęs su didele rizika. Greitai augančios jaunos įmonės – startuoliai startuoja su inovatyviu ar nauju produktu, kurio paklausa yra menama, todėl rizika vertinama aukštu lygiu, nes niekada nesi tikras, ar pasiūlytas sprendimas prigis rinkoje, ar turės paklausą. Simchi-Levi (2010) pateikė dvi sprendimų priėmėjų dimensijas. Pirmoji dimensija susijusi su nežinomų įvykių nuspėjamumu ar žinomų įvykių rizika, kurią galima prognozuoti atlikus praeities įvykių analizę, pavyzdžiui, naudojant statistinių duomenų analizę. Antroji susijusi su kontroliuojama rizika – gebėjimu valdyti ir apriboti rizikos dažnumą bei poveikį ar nekontroliuojama rizika, kuri labai priklauso nuo verslo aplinkos. Todėl rinkos nuspėjamumas labai priklausys nuo pasirengimo įeiti į rinką, atliktos rinkos analizės, tyrimo, produkto ištestavimo, produkto paruošimo rinkai, vartotojo poreikių suvokimo. Tai komandos darbas, o jos gebėjimai, patirtis ir kompetencijos leis įvertinti ir prisiimti didelę riziką. Tokia rizika dažniau būdinga pradedančiosioms įmonėms, nes jos gali rizikuoti įmonės reputacija, toleruoti nesėkmę, kas brandžiai ar didelei įmonei būtų labiau nepriimtina. Pastarosios dažniau linkusios sekti rinką, pateikti jai naujų ar modifikuotų paslaugų, prekių, kurios jau yra suformuotos aiškių poreikių.

Imlumas pokyčiams

Tinkama reakcija į rinkos pokyčius ir savalaikė reakcija startuoliams yra vieni svarbiausių uždavinių siekiant sėkmės. Atsitiktinumo teorija (angl. *contingency theory*) nagrinėja, kaip verslas reaguoja į pokyčius, atsižvelgdamas į išorinius bei vidinius veiksnius, ir prie jų prisitaiko. Tai tinkamas tokių veiksnių kaip struktūra, žmonės, technologijos, strategija ir kultūra (Tosi & Slocum, 1984) suderinamumas. Ši teorija paaiškina nenumatytų atvejų sąveiką ir struktūrinės charakteristikas organizacijos sistemoje. Dėl vidinių išteklių trūkumo verslas neturi galimybių rinktis, todėl visi veiksmai susiję su sprendimais, atsižvelgiant į jų poreikius ir apribojimus (Leung et al., 2006). Taip pat ši teorija aiškina, kad nėra visiems teisingo kelio, viskas priklauso nuo konteksto, kuriame veikia įmonė, o įmonės sėkmė priklauso nuo to, kaip įmonė atitinka aplinką (Linton, 2014).

Pasikartojantis, pelningas verslo modelis

Verslo modelio terminas atsirado ir pradėtas plačiai nagrinėti 1990 m., kai atsirado pasaulinis internetinis žiniatinklis ir „.com“ burbulas. Sėkmingas verslo modelis sukuria euristinę logiką, jungiančią techninį potencialą su ekonominės vertės realizavimu (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Kiekviena įmonė turi verslo modelį, nors ir nėra jo apsibrėžusi, svarbiausia suprasti pagrindines verslo modelio funkcijas, kuriomis remiantis galima analizuoti verslo modelį. Pagal savo esmę verslo modelis atlieka dvi svarbias funkcijas: vertės kūrimą (angl. *value creation*) ir vertės gavimą (angl. *value capture*) (Chesbrough, 2007).

Pirmoji funkcija apibrėžia įvairios veiklos eigą nuo žaliavų įsigijimo iki galutinio vartotojo pasitenkinimo, ji padeda sukurti naujo produkto grynąją vertę įvairios veiklos metu. Antroji funkcija – verslo modelis turi suteikti naudą įmonės vystomai veiklai. Kita vertus, vertės gavimas yra procesas, leidžiantis kitam verslui pasiekti naudos (gauti pajamas) ir dar duoti jums grąžos. Kaip pavyzdys galėtų būti sukurta paslauga, kuria naudojasi verslas. Ji padeda verslui uždirbti pinigų ir nuo jos uždarbio gaunate dar 5 % vertės. Tai nuolatinis, pasikartojantis procesas, kuris ne tik pasiūlo ir į rinką pateikia naują paslaugą, bet ir įtraukia kitus rinkos žaidėjus, padeda jiems uždirbti ir dar nuo jų gaunamų pajamų mokamas, tarkime, pelno ar pajamų mokestis. Tiesa, kuo mažesnę vertę vartotojai gauna, tuo mažiau patrauklus yra siūlomas produktas.

Gambardella & McGahan (2010) verslo modelį aiškino kaip mechanizmą, kurio metu idėjos paverčiamos pajamomis su protingomis išlaidomis. Panašų požiūrį pateikė ir Williamson (2010). Autorius aiškino, kad verslo modeliai taiko sąnaudų naujoves ir siūlo klientams globaliu mastu gerokai daugiau naudos mažesnėmis išlaidomis. Tai radikaliai naujas požiūris – daugiau už mažiau. Blank & Dorf (2012) išskyrė svarbias verslo modelio savybes, tokias kaip pasikartojantis ir pelningas, kai verslo modelį galima nuolat pritaikyti naujiems produktams ar rinkoms ir siekti užtikrinti tvarumą, nuolatinį augimą bei pelną.

Johnson (2010) nagrinėja verslo modelį ir išskiria tokias vertę kuriančius elementus: kliento vertės pasiūlymas (patikimai, patogiai ir už prieinamą kainą padeda išspręsti kliento problemą), pelno formulė (ekonominė nauda, kuri parodo, kaip įmonė sukurs vertę sau ir savo akcininkams), pagrindiniai išteklių (unikalus žmones, technologijos, produktai, įrenginiai, įranga, finansavimas ir prekės ženklas, reikalingi norint pateikti vertę klientui), pagrindiniai procesai (priemonės, kuriomis įmonė pateikia kliento vertės pasiūlymą tvariu, pakartojamu, plintančiu (angl. *scalable*) ir valdomu būdu. Osterwalder & Pigneur (2009) verslo modelį apibrėžia kaip logišką paaiškinimą, kai organizacija sukuria, pateikia ir gauna vertę. Autoriai pateikia 9 blokų verslo modelio elementų struktūrą, kuri apima vartotojo segmentą, vertės pasiūlymą, kanalų, vartotojų santykius, pajamų šrautus, pagrindinius šaltinius, pagrindines veiklas, pagrindines partnerystes ir išlaidų struktūrą. Šią verslo modelio struktūrą sudaro vidinės ir išorinės įmonės aplinkos elementai, kurie loginiais ryšiais yra siejami, kad būtų sukurta nauja vertė. Baden-Fuller & Morgan (2010) pabrėžia, kad verslo modeliai nėra receptai ar mokslo, išplitimo (angl. *scale*) arba vaidmens (angl. *role*) modeliai, jie gali atlikti bet kokią arba visus skirtingus vaidmenis skirtingoms įmonėms bei skirtingiems tikslams ir dažnai atlieka kelis vaidmenis vienu metu.

Apžvelgus įvairių autorių požiūrius, verslo modelis yra euristinė logika, kuri paaiškina,

kaip kuriama vertė vartotojui ir įmonei. Verslo modelį galima pritaikyti naujose rinkose ir naujiems produktams, siekiant nuolatinio augimo ir pelno kiekvienai įmonei unikaliu būdu.

Riboti ištekliai, prieiga prie kapitalo

Verslininkai atsakingi už tai, kad įmonėje būtų sutelkti reikiami ištekliai, apimantys žmogiškąjį, finansinį ir kitą kapitalą. Todėl startuolių įkūrėjai ir jų asmeninės savybės, gebėjimai ir patirtis iš esmės lemia reikiamų išteklių pritraukimą. Būtent startuolių įkūrėjai siekia pritraukti kapitalą, kuris leistų užtikrinti produkto plėtrą. Įmonės įkūrimo etape, kai vyksta tik prototipo ar produkto kūrimas, kapitalo prieiga išlieka ne tokia svarbi.

Įkūrėjų galimybes naudotis ištekliais nagrinėja *ištekliais pagrįsta verslumo teorija* (angl. *resource-based theory of entrepreneurship*). Teorija aiškina, kad įkūrėjų galimybė naudotis ištekliais yra svarbi ne tik verslumo, bet ir naujų įmonių augimo potencialo prognozė (Alvarez & Busenitz, 2001). Ši teorija pabrėžia, kad prieiga prie finansinių, žmogiškųjų ar socialinių išteklių padidina asmens gebėjimą juos aptikti ir panaudoti pagal poreikį (Simpeh, 2011). Finansiniai ištekliai padeda augti įmonei, aprūpinti kitais reikiamais ištekliais, socialiniai ištekliai užtikrina pasiekiamumą bei prieinamumą prie reikiamų išteklių, kontaktų, o žmogiškieji (išsilavinimas, patirtis) padeda apčiuopti, nustatyti ir išnaudoti esamas galimybes.

Nagrinėjant pagal organizacijų ir strateginio valdymo teorijas, išteklių priklausomybės teorija (angl. *resource dependence theory*) apžvelgia įmonės gebėjimą apsirūpinti reikiamais ištekliais ir apsaugoti kritinius išteklius nuo išorinės aplinkos (Pfeffer & Salancik, 2003; Casciaro & Piskorski, 2005). Taip įmonė stengiasi pertvarkyti savo priklausomybę nuo išorinių išteklių įvairiomis taktikomis. Tam ji gali pasitelkti susijungimą, susilieimą, jungtinį bendradarbiavimą ir kitus būdus.

Toliau pateikiamos susistemintos mikrolygmens startuolio bruožus nagrinėjančios teorijos (2 lentelė). Startuolio apibrėžimas nurodomas išnagrinėjus vystymosi stadijas.

2 lentelė. Startuolio bruožus nagrinėjančios teorijos (sudaryta autorės)

Startuoliui būdingi bruožai	Nagrinėjančios teorijos	Autoriai
Verslumas (individualios verslininko savybės)	Psichologinės verslumo teorijos, kaip asmeninių bruožų teorijos, apimančios kontrolės lokuso teoriją ir pasiekimų poreikio teoriją. Atsitiktinio mąstymo požiūris, žmogiškųjų išteklių teorija	Gilad & Levine, (1986), Herron & Robinson, (1993), Jack & Anderson (1999), Littunen (2000), Rauch & Frese (2000), Tajeddini & Mueller (2008), Simpeh (2011), Shane & Khurana (2003)
Komanda	Verslumo teorijos, šiuolaikinių organizacijų teorijos	Duchesneau & Gartner (1990), Kamm & Nurick (1993), Colville (1999), Teal & Hofer (2003), Lechler (2011), Grossman et al. (2012), Klotz et al. (2014), Muñoz-Bullon et al. (2015), Harms (2015)

Startuoliui būdingi bruožai	Nagrinėjančios teorijos	Autoriai
Greitas augimas	Augimo strategijos	Eisenhardt & Schoonhoven (1990), Brüderl et al. (1992), McDougall et al. (1994), Ostgaard & Birley (1996), Bruton & Rubanik (2001), Lee & Tsang, (2001), Gilbert et al. (2006), Khaire (2009), Zou et al. (2010)
Idėja	Idėjos koncepcijos	Normann (2001), Klofsten (2005), Suresh & Ramraj (2012), Heinonen et al. (2011)
Inovatyvumas, eksperimentavimas	Inovatyvumo teorijos	Schumpeter (1934), Knight (1967), Kline & Rosenberg (1986), Luecke & Katz (2003), Léger & Swaminathan (2007), Trott (2008), Drucker (2008), Ekiti & Lawal (2011), Rowley et al. (2011), Nanda & Kropf (2013)
Išplitimas	Inovacijų difuzijos teorija	Rogers (1995), Rogers (2003), Khan (2006), Blank & Dorf (2012), Wani & Ali (2015)
Aplinkos neapibrėžtumas	Neapibrėžtumo teoriniai aspektai	Duncan (1972), Leahy & Whited (1996), Sommer et al. (2009), Knight (2012), Jucevičius ir kt. (2017). York & Venkataraman (2010), Aldrich (1999)
Didelė rizika	Rizikos teoriniai aspektai	Moore (1973), Gabriel, Baker (1980), Moore (1983), Chapman & Ward, (1995), Bhattacharya et al. (2003), Ericson & Doyle, (2004), Platt & Huettel, (2008), Simchi-Levi (2010)
Imlumas pokyčiams	Atsitiktinumų teorija	Tosi & Slocum (1984), Leung et al. (2006), Linton (2014)
Pasikartojantis, pelningas verslo modelis	Verslo modelio koncepcijos	Chesbrough & Rosenbloom (2002), Chesbrough (2007), Osterwalder & Pigneur (2009), Gambardella & McGahan (2010), Williamson (2010), Johnson (2010), Baden-Fuller & Morgan (2010) Blank & Dorf (2012)
Riboti ištekliai, prieiga prie kapitalo	Ištekliais pagrįsta verslumo teorija, išteklių priklausomybės teorija	Alvarez & Busenitz (2001), Salancik (2003), Pfeffer et al. (2005), Simpeh (2011)

Apžvelgus įvairius mokslinius požiūrius, pereinama prie startuolio vystymosi stadijų ir jiems būdingų bruožų kiekvienoje iš jų.

1.2. Ankstyvoji startuolių vystymosi stadija

Daugybė tyrėjų pristatė įmonės vystymąsi per gyvavimo ciklo stadijas (Mueller, 1972; Gaibraith, 1982; Churchill & Lewis, 1983; Miller & Friesen, 1984; Adizes, 2004 (1987 m. pirmą kartą išleista knyga „Corporate Life Cycles“); Baird & Meshoulam, 1988; ir demons-

truoja skirtingus požiūrius, išskirdami stadijas ir joms būdingus požiūrius. Greiner (1972), prieš pateikdamas įmonės vystymosi stadijas, pabrėžė, kad kiekvieną stadiją lydi evoliucinis laikotarpis, kuris sukuria tam tikrą revoliuciją ir pristatė du terminus: *evoliucija*, vartojama apibūdinti ilgalaikiams augimo laikotarpiams, kai organizavimo praktikoje nėra didelių sukrėtimų, ir *revoliucija*, apibūdinanti esminius įmonės sukrėtimus. Mokslinėje literatūroje aptinkama ir skirtinga terminų vartoseną, kaip kad gyvavimo ciklo stadijos (Adizes, 2004) ar įmonės vystymosi stadijos (Churchill & Lewis, 1983), augimo etapai (Mueller, 1972), nors jų analizuojama problematika panaši ir autoriai nagrinėja įmonės gyvavimo ciklą. Vieni autoriai pristatė gyvavimo ciklo stadijas, tinkančias mažoms įmonėms (Churchill & Lewis, 1983), kiti išskyrė vystymosi stadijas, tinkančias visoms įmonėms (Miller & Friesen, 1984, Lester et al., 2003) ar tam tikros verslo krypties, pavyzdžiui, naujų aukštųjų technologijų įmonėms (Gaibraith, 1982), arba startuoliams būdingas gyvavimo ciklo stadijas (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015; Terpstra & Olson, 1993). Tačiau beveik visi gyvavimo ciklo modeliai remiasi tam tikru organizaciniu lygmeniu, strateginės krypties, sprendimų priėmimo atsakomybės ir struktūrinių charakteristikų matavimu kiekvienam vystymosi etapui apibūdinti. Hassan et al. (2011) rėmėsi 1990 m. Hanks pateiktu apibrėžimu ir organizacinį gyvavimo ciklą apibrėžė kaip unikalų kintamųjų veiksmų, susijusių su organizaciniu kontekstu, strategija ir struktūra, derinį, priklausantį ne tik nuo vidinių požymių, bet ir nuo išorinio konteksto, kuriame veikia (Greiner, 1972). Organizacijų gyvavimo ciklo stadijos gali skirtis daugybe funkcijų, įskaitant stadijų skaičių, kuris varijuoja nuo 2 iki 10. Tarkime, vieni tyrėjai išskiria 2 (Freeman, Engel, 2007), kiti 3 stadijas (Baird & Meshoulam, 1988; Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015), treči – 4–5 stadijas (Jawahar & McLaughlin, 2001; Miller & Friesen, 1984; Lester et al., 2003), Adizes (2004) – 10 stadijų ir t. t. Taip pat įmonė gali ir neapimti kai kurių stadijų, nes jos reformuojasi ir atsinaujina, reaguoja į pokyčius, kad atitiktų aplinką. O tos įmonės, kurios to nepadarė, stagnuoja ir miršta. Bulan & Subramanian (2009) teigė, kad įmonė yra kilusi bandant išnaudoti naują, susijusią su nauju produktu, procesu, rinkodara ar organizacine technika, ir pradiniam etape investuoja visus turimus išteklius naujovių diegimui ir plėtrai. Po kurio laiko konkurentai pradeda patekti į rinką, priima ir tobulina novatoriškos įmonės naujoves. Kadangi esamos rinkos tampa prisotintos ir naujų rinkų sunkiau rasti, įmonės augimas pradeda lėtėti. Siekdama išlaikyti augimą ir pelningumą, įmonė turi kurti naujoves.

Phelps et al. (2007) atliko įvairių autorių požiūrių apžvalgą, analizuodami gyvavimo ciklą. Gyvavimo ciklą įvairovė dar kartą patvirtina, kad labai svarbus kontekstas (įvairios verslo srities, krypties, pobūdžio, vadybos ir t. t.), kuriame analizuojamos gyvavimo ciklo stadijos, ir kokią gyvavimo ciklo stadijų modelį pasirenka tyrėjai. Tai dar kartą parodo, kad verslas yra dinamiškas organizmas, kuriam būdingi tam tikri vystymosi etapai, priklausantys nuo vystymo verslo. Kaip kad naujos įmonės apibrėžimas gali varijuoti, atsižvelgiant į kontekstą. Klotz et al. (2014) apibrėžė naują įmonę ankstyvojoje vystymosi ir augimo stadijoje, kai įmonės įveda savo pirminius produktus ar paslaugas į rinką, formuoja klientų bazę ir diegia organizacinius procesus bei procedūras. Kartu jie kritikuoja autorių požiūrius, apibrėžiančius naujas įmones pagal jų amžių ir dydį, nes tai labai specifinės sąlygos, kurios labai priklauso nuo konteksto, sektoriaus charakteristikų, tokių kaip sudėtingumas, technologinis intensyvumas. Tačiau greitai auganti nauja įmonė (startuolis), kuriai būdingi

tam tikri ankstesniame skyriuje jau aptarti bruožai, atitinkamai turi savo gyvavimo ciklo modelį, kurių irgi gali būti įvairių, atsižvelgiant į verslo specifiką. Freeman & Engel (2007) pabrėžė, kad gyvavimo ciklą trukmė priklauso nuo įmonės specifikos: vienoms įmonėms, tokioms kaip interneto bendrovės, laikas gali būti matuojamas mėnesiais; programinės įrangos įmonėms – metais, o biotechnologijų bendrovėms – dešimtmečiais.

Visgi pirmiausia šiame darbe apžvelgiami gyvavimo ciklo modeliai dešimtmečiais vėlyvaujančiu įvairių tyrėjų požiūriu, pagrįstu holistiniu požiūriu, ir pereinama prie gyvavimo ciklo modelių, būdingų greitai augančioms įmonėms (startuoliams) ir jų vystymosi etapams.

Nagrinėjant įmonės gyvavimo ciklo stadijas, ryškią takoskyrą galima pastebėti tarp išskirtų gyvavimo ciklo stadijų. Vieni tyrėjai apima nuosmukio, senėjimo ar mirties, žlugimo stadiją (Mueller, 1972; Miller & Friesen, 1984; Baird & Meshoulam, 1988; Lester et al., 2003; Adizes, 2004; Richard et al., 2006;), kiti autoriai ją apeina (Greiner, 1972; Jawahar & McLaughlin, 2001; Churchill & Lewis, 1983). Taigi vieni autoriai koncentruojasi į tokį gyvavimo ciklą, kuris žingsnis po žingsnio leistų jiems ne tik išlikti, bet ir gyvuoti, o kiti autoriai remiasi dėsningumais, kas gali nutikti vystymosi etapuose, jei bus laikomasi tam tikrų veiksmų ar požiūrio arba išryškės vieni ar kiti požymiai, tuomet įmonę gali ištikti mirtis ar pabaiga. Tačiau būtina pabrėžti, kad toks scenarijus ne visada gali laukti įmonės. Visgi, žiūrint į gyvavimo ciklo modelių aktualumą ir pritaikomumą, modelio etapai turėtų padėti įmonėms klestėti ir vystymosi stadijose imtis veiksmų, kurie leis siekti sėkmės, įvertinant grėsmes, būdingas tam tikros krypties įmonėms ar startuoliams. Pavyzdžiui, startuolių statistika rodo, kad per pirmuosius trejus gyvavimo metus žlunga 80 % startuolių¹⁰. Tai rodo, kad šiame vystymosi etape startuoliai susiduria su daugiausia problemų, kurias reikėtų padėti išryškinti, atskleisti tinkamus veiksmus ir t. t. Tradicinių įmonių statistika yra daug palankesnė – žlunga 60 %¹¹ įmonių. Todėl būtų tikslinga daugiau dėmesio skirti atsinaujinimo stadijai dėl diegiamų inovacijų, kitų pokyčių.

Aiškindamas gyvavimo ciklo modelį, Greiner (1972) pabrėžė, kad kiekvieną stadiją lydi ir tam tikra revoliucija – krizinės situacijos ar grėsmės. Jei įmonė sugebės atpažinti grėsmes ir įvertinti krizinę situaciją, jos gali atverti naujų galimybių. Todėl autorė toliau išskiria perspektyvinį ir evoliucinį (klasikinį) požiūrius (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. *Perspektyvinis ir evoliucinis įmonės gyvavimo ciklo požiūris (sudaryta autorės)*

Autorius (-iai)	Stadijos
<i>Perspektyvinis požiūris</i>	
Greiner (1972)	1) kūrybingumo, 2) krypties, 3) delegavimo, 4) koordinacijos, 5) bendradarbiavimo

10 <https://towardsdatascience.com/dissecting-startup-failure-by-stage-34bb70354a36>

11 <https://eu.usatoday.com/story/money/business/small-business-central/2017/05/21/what-percentage-of-businesses-fail-in-their-first-year/101260716/>

Autorius (-iai)	Stadijos
Quinn & Cameron (1983)	1) verslumo (ankstyvasis inovatyvumas, nišos formavimas, kūrybingumas), 2) formalizavimo ir kontrolės (stabilumas ir institucionalizmas), 3) struktūros detalizavimo ir adaptacijos (plėtra ir decentralizacija)
Churchill & Lewis (1983)	1) egzistavimo, 2) išgyvenimo, 3) sėkmės, 4) kilimo, 5) išteklių
Jawahar & McLaughlin (2001)	1) gimimo, 2) augimo, 3) brandos, 4) atgimimo
<i>Evoliucinis (klasikinis) požiūris</i>	
Mueller (1972)	Įmonės gyvavimo ciklas išsiskiria „S“ raidės formos augimo modeliu: 1) paleidimo, 2) brandos 3) sulėtėjimo
Adizes (2004)	Augimo stadijų apimantys etapai: 1) ikisanaujinimo, 2) kūdikystės, 3) gyvybingumo, 4) paauglystės, 5) sužydėjimo Senėjimo ir nuosmukio stadijų apima šie etapai: 6) nuosmukio, 7) aristokratijos, 8) vidinių kaltinimų, 9) biurokratijos, 10) mirties
Miller & Friesen (1984)	1) gimimo, 2) augimo, 3) brandos, 4) atgimimo, 5) nuosmukio
Baird & Meshoulam (1988)	1) gimimo, 2) brandos, 3) nuosmukio
Lester et al. (2003)	1) egzistavimo, 2) išlikimo, 3) sėkmės, 4) atsinaujinimo, 5) nuosmukio
Richard et al. (2006)	1) ankstyvieji etapai: formavimo ir augimo; 2) vėlyvieji: brandos ir nuosmukio

Perspektyvinį požiūrį, apimančią atsinaujinimo, atgimimo stadijas, analizuoja daugelis mokslininkų. Jawahar & McLaughlin (2001) išskyrė keturias įmonės gyvavimo ciklo stadijas: gimimo, augimą, brandą ir atgimimą. Autoriai pabrėžė, kad grėsmės ir galimybės skiriasi įvairiuose gyvavimo ciklo etapuose, organizacijos gali turėti skirtingų poreikių, atsižvelgiant į išteklius skirtingais organizacinio gyvenimo ciklo etapais. Kiekvieną iš etapų lydi tam tikri būdingi požymiai. Tai daugiau holistinis požiūris, remiantis atliktais tyrimais, kurie leido skirtingiems tyrėjams priskirti tam tikrus dėsningus požymius. Tačiau tai nereikia, kad įmonė tokiu keliu ir juda. Svarbu paminėti, kad įmonės amžius nėra susijęs su darbuotojų skaičiumi ar kapitalo dydžiu, todėl tam tikro darbuotojų skaičiaus ar amžiaus priskyrimas įmonei tėra įvairių tyrimų sugrupuoti dėsningumai. Taip pat gali skirtis ir gyvavimo ciklo trukmė, atsižvelgiant į startuolio vystomo produkto specifiką: vienu produktų įsitvirtinimas, taikymas ir komercializavimas gali būti labai greitas, kitų produktų komercinis išnaudojimas galimas tik per ilgesnį laikotarpį. Skaitmeninių produktų gyvavimo ciklai gali būti labai trumpi.

Greiner (1972) pagal įmonės amžių ir dydį išskyrė penkis organizacijos plėtros etapus, kurių kiekvienas išsiskiria evoliucija ir revoliucija: kūrybingumo (angl. *creativity*), kai kuriamas produktas ir rinka, būdingos ilgos darbo valandos; krypties (angl. *direction*) –

įmonės augimas pagal pasirinktą kryptį, aiškus vadovo vaidmuo; delegavimo (angl. *delegation*) – aiški įmonės vadovavimo hierarchija, užduočių skirstymas; koordinacijos (angl. *coordination*) – veikia aiški koordinavimo sistema, siekiant augimo ir efektyvaus ribotų išteklių paskirstymo; bendradarbiavimo (angl. *collaboration*) – stiprus tarpasmeninis bendradarbiavimas, atvirumas inovacijoms, sprendimams ir komandos pasiūlymams. Mokslininkas pabrėžė, kad kiekvienas etapas yra ankstesnio etapo ir kito etapo priežastis. Tačiau toks požiūris ne visada gali būti teisingas. Visgi dydis ir amžius ne visada gali būti konstanta, nes, tarkime, dėl išorinių resursų pasiekiamumo per savo tinklą (investuotojus ar kitus startuolio ekosistemos dalyvius arba mechanizmus, tokius kaip akceleratorius ir t. t.) organizacija, būdama jauna ir gana mažo dydžio, gali būti kitoje stadijoje, nes įmonės patirtis atsiranda iš žmogiškųjų resursų. Panašų požiūrį pateikė ir Quinn & Cameron (1983). Tyrėjai, remdamiesi 9 skirtingais gyvavimo ciklo modeliais, išskyrė 4 stadijas, siekdami atskleisti ryšį tarp gyvavimo ciklo stadijų ir organizacijos efektyvumo. Tai verslumo stadija (apimanti ankstyvąją inovatyvumą, nišos formavimą, kūrybingumą), kolektyvumo stadija (stiprūs ryšiai, įsipareigojimai), formalizavimo ir kontrolės stadija (stabilumas ir institucionalizmas) bei struktūros detalizavimo ir adaptacijos stadija (plėtra ir decentralizacija).

Churchill & Lewis (1983) išskyrė penkias mažos verslo įmonės vystymosi stadijas ir nurodė, kokios organizacijos struktūros, strategijos, veiksmai, elgsenos pokyčiai yra reikalingi, norint sėkmingai pereiti į kitą ciklo stadiją: 1) egzistavimas – susijęs su klientų pritraukimu ir jiems pristatomais produktais bei paslaugomis; 2) išgyvenimas – ar įmonė turi pakankamai pinigų, kad išliktų versle; 3) sėkmė – ar išnaudoti įmonės pasiekimus ir išsiplėsti, ar išlaikyti įmonę stabilią ir pelningą; 4) kilimas – kaip sparčiai įmonė auga ir geba finansuoti šį augimą; 5) ištekliai – įmonės išlaiko pranašumus su dydžiu, finansiniais ištekliais ir vadovų talentais. Tai bus didžiulė jėga rinkoje, jei išlaikys savo verslumo dvasią. Kiekvienai stadijai būdingas dydžio, įvairovės ir sudėtingumo indeksas, kurį apibūdina penki valdymo veiksniai: vadovavimo stilius, organizacinė struktūra, oficialių sistemų lygis, pagrindiniai strateginiai tikslai ir savininko dalyvavimas versle. Be to, šiame tyrime nustatyti aštuoni veiksniai, svarbūs vertinant įmonės sėkmę ar nesėkmę: finansai, personalas, sistemų ir verslo ištekliai, savininko tikslai, operatyviniai gebėjimai atlikti svarbius darbus, vadovavimo gebėjimai, noras deleguoti ir strateginiai gebėjimai žiūrėti į ateitį.

Nagrinėjant įmonės gyvavimo ciklą, Mueller (1972), Miller & Friesen (1984), 1987 m. pateiktas Adizes (2004), Baird & Meshoulam (1988), Lester et al. (2003), Richard et al. (2006) vyrauja *evoliucinis požiūris*. Baird & Meshoulam (1988) nurodė tris gyvavimo ciklo modelius, kuriuose vystymasis vyksta gimimo, brandos ir nuosmukio „blokuose“. Pasak Mueller (1972), tipiniam įmonės gyvavimo ciklui būdingas „S“ raidės formos augimo modelis: iš lėto auga paleidimo metu, vėliau perauga į spartų augimą, pereina į brandą ir pasiekia stagnaciją arba lėtą augimą. Miller & Friesen (1984) atskleidė penkis tipinius įmonės gyvavimo ciklo etapus: gimimą, augimą, brandą, atgimimą ir nuosmukį. Richard et al. (2006), nagrinėdami organizacinio gyvenimo ciklo etapus, laikėsi evoliucinio požiūrio, kuris apima ankstyvąją stadiją (formavimo ir augimo etapus) ir vėlyvąją stadiją (brandą ir nuosmukį). Lester et al. (2003) išskyrė 5 gyvavimo ciklo stadijas: egzistavimo (angl. *existence*) – apima verslumą ar gimimą; išlikimo (angl. *survival*) – ieško galimybių

augti; sėkmės (angl. *success*) – plečiasi; atsinaujinimo (angl. *renewal*) – ieško inovacijų; ir nuosmukio (angl. *decline*) – prarandama rinka. Ichak Adizes 1987 m. išleistoje knygoje „Corporate Life Cycles“ atskleidė 10 įmonės stadijų (Adizes, 2004). Išskirtos augimo stadijos gali būti pritaikytos aiškinti ir startuolių vystymosi etapams dėl būdingų požymių. Autorius pristatė augimo stadiją apimančius etapus: 1) ikisantuokinis (angl. *courtship*) – kai dar nėra įmonės, o tik įkūrėjo svajonės, galimybės. Viskas priklauso nuo įkūrėjo entuziazmo ir įsipareigojimo svajonei įgyvendinti, tai lemia ar jam pasiseks; jei įkūrėjas susiduria su pirmaisiais sunkumais ir praranda entuziazmą bei įsipareigojimus, tuomet jis pasitraukia (angl. *affair*); 2) kūdikystės (angl. *infancy*) – kai įkuriama įmonė ir prisiimami finansiniai įsipareigojimai. Veikla yra nenuosekli dėl nežinomybės, neapibrėžtumo, netikėtai atsiranda netikėtų krizių. Tačiau perėjimas nuo vienos krizės į kitą yra normalus procesas šiame etape. Įkūrėjas ir komanda išbando savo ištvermės ribas darbui, stresui ir painiavai; nauja įmonė gali pereiti ir į mirtingumo stadiją, jei jai pritrūksta finansavimo ar paaiškėja, kad idėja nepasiteisino ir nesulaukė pageidaujamų rezultatų (angl. *infant mortality*); 3) gyvybingumo (angl. *go-go*) – įmonė turi sėkmingą produktą ar paslaugą, sparčiai augančius pardavimus ir didelį pinigų srautą, o klientai skleidžia prekes ir užsako daugiau; 4) paauglystės (angl. *adolescence*) – kai įmonė atgimsta ir šis laikotarpis tampa ypač audringas, jam būdingi vidiniai konfliktai, nesuderinamumas, įtampa; 5) sužydėjimo (angl. *prime*) – kai įmonė pagaliau pasiekia kontrolės ir lankstumo pusiausvyrą, vadovaujasi aiškia vizija, yra aiškūs tikslai ir žmonės žino, ką jie darys. Visoje įmonėje dėmesys sutelkiamas į klientus, yra aukštas klientų lojalumo lygis, didesnis nei vidutinis pardavimų ir pelno augimas. Senėjimo ir nuosmukio stadiją apima šie etapai: 6) nuosmukio (angl. *fall*) – kai įmonė pradeda prarasti savo gyvybingumą, lankstumą, mažėja noras keistis, inovuoti, todėl ji sensta. Įmonė renkasi konservatyvius metodus; 7) aristokratijos (angl. *aristocracy*) – įmonė demonstruoja mažai susidomėjimo užkariauti naujas rinkas, diegti technologijas, sutelkia dėmesį į ankstesnius pasiekimus, o ne į ateities vizijas; 8) vidinių kaltinimų (angl. *recrimination*) – įmonė skiria dėmesio tam, kas sukėlė problemas, o ne tam, ką daryti, kad problemos būtų išspręstos. Užtuot sprendę įmonės problemas, žmonės dalyvauja tarpusavio konfliktuose, pripažįsta pralaimėjimą, atleidžia darbuotojus. 9) biurokratijos (angl. *bureaucracy*) – įmonė iš esmės negali generuoti pakankamai išteklių, kad pajėgtų save išlaikyti; 10) mirties (angl. *death*) – kai įmonė žlunga.

Analizuojant startuolių gyvavimo ciklo stadijas, mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių požiūrių, aiškinimų, kaip jos išskiriamos, kas joms būdinga. Todėl startuolių vystymosi stadijų gausa skatina peržvelgti ir susisteminti esamus požiūrius, atsižvelgiant, iš kokios perspektyvos buvo nagrinėjamos ar pateikiamos startuolių vystymosi stadijos (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Muldimensinis ir unidimensinis startuolio gyvavimo ciklo požiūris
(sudaryta autorės)

Autorius (-iai)	Stadijos	Tyrimo objektas	Nagrinėjama perspektyva
Muldimensinis požiūris			
Bell & Mason, (1991)	1) koncepcijos, 2) pradinės, 3) produkto plėtros, 4) rinkos raidos ir stabilios valstybės	Naujų aukštųjų technologijų įmonių augimo etapai	Nagrinėjama 12 dimensijų: rinkos (verslo planas, rinkodara, pardavimai), žmonių (vadovas, komanda, valdyba), finansų ir kontrolės (pinigai, finansų prieinamumas, kontrolė), produkto (technologijos / inžinerija, produktas, gamyba)
Giardino et al. (2015)	Produkto plėtros ir mokymosi stadijos	Ankstyvosios stadijos programinės įrangos startuolių gyvavimo ciklas	Nagrinėjama panaudojant 4 dimensijas: komanda, produktas, rinka ir verslas
Dhir & Sushil (2018)	1) suradimo, 2) patikrinimo, 3) efektyvumo / tobulinimo, 4) išplitimo / augimo	Ankstyvosios stadijos startuolių gyvavimo ciklas	Nagrinėjamos vidinės organizacinės ir išorinės dimensijos, tokios kaip objektas, vartotojai, produktas, verslo modelis, pajamos, komanda ir organizacinė kultūra
Unidimensinis požiūris			
Gaibraith (1982)	1) prototipo išbandymas, 2) prototipų gamyba, 3) masinė produkcijos gamyba, 4) natūralus augimas, 5) strateginis manevravimas	Naujų aukštųjų technologijų įmonių vystymosi etapai	Nagrinėjama iš produkto perspektyvos
Kazanjan & Robert Drazin (1989)	1) koncepcijos ir plėtros, 2) komercializacijos, 3) augimo, 4) stabilumo	Naujų aukštųjų technologijų įmonių augimo etapai	Nagrinėjama iš produkto perspektyvos
Crowne (2002)	1) paleidimo, 2) stabilizavimo, 3) augimo ir 4) brandos	Programinės įrangos startuolių gyvavimo ciklo stadijos	Nagrinėjama iš produkto perspektyvos
Blank (2006); Blank & Dorf (2012)	1) vartotojo suradimas; 2) vartotojo patikrinimas, 3) vartotojo sukūrimas, 4) įmonės formavimas	Ankstyvosios stadijos startuolių gyvavimo ciklas	Nagrinėjama iš vartotojo perspektyvos

Autorius (-iai)	Stadijos	Tyrimo objektas	Nagrinėjama perspektyva
Freeman & Engel (2007)	1) nuo idėjos iki prototipo, 2) nuo pirmųjų pajamų iš pardavimo	Startuolių vystymosi stadijos	Nagrinėjama iš produkto perspektyvos
Marmer et al. (2011)	1) suradimas; 2) patikrinimas, 3) efektyvumas, 4) išplitimas, 5) palaikymas, 6) išlaikymas	Startuolių gyvavimo ciklas	Nagrinėjama iš produkto perspektyvos
Ng et al. (2014)	1) ankstyvoji, 2) augimo ir vystymosi, 3) plėtros	Ankstyvos stadijos startuolių gyvavimo ciklas	Nagrinėjama iš intelektualio kapitalo perspektyvos
Salamzadeh & Kawamorita Kesim (2015)	1) pirminė / priešpradinė stadija, 2) pradinė stadija, 3) kūrimo stadija	Startuolių gyvavimo ciklas	Nagrinėjama iš produkto perspektyvos
Salamzadeh & Kawamorita Kesim (2017)	1) pirminė / priešpradinė stadija, 2) pradinė stadija, 3) kūrimo stadija, 4) išėjimo	Startuolių gyvavimo ciklas	Nagrinėjama iš produkto perspektyvos

Blank (2006), Marmer et al. (2012) pabrėžė, kad ankstyvosios stadijos startuolis ieško produkto rinkos, veikia neapibrėžtomis sąlygomis, o vėlyvosios stadijos startuolis ieško pasikartojančio ir plintančio verslo modelio, kuris galėtų paplsti tarp didelių įmonių aiškios sąlygomis. Blank & Dorf (2012) išskyrė, kad ankstyvosios stadijos startuolių vadovams reikia kardinaliai skirtingų gebėjimų, nei dirbant stabiliai veikiančioje organizacijoje. Šioje stadijoje vadovai turi būti lankstūs ir jiems priimtini pokyčiai, darbas chaoso aplinkybėmis, mokymasis iš klaidų, darbas nuolatinės rizikos ir nestabilumo sąlygomis su neaiškia strategija. Startuoliai yra atviri mokymuisi ir atradimams, labai smalsūs ir kūrybingi. Blank (2006), Blank & Dorf (2012) atskleidė ankstyvosios stadijos 4 etapų startuolių gyvavimo ciklo vystymosi modelį iš vartotojo perspektyvos, o ne iš įprastos produkto perspektyvos: vartotojų suradimas (angl. *customer discovery*) – įkūrėjų idėjos vizija virsta daugybe verslo modelių hipotezių, kurios testuojamos su vartotojais, tikrinamos jų reakcijos; vartotojo patikrinimas (angl. *customer validation*) – tikrinama, ar verslo modelis yra pasikartojantis ir plintantis. Jei ne, grįžtama į pirmąją stadiją; vartotojų sukūrimas (angl. *customer creation*) – suformuota galutinio vartotojo paklausa, kuri virsta pardavimo kanalu ir verslo išplitimu; ir įmonės formavimas (angl. *company building*) – startuolio transformavimasis į įmonę su patikrintu verslo modeliu.

Freeman & Engel (2007) išskyrė dvi vystymosi stadijas. Pirmoji stadija apima idėjos realizavimą, komanda bei įkūrėjai imasi visų veiksmų ir deda visas pastangas naujam produktui ar paslaugai vystyti. Kuriami verslo planai, sutelkiami ištekliai. Ši stadija baigiasi, kai klientui parduodamas produkto ar paslaugos prototipų versijos, gaunančios pajamų. Todėl antroji stadija prasideda, kai įmonė ima generuoti pajamas iš pardavimo. Klientų poreikiai

tampa aiškūs, nes įmonė gauna vartotojų atsiliepimų dėl ankstyvo produkto ar paslaugos versijos funkcionalumo, išvaizdos, aptarnavimo, naudos ir t. t.

Marmer et al. (2011), remdamiesi Blank (2006) startuolių gyvavimo ciklo vystymosi modeliu, jį praplėtė ir išskyrė šešias stadijas: suradimas (angl. *discovery*), patikrinimas (angl. *validation*), efektyvumas (angl. *efficiency*), išplitimas (angl. *scaling*), palaikymas (angl. *sustenance*) ir išlaikymas (angl. *conservation*). Tai leido jiems atlikti išsamesnį vertinimą, nes kiekvienas etapas gali nustatyti pagrindinius pažangos variklius. Vertindami etapus, autoriai neįtraukia ir tradicinių vertinimo būdų, pavyzdžiui, finansavimo, komandos dydžio, vartotojų augimo ir kt. Marmer et al. (2011) tvirtina, kad gyvavimo ciklas padeda įvertinti startuolio pažangą pasitelkiant tarpinius tikslus (angl. *milestones*) bei ribomis (angl. *threshold*), kurie priklauso nuo startuolio tipo.

Salamzadeh & Kawamorita Kesim (2015) pateikė startuolių gyvavimo ciklą iš holistinės perspektyvos, atsižvelgdami į tai, kad startuoliai yra labai įvairūs ir jų veikla bei stadijų seka gali skirtis. Autoriai pateikė tris startuolių gyvavimo ciklo stadijas: 1) pirminė / priešpradinė stadija (angl. *bootstrapping stage*) yra labai ankstyvas etapas, kai verslininkas inicijuoja veiklą, kad paverstų savo idėją į pelningą verslą. Šiame etape sukuriama komanda, naudojami asmeninės lėšos ir prašoma šeimos narių, draugų, pažįstamų investuoti į idėją; 2) pradinė stadija (angl. *seed stage*) – būdingas komandinis darbas, prototipo vystymas, įėjimas į rinką, įmonės vertinimas, pagalbinių priemonių ieškojimas, pavyzdžiui, akceleratoriai ar inkubatoriai ir vidutinio dydžio investicijos startuolio augimui. Autoriai pabrėžia, kad dauguma startuolių patiria nesėkmę būtent šioje stadijoje dėl negebėjimo rasti išorinių pagalbinių priemonių; 3) kūrimo stadija (angl. *creation stage*) – kai įmonė pradeda parduoti savo produktus, įeina į rinką ir samdo pirmuosius darbuotojus. Šioje stadijoje gali prisidėti rizikos kapitalo įmonės, kurios paspartina kūrimo etapą. Kiek vėliau Salamzadeh & Kawamorita Kesim (2017) teigė, kad kiekvienas startuolio vystymosi etapas vyksta skirtingai ir tikslus šių etapų supratimas, įsigilinimas padeda padidinti sėkmės galimybes ir jų gyvavimo ciklas įprastai prasideda nuo idėjos, o baigiasi išėjimo (angl. *exit*) strategija. Startuolio evoliucija gali būti uždelsta dėl skirtingų veiksnių ir ankstyvajame startuolio vystymosi etape įkūrėjai sutelkia dėmesį į tokias veiklas kaip pagrindinė idėja, komandos kūrimas, teisinių dokumentų rengimas, prototipas, ankstyvas planas ir verslo planas.

Dhir & Sushil (2018) pabrėžė, kad daugelis tyrėjų, analizuodami gyvavimo ciklo modelius, neatsižvelgia į šalutines ar išorines dimensijas (tokias kaip vartotojai, pajamos, konkurencinė verslo aplinka, kompleksinis ekonominis klimatas), kurios negali būti ignoruojamos nagrinėjant startuolius. Todėl startuolių vystymosi stadijos turi būti nagrinėjamos iš multidimensinės perspektyvos, taip pat svarbu įvertinti atitinkamų startuolio sėkmės veiksnių poreikį, nes verslui, pereinančiam iš vienos stadijos į kitą, būdingi skirtingi veiksniai, kurie svarbūs ir reikalingi kiekviename etape. Tarkime, asmeniniai gebėjimai ir aukštas motyvacijos lygis yra labai svarbūs ankstyvojoje stadijoje. Šios stadijos startuoliai veikia neapibrėžtomis sąlygomis, ieškodami tinkamos produkto rinkos, o vėlyvosios stadijos startuoliai ieško pasikartojančio, plintančio verslo modelio. Autoriai pateikia multidimensinį ankstyvosios stadijos startuolio vystymosi modelį (praplėstą Blank (2006) gyvavimo ciklo modelį), apimančią ir vidines organizacines, ir išorines dimensijas, tokias kaip objektas, vartotojai, produktas, verslo modelis, pajamos, komanda bei organizacinė kultūra. Jie išskiria

šias stadijas: 1) suradimo (angl. *discovery*) – startuolis fokusuojasi į problemos sprendimo poreikį, analizuoja konkurencinę aplinką, ar kažkas bandė spręsti šią problemą ir kaip, kuo skiriasi, palyginti su jų siūlomu sprendimu, kalbasi su potencialiais vartotojais, klausia nuomonės, vystomas minimaliai gyvybingas produktas (MVP), komanda gali patekti į akceleratorių ar inkubatorių, paprastai šiame etape neturi išorinio finansavimo bei pajamų ir nėra susiformavusi organizacinė kultūra; 2) patikrinimo (angl. *validation*) – startuolis bando surasti produkto nišą, nuo MVP pereina prie sklandaus sprendimo su aiškiais funkcijomis, atsiranda pirmųjų pirkėjų, išorinių finansavimo šaltinių (sutelktinio finansavimo platforma, angl. *crowdfunding*, ar kt.), parengtas išsamus verslo planas ir išdirbtas verslo modelis, komanda jau dirba visu etatu, neformali organizacinė kultūra, 3) efektyvumo / tobulinimo (angl. *efficiency/refinement*) – kai startuolis fokusuojasi į produkto tobulinimą, verslo modelio, procesų efektyvumo didinimą, analizuoja aplinką (rinką, vartotojus), nemažas pirkėjų skaičius, stabilios pajamos, pritrauktas išorinis finansavimas (A serijos, B serijos), verslo modelis parengtas išplitimui, patikrintos didelės rinkos galimybės, vyrauja jau formali organizacinė kultūra, valdymo struktūra; 4) išplitimo / augimo (angl. *scale/grow*) – būdingas agresyvus augimas, surasta produkto rinka, patikrintas verslo modelis, masinis vartotojų pritraukimas, svarstomos išorinio finansavimo alternatyvos, pavyzdžiui, pirminis viešas pasiūlymas (angl. *initial public offering*, IPO), pajamos auga, įmonės optimizuoja veiklos kaštus, siekia tvaraus verslo. Islam et al. (2018) teigė, kad ankstyvojoje stadijoje įkūrėjai siekia užtikrinti reikiamus resursus, stengiasi parodyti poreikių pagrįstumą, kuris jiems reikalingas pereinant nuo konceptualizavimo prie komercializacijos. Jie turi imtis veiksmų, kurie užtikrintų jų išlikimą ir augimą. Panašų multidimensinį požiūrį pateikė ir Bell & Mason (1991), išskirdami tokias stadijas kaip koncepcijos, pradinę (angl. *seed*), produkto plėtros, rinkos plėtros ir stabilios valstybės (angl. *steady state*).

Crowne (2002) nustatė keturias programinės įrangos gyvavimo ciklo stadijas: paleidimo (prasideda nuo produkto idėjos ir baigiasi iki pirmojo pardavimo), stabilizavimo (prasideda nuo pirmojo prekės pristatymo ir baigiasi, kai produktas yra pakankamai stabilus, kad būtų galima pradėti eksploatuoti be jokių produktų kūrimo išlaidų), augimo (kai gaminytis gali būti užsakytas naujiems klientams, nesukuriant pridėtinių išlaidų komandai, ir baigiasi, kai nustatomas rinkos dydis, dalis ir augimo tempas, o visi verslo procesai, reikalingi produktui sukurti ir pardavimui remti, yra parengti) ir brandos (kai startuolis išauga nuo pradžios iki brandžios organizacijos).

Ng et al. (2014) išskyrė 3 ankstyvosios stadijos startuolių vystymosi etapus iš intelektualinio kapitalo perspektyvos: 1) ankstyvoji (angl. *early*), kai įmonė formuoja savo pradinę verslo komandą, 2) augimo ir vystymosi (angl. *growth and development*) – lemia išteklių valdymas ir 3) plėtros (angl. *expansion*) – kai žmogiškasis kapitalas yra varomoji jėga, kad įmonė sparčiai plėtotųsi, be to, technologinė infrastruktūra padeda stiprinti svarbiausius veiksmus ir produktų ir (arba) paslaugų naujoves.

Gabraith (1982) nagrinėjo naujų aukštųjų technologijų įmonių vystymosi etapus ir jų seką. Remdamasi jais ir laikydamasi numatytos sekos, įmonė gali laiku priimti reikiamus sprendimus, valdyti riziką, planuoti veiksmus ir kurti tokią įmonę, kuri yra reikalinga. Tyrėjas išskyrė 5 vystymosi etapus: prototipo išbandymas (angl. *proof of principle prototype*), prototipų gamyba (angl. *model shop*), masinė produkcijos gamyba (angl. *start-up volume*

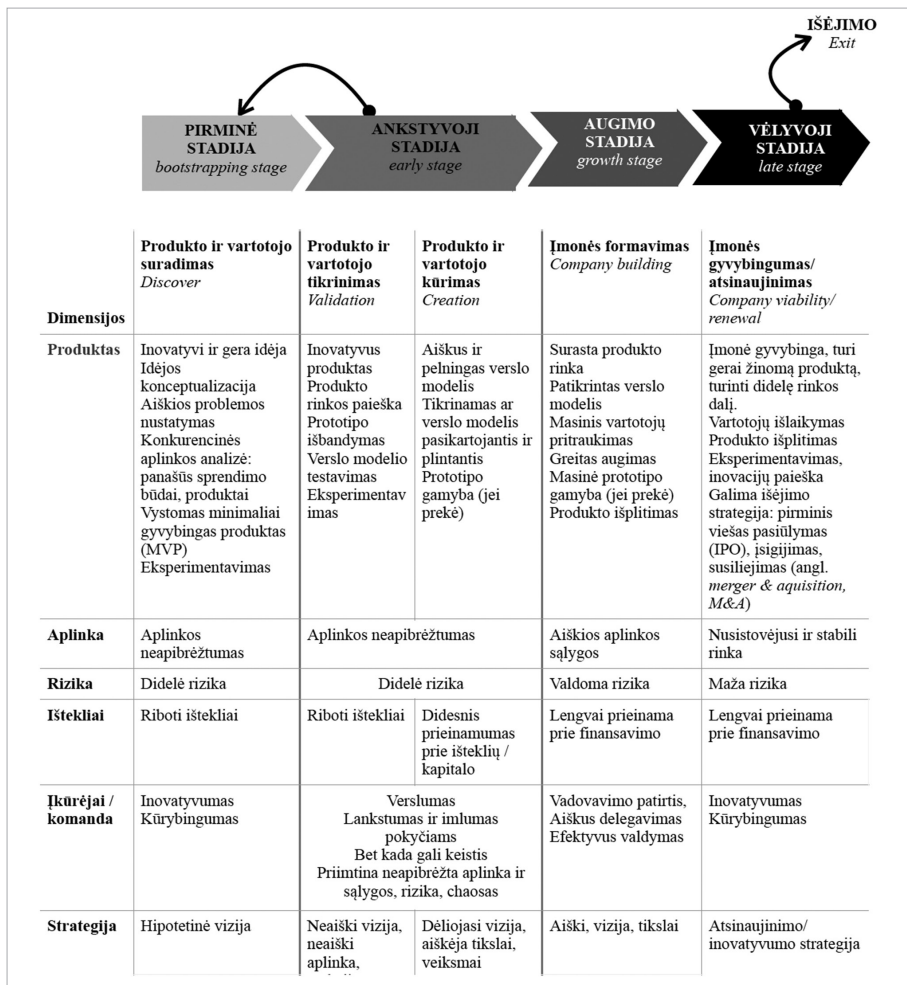
production), natūralus augimas (angl. *natural growth*), kai įmonė pradeda savo veiklą, sparčiai didėja, auga pagal pramonės augimą bei siekia tapti pelninga, ir strateginis manevravimas (angl. *strategic manoeuvring*), kuris apima įmonės strategiją ieškant ir surandant savo rinkos nišą, siekimą joje dominuoti, veikti pelningai.

Kazanjian & Drazin (1989), analizuodami naujas aukštųjų technologijų augimo stadijas, pasiūlė keturias stadijas: 1) koncepcijos ir vystymosi (angl. *conception and development*) – dėmesys skiriamas gaminio ir (arba) technologijos išradimui bei kūrimui, reikalingų finansinių išteklių užtikrinimui ir rinkos galimybių nustatymui; 2) komercializacijos (angl. *commercialisation*) – pagrindinis dėmesys produkto komercializavimui, tinkamų įrenginių įsigijimui, patikimų pardavėjų tinklo sukūrimui ir produktų palaikymo pajėgumų kūrimui, šiame etape atsiranda jau ir pirmieji užsakymai; 3) augimo (angl. *growth*) – didelės pardavimų apimtys, darbuotojų augimas, koncentracija į gamybą, platinimą bei pelningumą; 4) stabilumo (angl. *stability*) – išlaiko augimo tempą ir padėtį rinkoje, orientuojasi į verslo plėtrą ir siekia užimti naujas geografines teritorijas bei rinkas.

Giardino et al. (2015) pristatė programinės įrangos startuolius kaip ekstremaliai dinamiškus, nenuspėjamus bei chaotiškus ir atskleidė pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduria programinės įrangos startuoliai ankstyvojoje stadijoje, panaudodamas 4 dimensijas (komanda, produktas, rinka ir verslas) ir produkto plėtros bei mokymosi stadijas. Autoriai ištyrė ir nustatė tokiems startuoliams būdingiausias savybes: išteklių ribotumas, greita reakcija ir lankstumas, laiko spaudimas, veikia neapibrėžtomis sąlygomis ir siekia greitai augančios rinkos. Šiame tyrime daugiausia dėmesio skirta pagrindiniams iššūkiams, kuriuos ankstyvosios stadijos programinės įrangos kūrėjai turi įveikti nuo idėjos konceptualizavimo iki patekimo į rinką. Rezultatai atskleidė, kad didžiausi iššūkiai – tai technologijų neapibrėžtumo klestėjimas ir pirmasis mokantis klientas.

Apžvelgus įvairius mokslininkų požiūrius, galima apibrėžti, kad startuolis yra dinamiškas organizmas, kuriam būdingi tam tikri ciklai, skirtinga trukmė, resursai (tarkime, didelė įmonė gali šalia vystyti startuolį ir visiškai jį aprūpinti reikiamais resursais, o kitas startuolis savarankiškas ir gali neturėti reikiamų resursų), apimtis ir startuolio gyvavimo ciklo modelis, rodantis unikalų tam tikrų veiksmų, susijusių su startuolio strategine kryptimi, derinį, kuris keičiasi kiekvienoje stadijoje. Kiekvienos stadijos veiksniai yra skirtingi ir priklauso nuo verslo specifikos, srities. Todėl nuosekliai etapais judantis startuolis siekia įmonės gyvybingumo ir sėkmės. Tačiau, kalbėdama apie startuolio gyvavimo ciklą, autorė atsiriboja nuo nuosmukio ar mirties stadijų, laikosi perspektyvinio požiūrio ir nuomonės, kad startuolio (ar bet kurios kitos įmonės) gyvavimo ciklas turi nagrinėti įmonės vystymosi etapus, kurie padėtų jiems išlikti gyvybingiems, o ne tik evoliucinio požiūrio, kuris apima mirties, nuosmukio ar kitų senėjimo ar sulėtėjimo stadijų. Taip pat autorė atsiriboja netraukti prie gyvavimo ciklo stadijų laiko trukmės ar darbuotojų skaičiaus, kurie neleidžia paaiškinti vystymosi problematikos ar strateginių veiksmų, neatsižvelgiant į įmonę, kuri vystoma. Nagrinėjami veiksniai, įvardyti tam tikrose stadijose, turi atsakyti į vystymosi problematiką. Tai multidimensinis ir perspektyvinis požiūris, kuris apima ir vidinius, ir išorinius veiksmus. Todėl autorė išskyrė 4 startuolių gyvavimo ciklo stadijas: 1) pirminė – produkto ir vartotojo suradimas; 2) ankstyvoji – produkto ir vartotojo tikrinimas bei kūrimas; 3) augimo – įmonės formavimas; 4)

vėlyvoji – įmonės gyvybingumas ir atsinaujinimas. Kokie veiksniai būdingi kiekvienai iš šių stadijų, parodyta 2 paveiksle.



2 pav. Startuolio gyvavimo ciklo modelis (sudarytas autorės)

Startuolis ankstyvojoje stadijoje – tai greitai auganti nauja įmonė, kuri veikia neapibrėžtomis sąlygomis ir išsiskiria šiais požymiais: perspektyvus, greitai išplintantis, pelningas verslo modelis, riboti resursai, aiškus monetizavimo būdas, tinkama komanda (žmogiškasis kapitalas), inovatyvi paslauga arba prekė, kuri iki šiol dar neturėjo rinkos, gebanti pritraukti rizikos kapitalo finansavimą. Startuolis turi būti apibūdinamas požymiais ir veiksniais, kurie nurodo šios įmonės sėkmingą vystymąsi nagrinėjamu laikotarpiu ir gali kisti

dėl greitai besikeičiančios aplinkos, kurių ypač veikia nauji technologiniai procesai. Aiškinant startuolių sąvoką, vertėtų atsižvelgti į sėkmę lemiančius veiksnius, kurie gali kisti dėl vykstančios pasaulinės pažangos, ir neapsiriboti viena definicija.

1.3. Startuolių kritinių sėkmės veiksnių samprata

Įvairiose startuolio vystymosi stadijose sėkmės veiksniai gali skirtis, nes lemiami veiksniai pirmoje stadijoje dar nereiškia, kad tai turi įtakos sėkmingai startuolio veiklai kitame etape (Van Gelderen et al., 2006). Tokį požiūrį autorė atskleidė jau ir nagrinėdama gyvavimo ciklo modelius bei išskirdama kiekvienos stadijos charakteristikas. Skirtingi tikslai skirtingose vystymosi stadijose suburia skirtingus uždavinius, išteklius tiems tikslams įgyvendinti. Quesada & Gazo (2007), remdamiesi 1979 m. Rockart pateiktu apibrėžimu, nurodė, kad kiekviena įmonė turi skirtingus kritinius sėkmės veiksnius, priklausančius nuo įmonės struktūros, konkurencingos strategijos, pramonės ir geografinės padėties, aplinkos ir laiko veiksnių. Kritiniai sėkmės veiksniai priklauso ir nuo esamos aplinkos, vadovavimo kultūros, todėl visuomet labai svarbu įvertinti kontekstą ir iš kokios perspektyvos nagrinėjama (Sivakumar & Nakata, 2003).

Kritiniai sėkmės veiksniai (angl. *critical success factors*, toliau – CSFs) mokslinėje literatūroje išsamiai aptarinėjami kaip vienas svarbiausių elementų, padedančių įmonei užsitikrinti sėkmę. CSFs apibrėžiami kaip veiksniai, padedantys siekti įmonės tikslų (Caralli, 2004; Brotherton, 2004) ar užtikrinti įmonės konkurencingumą ir veiklos efektyvumą (Cooper & Kleinschmidt, 1995; Wong, 2005; Lagzian et al., 2013; Colla & Lapoule, 2012), tai ribotas sričių skaičius, aiškus susitelkimas į konkrečius veiksmus (Rockart & Bullen, 1981; Zawawi et al., 2011; Kim et al., 2018), tai nėra siekiamybė, o konkretūs veiksmai, kurie turi būti atlikti ir pamatuojami (Freund, 1988; Zawawi et al., 2011; Gudienė et al., 2013), tai veiksniai, padedantys įmonėms siekti pelningumo ir augimo (Leidecker & Bruno, 1984) ar sutelkti pastangas ugdant savo gebėjimus, kompetencijas, taip pat nuspręsti, ar jos turi pajėgumų sukurti reikalavimus, reikalingus šiems CSFs parengti (Pal & Torstensson, 2011), be to, jie siejami su vartotojui kuriama verte (Colla & Lapoule, 2012).

Freund (1988) savo pateiktu CSFs apibrėžimu apėmė ir išorinius, ir vidinius konkurencijos veiksnius, taip pat nurodė, kad CSFs svarbūs siekiant įmonės tikslų bei uždavinių ir turi būti pamatuojami (vengti veiksnių, kurių neįmanoma pamatuoti, pavyzdžiui, sėkmingai įvesti produktą ar pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos vadovus) ir kontroliuojami įmonės, kurioje jie nustatyti, pristatyti kaip veiksmai, kurie turi būti atlikti, bet nenustatant proceso pabaigos ar siekiamybės (pavyzdžiui, siekti 8 % augimo – tai siekiamybė, bet ne kritinis sėkmės veiksnys. Tai rezultato matavimas, o reikia koncentruotis į dalykus, kurie turi būti padaryti), bei pritaikomi visoms tos srities įmonėms su panašia strategija ir uždaviniais. Zawawi et al. (2011) pabrėžė, kad CSFs yra kilę iš organizacijų tikslų ir uždavinių, tad privalu nustatyti ir tam tikrus veiksmus bei procesus, kurie turi būti atliekami išskirtinai gerai, kad įmonės strategija būtų sėkminga. Veiksniai turi būti pamatuojami, kad būtų galima vertinti pažangą. Rockart & Bullen (1981) apibrėžė, kad CSFs – tai ribotas skaičius sričių, kuriose tenkinami rezultatai padės pasiekti sėkmingo konkurencingumo. Taigi CSFs yra keletas sričių, kur veiksmai turi judėti teisingai, siekiant sėkmingai pasiekti uždavinių

ir tikslų. Tai keletas veiksnių, kurie yra kritiniai siekiant sėkmės. Tam reikia sutelkti visus savo resursus (energiją, laiką), t. y. būtent į tuos kritinius veiksnius, kurie reikalingi tuo metu ir toje situacijoje. Tyrėjai išskyrė tris CSFs dimensijas: 1) išoriniai ir vidiniai CSFs (išoriniai apima veiksnius, kuriems įmonė negali daryti įtakos, pavyzdžiui, kainos, žaliavų kaina ir t. t., o vidiniai – tai veiksniai, kuriuos galima pakeisti ir kontroliuoti, pavyzdžiui, žmonės, priemonės ir t. t.), 2) monitoringas ir formavimas / adaptacija (esamos situacijos stebėjimas ir prisitaikymas prie kintančios aplinkos), 3) penki svarbiausi CSFs šaltiniai: sektorius, konkurencinga strategija ir pozicija tame sektoriuje, aplinkos veiksniai, laikini veiksniai, vadovavimo pozicija.

Holotiuik & Beimborn (2017) pateikė CSFs siekiant konkurencinio pranašumo bei savo multidimensinį požiūrį ir išskyrė 8 dimensijas nagrinėjant skaitmeninio verslo strategijos CSFs: 1) pardavimų ir vartotojų patirtis, 2) organizacijos, 3) kultūros ir lyderystės, 4) gebėjimai ir žmogiškųjų išteklių kompetencijos, 5) duomenys ir IT, 6) įžvalgos ir vizija, 7) veiklos operacijos ir 8) partneriai. Santisteban & Mauricio (2017) CSFs išskyrė šias tris dimensijas: organizacinė (startuolio įmonės charakteristika), individuali (įkūrėjo, lyderio ir komandos narių asmeninės savybės) ir išorinė (aplinka, kurioje startuolis veikia).

Brotherton (2004) teigia, kad CSFs padeda pasiekti bendrus įmonės tikslus ir gali apimti produktus, procesą, žmones, struktūrą, įmonės specifinius gebėjimus ir kritines kompetencijas, svarbias konkurenciniam pranašumui. Leidecker & Bruno (1984) atskleidė, kad CSFs – tai esminiai veiksniai, kurie turi poveikį pelningumui ir sėkmingai įmonės veiklai, o įmonės veiklos rezultatai daugiausia vertinami atsižvelgiant į jos ekonominį gyvybingumą – pelno santykį arba augimo tempą. Cooper & Kleinschmidt (1995), nagrinėdami CSFs kuriant naujus produktus, įvardijo juos kaip svarbiausius veiksnius, kurie išskiria sėkmingiausias įmones iš konkurentų. Colla & Lapoule (2012) CSFs apibrėžė kaip pagrindinius sėkmės veiksnius, apimančius strateginius veiksnius, kurių siekia, tobulina bei gali paveikti vadovybė ir kurie būtinai siejasi su vartotojui kuriama verte. Tokie veiksniai leidžia pagerinti įmonės konkurencinę padėtį. Panašios nuomonės buvo ir Lagzian et al. (2013). Tyrėjai CSFs įvardijo kaip pagrindinius veiksnius, kuriuos būtina nusistatyti siekiant įgyvendinti, nes priešingu atveju jie gali lemti konkurencinę nesėkmę.

CSFs analizuojami ir taikomi įvairiose įmonės vystymosi etapuose ar siekiant įmonės viduje apsibrėžtų tikslų. Pavyzdžiui, Završnik (2007) nustatė CSFs sėkmingai tarptautinei plėtrai, Alias et al. (2014) CSFs analizavo iš projektų valdymo perspektyvos ir laikėsi požiūrio, kad kritiniai sėkmės veiksniai yra charakteristikos, sąlygos ar kintamieji, kurie gali turėti didelę įtaką projekto sėkmei ir tiesiogiai ar netiesiogiai ją paskatinti. Kim et al. (2018), nagrinėdami dizaino startuolio CSFs, nurodė, kad, kuriant naują verslą, labai svarbu įvertinti savo kritines veiklas ir į jas susitelkti bei išnaudoti visus pajėgumus, nes jei bus skirta per daug laiko planavimui, bet nebus pakankamai laiko ieškoti potencialių klientų, naujas verslas vargu ar bus sėkmingas ir apskritai išplėtotas. Svarbu įvertinti, kurie kintamieji veiksniai kuriame etape yra svarbūs, o kuriame nelabai, nes nuo to priklausys startuolio susikoncentravimas į reikiamą ir kritinę veiklą. Vienas iš sėkmės veiksnių startuolio vystymo pradžioje yra tikslus klientų ir rinkų nustatymas.

5 lentelėje pateikiama kritinių sėkmės veiksnių samprata, remiantis įvairiais autoriais.

5 lentelė. Kritinių sėkmės veiksnių (SCFs) samprata (sudaryta autorės)

Pagrindiniai akcentai	Kritinių sėkmės veiksnių apibrėžimas	Šaltinis
Aiški koncentracija į įmonės konkurencinius pranašumus	Tai ribotas skaičius sričių, kuriose tenkinami rezultatai padės pasiekti sėkmingo konkurencingumo. Tam reikia sutelkti visus tuo metu reikalingus savo resursus (energją, laiką).	Rockart & Bullen (1981)
Poveikis pelningumui ir sėkmingai įmonės veiklai	Tai esminiai veiksniai, kurie turi poveikį pelningumui ir sėkmingai įmonės veiklai, o įmonės veiklos rezultatai daugiausia vertinami atsižvelgiant į jos ekonominę gyvybingumą – pelno santykį arba augimo tempą.	Leidecker & Bruno (1984)
Pamatuojami išoriniai ir vidiniai konkurenciniai pranašumai	Išoriniai ir vidiniai konkurencijos veiksniai svarbūs siekiant įmonės tikslų ir uždavinių. Turi būti pamatuojami ir kontroliuojami įmonės, kurioje jie nustatyti, pristatyti kaip veiksmai, kurie turi būti atlikti, nenustatant proceso pabaigos ar siekiamybės, ir pritaikomi visoms tos srities įmonėms su panašia strategija bei uždaviniais.	Freund (1988)
Konkurencinis pranašumas	Svarbiausi veiksniai, kurie išskiria sėkmingiausias įmones iš konkurentų.	Cooper & Kleinschmidt (1995)
Konkurencinis pranašumas	Pagrindiniai veiksniai, kuriuos būtina nusistatyti siekiant įgyvendinti, nes priešingu atveju jie gali lemti konkurencinę nesėkmę.	Lagzian et al. (2013)
Konkurencinis pranašumas	Padeda pasiekti bendrus įmonės tikslus ir gali apimti produktus, procesą, žmones, struktūrą, įmonės specifinius gebėjimus ir kritines kompetencijas, svarbias konkurenciniam pranašumui.	Brotherton (2004)
Konkurencinis pranašumas	Svarbiausia sėkmės veiksniai, kurie padeda įmonei pasiekti misiją. Įmonė privalo įgyvendinti savo išskirtines veiklas rinkoje, kurioje ji konkuruoja.	Caralli (2004)
Aiški koncentracija į įmonės konkurencinius pranašumus	Remtasi Rockart apibrėžimu, kad tai ribotas skaičius sričių, kuriose tenkinami rezultatai padės pasiekti sėkmingo konkurencingumo. Be to, įvardijama, kad tai sąrašas darbų, kuriuos reikia padaryti.	Wong (2005)
Pamatuojami išskirtiniai konkurenciniai pranašumai	Tai nustatyti veiksniai ir procesai, kurie turi būti atliekami išskirtinai gerai, kad įmonės strategija būtų sėkminga. Šie veiksniai turi būti pamatuojami, kad būtų galima vertinti pažangą.	Zawawi et al. (2011)
Aiški koncentracija į įmonės konkurencinius pranašumus	Tai sritys, kuriose įmonės turi sutelkti pastangas ugdydamos savo gebėjimus, kompetencijas arba nuspręsti, ar jos turi pajėgumų sukurti šiuos reikalavimus. Įmonės, atsižvelgdamos į struktūrą, konkurencinę strategiją, pramonės poziciją, vietą, aplinkosaugos ir laiko veiksnius, nustato savo kritinių veiksnių sąrašą.	Pal & Torstensson (2011)

Pagrindiniai akcentai	Kritinių sėkmės veiksnių apibrėžimas	Šaltinis
Konkurenciniai pranašumai siejami su vartotojui kuriama verte	Strateginiai veiksniai, kurių siekia, tobulina bei gali paveikti vadovybė, ir kurie būtinais siejasi su vartotojui kuriama verte bei įmonės konkurencinės padėties pagerinimu.	Colla & Lapoule (2012)
Įmonės našumo matavimo įrankis	Kaip našumo matavimo įrankis įmonei siekiant savo misijos. Žinant kritinius sėkmės veiksnius verslo veikloje, galima sustiprinti valdymo strategiją, sumažinti riziką ir nesėkmės tikimybę.	Gudienė ir kt. (2013)
Poveikis sėkmingai įmonės veiklai	Tai charakteristikos, sąlygos ar kintamieji, kurie gali turėti didelę įtaką projekto sėkmei ir tiesiogiai ar netiesiogiai ją paskatinti.	Alias et al. (2014)
Konkurencinis pranašumas	Tai veiksniai, kurių įgyvendinimas padeda pasiekti konkurencinį pranašumą.	Holotiuik & Beimborn (2017)
Aiški koncentracija į įmonės kritines veiklas	Tai kritinės veiklos, į kurias reikia susitelkti ir išnaudoti visus pajėgumus, kuriant naują verslą.	Kim et al. (2018)

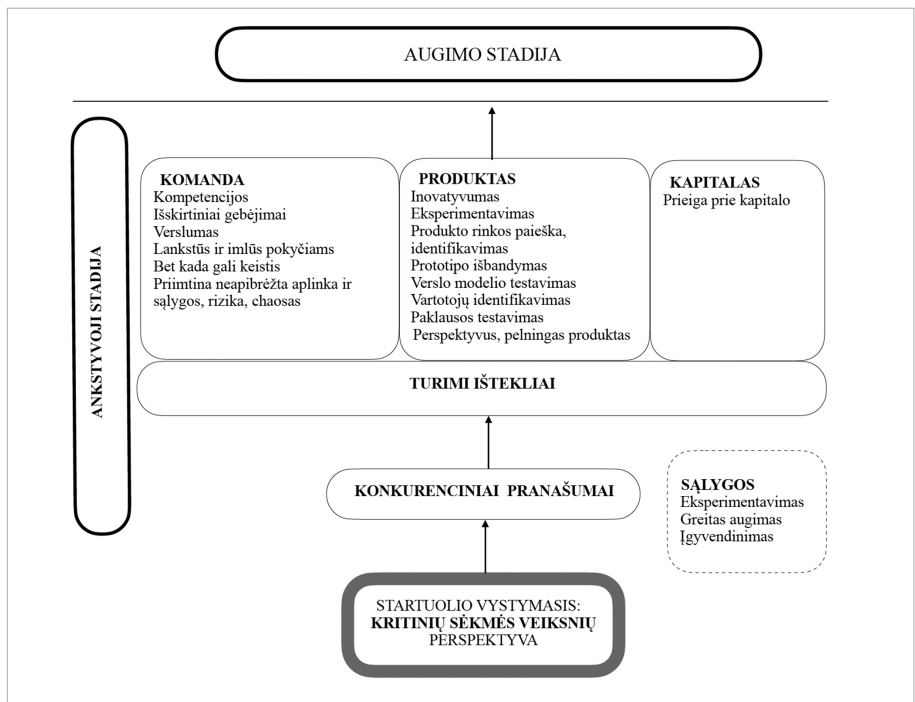
Apibendrinus pateiktas sampratas, galima teigti, kad startuolių kritiniai sėkmės veiksniai yra svarbiausi determinantai (charakteristikos, sąlygos, kintamieji), kurie atskleidžia konkurencinius pranašumus, kai sukuriama verslo vertė viršija konkurentų kuriamą vertę dėl ypatingų gebėjimų, išskirtinių komandos kompetencijų ir išteklių, tačiau šie pranašumai, t. y. sukurta vertė, turi būti išmatuojami. Šios vertės išmatavimas ir galimybė palyginti su konkurentais padeda išsigryninti labai aiškius pranašumus bei įvertinti startuolio vystymo produkto perspektyvumą bei siekiamą rezultatą.

1.4. Teorinė ankstyvosios stadijos startuolių vystymosi perspektyva, atsižvelgiant į kritinius sėkmės veiksnius

Tyrimo problematika išryškėjo atlikus literatūros analizę, kuria remiantis pateikiama teorinė perspektyva. Išanalizavus literatūrą, remiantis įvairių autorių pateiktomis ankstyvosios stadijos startuolio, jo vystymosi stadijos ir kritinių sėkmės veiksnių sampratomis, bei jas apibendrinus, pateikiama teorinė perspektyva. Galima teigti, kad sėkmingą startuolio vystymąsi ankstyvojoje stadijoje lemia tokie veiksniai kaip tinkama komanda, verslumas (asmeninės verslininko savybės), greitas augimas, gera verslo idėja, inovatyvumas, eksperimentavimas, gebėjimas išplisti, neapibrėžtumo ir rizikos priimtumas, imlumas pokyčiams, perspektyvus verslo modelis, prieiga prie kapitalo. Įvardijami svarbiausi determinantai, atskleidžiantys startuolio vystymąsi ankstyvojoje stadijoje analizuojant iš kritinių sėkmės veiksnių perspektyvos. Tai, startuolio konkurenciniai pranašumai, t. y. išskirtiniai gebėjimai, siejami su startuolio komandos išskirtinėmis kompetencijomis ir išskirtiniais ištekliais, kurių neturi kitos įmonės ir kuriuos galima išmatuoti bei reikia koncentruotis

ir skirti didžiausią dėmesį sutelkiant reikiamus resursus. Tai, multidimensinis fenomenas, apimantis tris dimensijas: komandos, produkto, kapitalo (žr. 3 paveikslą). Toliau pateikiama kiekvienos šių dimensijų aprėptis:

1. *komandos* dimensija apima įkūrėjus, kitus komandos narius, jų kompetencijas, verslumą, išskirtinius gebėjimus, charakteristikas, imlumą pokyčiams, priimtinumą neapibrėžtumui;
2. *produkto* dimensija apima gerą inovatyvią idėją, eksperimentavimą (mažinant neapibrėžtumą, vystant produktą), produkto rinkos paiešką, jos identifikavimą, prototipo išbandymą (minimalaus gyvybingo produkto) ir gamybą (jei tai prekė), verslo modelio testavimą, tikrinimą, ar verslo modelis pasikartojantis, perspektyvus, greitai plintantis, aiškus ir pelningas;
3. *kapitalo* dimensija apima prieigą prie finansavimo.



3 pav. Startuolio kritiniai sėkmės veiksniai ankstyvojoje stadijoje. Teorinė perspektyva, multidimensinis požiūris (sudarytas autorės)

Tačiau visi šie veiksniai sudaro tik apibendrintą startuolio vystymosi ankstyvojoje stadijoje paveikslą, yra riboto supratimo ir nepaaiškina vystymosi, pasekmių, sąlygų, konteksto, priežasčių, jaučiama sprendimo alternatyvų įveikiant problemines sritis stoka ir konkrečių veiksmų eiga, sėkmingai įveikiant šį etapą.

2. STARTUOLIŲ VYSTYMOSI ANKSTYVOJOJE STADIJOJE, ATSIŽVELGIANT Į KRITINIUS SĖKMĖS VEIKSNIUS, EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Atsižvelgiant į ankstesnęje dalyje pateiktas teorines išvalgas bei išryškintus trūkumus, siekiant atskleisti tiriamą fenomeną, šioje empirinėje dalyje pristatoma tyrime taikyta strategija bei jos pagrįstumas atlikti tyrimą ir atskleisti startuolių kritinius sėkmės veiksnius ankstyvoje stadijoje iš vystymosi perspektyvos. Pristatomos teorinės perspektyvos, leidžiančios atskleisti grindžiamosios teorijos (toliau – GT) metodologijos pasirinkimą, aptariamą GT versijos, pasirinktos GT strategijos tinkamumas, tyrėjos vaidmuo, etika, įgyvendinimo principai ir procedūros. Kadangi moksliniame tyrime taikyta struktūruota grindžiamoji teorijos strategija, pristatyti šios strategijos ypatumai, naudojami šiame tyrime. Aprašomos metodologijos taikymo prielaidos bei jos įgyvendinimo ypatumai. Tuomet pristatomas tyrimo dizainas.

2.1. Tyrimo metodologijos pasirinkimas

Remiantis atlikta literatūros analize, atskleistas apsibrėžtos mokslinės problemos tyrinėjimo fragmentiškumas ir kritinis atliktų tyrimų bei jų pasirinktos nagrinėjamos problemos metodikos požiūris. Analizuojat pagrindines su šio tyrimo problematika susijusias sampratas, pastebėta, kad startuolio, vystymosi stadijų bei kritinių sėkmės veiksmių aspektai pateiktoje literatūros analizėje nėra vienareikšmiški. Pasigendama paprasto ir aiškaus atsakymo, kodėl vieniems startuoliams sekasi, o kitiems ne, nors turėjo reikiamus veiksmius, tokius kaip komanda, būtinas finansinis kapitalas, verslumas ir t. t. Tačiau šie veiksniai neatskleidžia startuolių sėkmės fenomeno, nepaaiškina, kaip visgi buvo sprendžiamos problemos, susijusios su kritiniais sėkmės veiksniais, kaip buvo valdomos problemos, susijusios su šių veiksmių gyvybingumu ar efektyvumu, ir kaip buvo pasiekta rezultatų. Todėl, tik išnagrinėjus mokslinę literatūrą, buvo apsibrėžtas kelias, kokie tyrimo metodai bus pasirinkti ir į kokius tyrimo klausimus norima atsakyti, siekiant atskleisti tyrimo problemą. Skirtingų kryptių mokslininkai kritinius sėkmės veiksmius tyrė taikydami įvairius metodus: ir kiekybinius (Al-Tit, 2019; Yan et al., 2019; Laureani & Antony, 2018; Alrasheedi & Capretz, 2015; MacMillan et al., 1987; Roberts, 1989; Kakati, 2003; Cooper, 1994; Brotherton, 2004; Pansiri & Temtime, 2010; Selim, 2007), ir kokybinius metodus (Alhassan et al., 2019; Cheng & Shiu, 2008; Esteves & Pastor, 2016) ar metodų trianguliaciją (Rashid et al., 2018; Schaul & Anderson, 2006; Chin et al., 2008; Duchesneau & Gartner, 1990). Socialinių mokslų tyrimuose dažniausiai naudojamos skirtingos metodikos, o tinkamiausio metodo pasirinkimas priklauso nuo mokslinių tyrimų klausimų ir tikslų. Be to, tai priklauso nuo kiekvieno tyrėjo asmeninės filosofijos, kaip kiekvienas iš jų supranta pasaulį ir kaip gali teisėtai įgyti žinių apie šį pasaulį (Mills & Birks, 2014). Kadangi šis tyrimas apima tam tikrą ciklą bei procesą, t. y. tam tikrus priežastiniais ryšiais susijusius veiksmus, siekiant konkretaus tikslo, turi būti atsižvelgta, kokie visgi tyrimo metodai tinka procesiniam tyrimui atlikti.

Svarbu pabrėžti, kad šio tyrimo tikslas – atskleisti startuolių patirtis, prasmes, priežasčių ir pasekmių procesus, priežastinius ryšius, pademonstruojant, kaip vieni veiksmi lemia

kitus ir kurie veiksniai yra ankstyvosios stadijos kritiniai sėkmės veiksniai. Siekiama atverti naujas pažinimo perspektyvas ir kitokį požiūrį į empirinį šio tyrimo problemos pažinimą. Analizuota literatūra bei empirinių tyrimų gausa rodo, kad yra atlikta nemažai tyrimų, susijusių su startuolių sėkmę lemiančiais veiksniais ar kritiniais sėkmės veiksniais, kurie identifikuoja tiriamo objekto išorinius požymius, atskleidžia išplitimą populiacijoje. Tačiau apžvelgti tyrimai (tokie kaip Kakati, 2003; Martin & Justis, 1993; Roberts, 1989; MacMillan et al., 1987 ir kt.) labai fragmentiškai arba išvis nepaaiškina startuolio kontekstualaus pasirinkto kelio supratimo, proceso, startuoliui opių problemų, kritinių veiksnių, lemiančių startuolių sėkmę, pasigendama fenomenologinio požiūrio tam tikru vystymosi etapu, supratimo, kodėl jie ėmėsi būtent tokių veiksmų ir kokias pasekmes tai turėjo. Būtent kokybiniai tyrimai leidžia suprasti kontekstą su priimamais sprendimais bei veiksmis ir paaiškinti tokių veiksmų priežastis (Myers, 2013), suteikti prasmę analizuojamiems duomenims (Bhattacharjee, 2012). Taigi dėl įvardytų tyrimo tikslų buvo pasirinkta GT metodologija. Šis metodas vadybos tyrimuose nėra plačiai naudojamas, tačiau socialinis pasaulis nuolat keičiasi ir tyrimų metodai bei jų taikymas taip pat turėtų keistis (Charmaz, 2006). GT metodas leidžia atskleisti startuolio vystymosi reiškinį, pateikti esmines išvagas, suprasti sėkmingą startuolio vystymosi ankstyvojoje stadijoje procesą ir pateikti šį procesą aiškinantį teorinį modelį. Būtent šiuo metodu siekta atsiriboti nuo esamų teorinių nuostatų, išankstinių išvalgų, egzistuojančių dėsningumą šiai populiacijai ir pademonstruoti platesnį šio reiškinio supratimą bei paaiškinimą iš vidaus, iškeliant teoriją iš autentiškos tiriamųjų grupės dalyvių patirties bei atveriant sprendimus. Be to, GT padeda paaiškinti ne tik situaciją, kas vyksta, bet ir atskleidžia supratimą apie procesą, kuriuo jis vyksta (Strauss & Corbin, 1998).

GT metodą tyrėjas paprastai pasirenka, kai literatūra nepateikia pakankamai teorijų, kurios apimtų visus socialinio gyvenimo aspektus ar sritis, kai trūksta duomenų pagrindimo arba dėl vykstančių reiškinų, nes realybė yra dinamiška, nuolat formuojama įvairovės, subjektyvios patirties ir inovacijų (Thornberg & Dunne, 2019). Šiuolaikinėje visuomenėje fenomenų ištyrimas tampa itin aktualus dėl atsirandančių technologijų ir atitinkamai besikeičiančios vartotojų elgsenos. Norint suprasti reiškinius, požiūris iš vidaus gali padėti gauti sprendimus, kuriuos galima pritaikyti naujiems produktams ar paslaugoms kurti arba jiems modifikuoti bei iš esmės pagerinti ar supaprastinti vartojimą. Be to, dominuojanti mokslinių tyrimų paradigma, susijusi su startuolių kritiniais sėkmės veiksniais tam tikruose vystymosi etapuose, ne visada paaiškina su startuolių vystymusi susijusius reiškinius ir dažniausias požiūris į žinių kūrimą šiame procese yra kiekybinis tyrimas, kai tikrinamos hipotezės ir atliekamos statistinės analizės, testuojamos teorijos. Pasak Stake (2010), kokybiniai tyrimai leidžia pateikti požiūrį, labiau orientuotą į atradimus, suteikti gilesnę išvagę ir išsamesnį supratimą apie populiacijai taikytinas perspektyvas. Visgi mokslininkai turėtų pasirinkti tokį metodą, kuris atitinka jų pažinimo stilių ir padeda pademonstruoti analitinius įgūdžius atliekant tyrimus (Heath & Cowley, 2004).

2.2. Grindžiamosios teorijos apibūdinimas

GT metodas buvo sukurtas sociologijos srityje 1960-aisiais (Glaser & Strauss, 1967) ir buvo visiškai naujas tyrimo metodas tuo metu dominavusiam deduktyviam teorijų plėto-

jimo būdai. Šių dienų mokslo terpėje GT taikoma įvairiose tyrimų srityse. Daugiausia plėtojama sveikatos srityje, ypač slaugos problematikai (Dey, 1999), vėliau versle, rinkodaros tyrimuose, atskleidžiant vartotojų patirtis (Pace, 2004; Filieri, 2016; Homburg et al., 2017), prekių ženklą (Gambetti et al., 2012), pardavimų (Johnson, 2015), valdymo srityse (Concepcion & Sison, 2018), sprendimų priėmimo (Kuschel, 2019), vadybos srityse (Karlsson et al., 2017) ir kt.

GT metodo tikslas – ištirti temą, siekiant sukurti turtingesnę šio reiškinių (fenomeno) supratimą ir iškelti naują teoriją, kuri padėtų geriau suprasti problemą (Glaser & Strauss, 1967; Corbin & Strauss, 1990; Charmaz, 2006). Remiantis Birks & Mills (2015) teorija, tai aiškinamoji schema, susidedanti iš sąvokų, susijusių tarpusavyje per loginius ryšių derinius. Būtent loginius ryšius padeda atskleisti atliekamo empirinio tyrimo metu pastebėtos įžvalgos ir argumentai. GT, kaip metodas, nurodo gaires, kaip nustatyti kategorijas, sukurti ryšius tarp šių kategorijų ir užmegzti tarp jų ryšius. Išplėta teorija suteikia aiškinamąjį pagrindą, kuris padeda suprasti tiriamąjį reiškinį.

Pagrindinis GT akcentas, kad teorija yra kuriama iš duomenų ir skiriasi nuo deduktyvaus kelio, analizuojant mokslinę literatūrą, keliama mokslinė hipotezė, o po to ji įrodoma empiriniu tyrimu. GT atveju teorija atsiranda ne mokslinės literatūros analizės pagrindu, bet renkant ir analizuojant empirinius duomenis (Urquhart, 2013). Orlikowski (1993) pateikė, kad GT yra kontekstinė, procedūrinė ir indukcinė, o pagrindinis dėmesys skiriamas konteksto plėtojimui ir į procesą orientuoto reiškinio aprašymui bei paaiškinimui. Tačiau indukcinis požiūris nenumato teorijos patvirtinimo ar atmetimo. Priešingai, per duomenų rinkimo procesą jis stengiasi nustatyti modelius, nuoseklumą ir reikšmes (Gray, 2013).

2.3. Grindžiamosios teorijos taikymo prielaidos

Atliekant GT tyrimą, svarbu užtikrinti teorinį jautrumą. Teorinis jautrumas (angl. *theoretical sensitivity*) – tai gebėjimas konceptualizuoti, atrasti naujų įžvalgų, struktūruoti, nustatyti įvairių šaltinių ir duomenų ryšius, išlaikyti analitinį atstumą, toleruoti neaiškumus, išlikti atviram, pasitikėti procesu ir teorijos atradimu. Pasak Glaser & Strauss (2009), teorinis jautrumas yra tyrėjo gebėjimas suprasti duomenų reikšmę ir teorinius niuansus. Jis formuojamas asmenybės, temperamento ir patirties tyrimų srityje, todėl gauti tyrimo rezultatai pagrįsti ne tik dalyviais, bet ir pačiu tyrėju. Atitinkamai tyrėjas turėtų būti pakankamai teoriškai jautrus, gebėti pateikti jautrią ir įdomią mintį, įžvalgą, refleksijai tinkamus klausimus, naujus vaizdus ir naujas sampratas, kad galėtų konceptualizuoti ir suformuluoti teoriją, kylančią iš duomenų (Glaser & Strauss, 2017).

Kadangi GT tyrimai fokusuojasi į socialinius procesus ir veiksmus, keldama mokslinę problemą ir formuluodama tyrimo klausimus, tyrimo autorė orientavosi, kad iškelti klausimai būtų nukreipti į veiksmus ir procesus, pavyzdžiui, „kaip žmonės daro x?“, o ne į būsenas ir sąlygas (pavyzdžiui, „ko žmonės nori?“ (Strauss & Corbin, 1998). Įprasta, kad temą atskleidžiantys klausimai prasideda žodeliu „kas“, o tarpusavio ryšius atskleidžia „kaip“.

Atliekant kokybinius GT tyrimus, svarbu laikytis toliau išvardytų procedūrų (Flick, 2018):

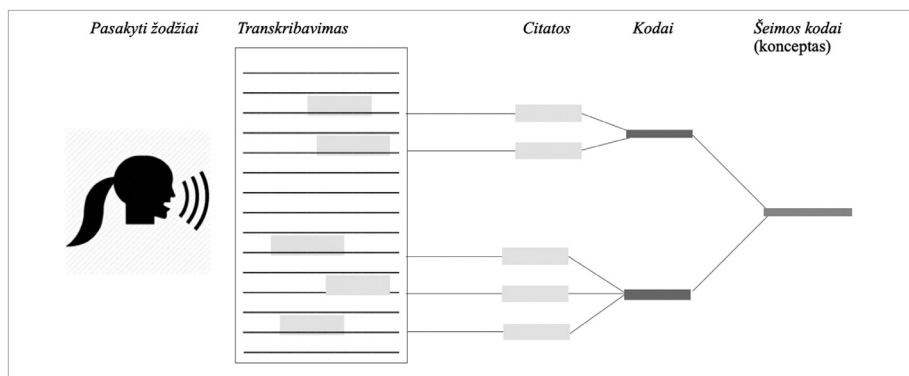
- duomenų analizavimas neatidėliojant (angl. *concurrent data analysis*);

- kodavimas (angl. *coding*);
- nuolatinis duomenų lyginimas (angl. *constant comparative analysis*);
- atmintinių rašymas (angl. *memoing*);
- teorinė atranka (angl. *theoretical sampling*);
- teorinis prisotinimas (angl. *theoretical saturation*);
- plėtojama esminė teorija (angl. *substantive theory development*).

Visų šių procedūrų buvo laikomasi formuojant startuolių vystymosi ankstyvojoje stadijoje teoriją. Kiekviena iš jų aptariama toliau, pateikiami įgyvendinimo principai.

Duomenų analizavimas neatidėliojant. GT metodologijai būdingas duomenų analizavimas neatidėliojant, t. y. gauti duomenys analizuojami iškart, nelaukiant, kol bus surinkti visi analizei reikalingi duomenys. Toks duomenų rinkimas yra labai svarbus atliekant teorinę atranką, kai tyrėjas, gaudamas ir iškart analizuodamas duomenis, gali modifikuoti klausimus, užpildyti spragas ar tikslinti iškilusius klausimus, abejones.

Kodavimas. Tai vienas iš būdų, plačiai naudojamų analizuojant kokybinius duomenis, kai siekiama sukurti teoriją iš atvejo tyrimo. Kurdamas teoriją, tyrėjas apsversto daug teorinių kodų, kol pasirenka vieną šerdinį (esminį) kodą, labiausiai paaiškinantį situaciją. Šerdinis kodas paaiškina pagrindines kategorijas ir susijusių kodų tarpusavio ryšius. Kodavimas padeda apčiuopti įvairias prasmes ir pradiniam etape jos iš esmės yra aprašomosios. Kadangi GT siekiama sukurti naujas teorijas, būtent kategorijos yra pagrįstos duomenimis, o ne gaunamos iš jau esamų teorijų. Remiantis Strauss & Corbin (1990), kodavimas reprezentuoja veiksmus ir procesus, leidžiančius suskirstyti, konceptualizuoti duomenis ir vėl sujungti į naujus būdus. Kodų pavadinimai formuluojami veiksmazodžiais, atsižvelgiant į duomenų ištraukas (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). 4 paveiksle pavaizduotas GT kodavimo procesas pagal Luther (2018).



4 pav. GT kodavimo procesas (Luther, 2018)

Nuolatinis duomenų lyginimas. Tyrimo metu atliekama nuolatinė duomenų lyginamoji analizė, kuri leidžia suprasti ir paaiškinti duomenų įvairovę (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017), kelti klausimus ir atrasti savybes bei matmenis, galinčius padidinti mokslininkų

jautrumą (Strauss & Corbin, 1998). Toks procesas užtikrina, kad tyrėjas ne tik sukurtų kategorijas, bet ir vėl suskirstytų į mažesnius reikšmės vienetus. Tyrėjas, nustatęs bendrą bruožą, vienijantį reiškinio atvejus, sutelkia dėmesį į kategorijos skirtumus ir panašumus, kad galėtų nustatyti bet kokias naujas subkategorijas. Šitaip galima susieti ir integruoti kategorijas, kad visus variacijos atvejus užfiksuotų atsirandanti teorija. Dėl nuolatinio lyginimo neutralizuojamas tyrėjo šališkumas, sudaroma galimybė pamatyti, ar nauji duomenys stiprina išylančias kategorijas (Walsh et al., 2015).

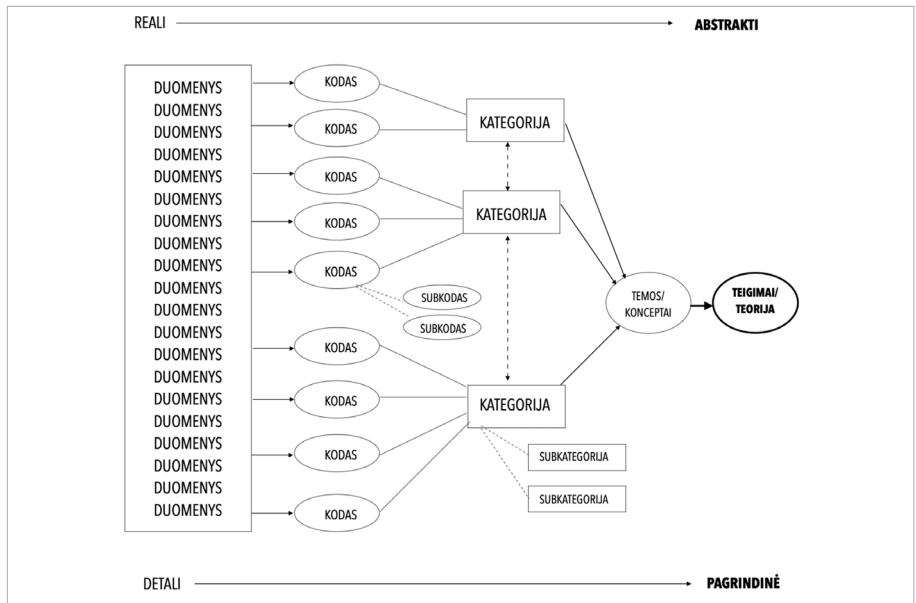
Atmintinių rašymas. Konceptijoms atsirasti padeda kodavimo ir nuolatinio palyginimo procesas, o visi gauti tyrėjo duomenys fiksuojami atmintinėse, kur pateikiami savo paties apmąstymai, svarstymai. Tokie įrašai leidžia tyrėjui perteikti tiesioginį kelią nuo pamatų iki išgrynintos naujos idėjos, padeda ugdyti apmąstymus, idėjas ir kodus (Kenny & Fourie, 2015). Atmintinėse tyrėjas išsamiai aptaria kiekvieno interviu atvejį, fiksuoja dalyvio patirtis ir pateikia savo, kaip tyrėjo, reakcijas. Tai tarsi mokslinis kelias link teorijos sukūrimo – formuojamos teorijos raida. Tyrėjas nuolat kelia klausimus, ieško spragų, tvirtina ar atmets savo išankstines prielaidas. Rašant atmintines, pereinama nuo aprašymo prie konceptualizacijos. Strauss & Corbin (1998) pateikė trijų tipų atmintines: operatyvines (angl. *operational*), kodų (angl. *coding*) ir teorines (angl. *theoretical*). Vėliau Birks et al. (2008) šiek tiek praplėtė atmintinių temas pagal jų funkcionalumą: 1) tyrimo veiklos žemėlapis sudarymas (angl. *mapping research activities*); 2) reikšmių išgavimas iš duomenų (angl. *extracting meaning from the data*); 3) komunikacijos kanalas (angl. *opening communication*); 4) pagreičio palaikymas (angl. *maintaining momentum*).

Teorinė atranka. Tai procesas, kai tyrėjas sąmoningai ir tikslingai renka daugiau šaltinių duomenų, kurie toliau plėtoja konkrečias, anksčiau pastebėtas temas, skirtas tobulinti atsirandančiai teorijai. Duomenys renkami tol, kol juos renkant atsiranda naujų kategorijų, savybių, t. y. kol atsiranda teorinis prisotinimas. Carmichael & Cunningham (2017), remdamiesi Glaser & Strauss 1965 m. pateiktu požiūriu, teorinę atranką apibūdino kaip duomenų rinkimo procesą teorijai generuoti, kai duomenys renkami, koduojami bei analizuojami ir tolesnis duomenų rinkimas planuojamas tik tuomet, kai nustatomi pirminių duomenų kodai, jie palyginami ir tyrėjas sprendžia, kokius duomenis ir iš kur toliau rinkti. Taip tyrėjui atsiranda terpė koreguoti duomenų rinkimą, užpildyti kylančius naujus tyrimo klausimus ir juos pakreipti reikiama linkme. Pabrėžtina, kad, palaipsniui atliekant tyrimą, atranka tampa konkretesnė, nes tyrėjas vadovaujasi besivystančia teorija. Ją plėtoti padeda atliekamas tyrimo metu sukauptų įrašų teorinis rūšiavimas, t. y. parašytos tyrėjo pastabos atmintinėse, kuriose dokumentuojamos visos tyrėjo analitinės idėjos, užfiksuotos atliekant kodavimą (Breckenridge, 2014). Todėl pradiniam etape tyrėjas suinteresuotas sugeneruoti kuo daugiau kategorijų, o vėliau jos plėtojamoms, tankinamos ir prisotintos (Strauss & Corbin, 1998). Dėl tokio proceso ypatumo teorinė atranka atliekama nuosekliai ir tikslingai, o ne atsitiktiniu būdu. Visi atrankos dalyviai atrenkami, kad atstovautų tiriamos problemos populiacijai ir galėtų suteikti naujų bei vertingų duomenų, padedančių generuoti teoriją. Atliekant teorinę atranką, siekiama atskleisti proceso įvairovę, kategorijų savybes, ryšius, išryškinti atotrūkius ir aiškiai atskirti kategorijas (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Teorinę atranką atliekantys tyrėjai skatinami mažinti ir didinti skirtumus tarp lyginamųjų grupių įvairiuose jų surinkimo taškuose, nes, mažinant skirtumus, panašumai

ir skirtumai tam tikroje grupėje tampa ryškesni, o kai grupių skirtumai didinami, mokslininkas gali suprasti galimas ribines sąlygas ir teorijos niuansus (Johnson, 2015).

Teorinis prisotinimas. Šis etapas pasiekiamas tuomet, kai remiantis duomenimis, kurie buvo renkami ir išanalizuoti, tolesnis duomenų rinkimas ir (arba) analizė yra nereikalinga (Glaser & Strauss, 1967; Saunders et al., 2018). Birks & Mills (2015) teorinį prisotinimą pirmiausia sieja su analizės nutraukimu, o ne su naujų duomenų rinkimu. Prisotinimas reiškia, kad nėra jokių papildomų duomenų, kuriais remdamasis tyrėjas galėtų sukurti šios kategorijos savybes, nes apčiuopia panašius atvejus, o papildomi duomenys nesukelia naujų temų (Goulding, 2002). Surinkti duomenys yra pakankami, norint išvystyti teoriją iki visiško kompleksiško, todėl prisotinimas yra glaudžiai susijęs su teorinės atrankos samprata, kuri yra neatsiejama GT tyrimo proceso dalis.

Plėtojama esminė teorija. Tyrimo metu gauti rezultatai paverčiami esmine plėtojama teorija, kurioje suformuojami ir pavaizduojami konceptų (kategorijų) ryšiai, kontekstas, prielaidos, procesai. Teorinis kodavimas apima galutinį abstrakcijos lygį, nes tyrėjas konceptualizuoja esminių sąvokų tarpusavio ryšius. Tai lemia atsirandančią teoriją, kuri atskleidžia sąvokų ryšius ir paaiškina latentinį socialinio elgesio modelį (Kenny & Fourie, 2015). Teoriniai kodai yra susiję su kodais, kurie yra daugiau nukreipti į formalius ryšius (kažkas yra kažkieno priežastis) (Flick, 2018). Taigi esminė teorija atskleidžia teorinį tiriamo reiškinio aiškinimą (Chun Tie et al, 2019), o gauti duomenys ir atliekamas GT tyrimui būdingas procesas padeda išskirti pagrindinių kategorijų tarpusavio ryšius ir taip sukuriamas pagrindinis teorinis modelis. 5 paveiksle pateiktas supaprastintas kokybinio tyrimo teorinio modelio generavimo procesas remiantis Suldana (2015, p. 14).



5 pav. Supaprastintas kokybinio tyrimo teorinio modelio kūrimo procesas remiantis Suldana (2015)

2.4. Grindžiamosios teorijos tinkamos versijos paieška

Apšibrėžus tyrime taikyti GT metodologiją, apžvelgiama GT versijų įvairovė ir taikymo galimybės, siekiant priimti sprendimą, koks bus pasirinktas tyrimo procesas, kaip bus renkami ir analizuojami duomenis.

Ilgainiui besiplėtojant GT metodikos taikymui, išsiskyrė trys GT metodikos taikymo versijos: 1) Glaser klasikinis požiūris yra daug atviresnis ir lankstesnis; 2) Strauss ir Corbin struktūruotas požiūris – griežtesnis ir objektyvesnis; 3) Charmaz konstruktyvistinis požiūris – interpretacinis ir intuityvus. Visos šios GT versijos skiriasi tam tikrais aspektais, t. y. kodavimo procedūros (klasikinė siekia sistemingai analizuoti duomenis, kad būtų atrasta ir iškelta teorija; struktūruota – sukurti teoriją, kuri glaudžiai suvokia duomenis; konstruktyvistinė pateikia impresionistinę kodavimo procedūrą, siekiant sukonstruoti konceptualias interpretacijas), literatūros naudojimo (klasikinė rekomenduoja atsiriboti nuo literatūros; struktūruota – naudoti literatūrą visuose etapuose; konstruktyvistinė – naudoti literatūrą kiekviename etape ir kaupti literatūros apžvalgą) ir filosofinės pozicijos (klasikinė – pozityvistinė, struktūruota – postpozityvistinė ir simbolinio interakcionizmo, konstruktyvistinė – konstruktyvizmo ir simbolinio interakcionizmo) (Kenny & Fourie, 2015). Visgi skirtingi požiūriai tarpusavyje konfliktuoja atliekant indukcijos vaidmenį – „atrasti“ ar „sukonstruoti“ teoriją, fokusuojasi į socialinius procesus ar asmeninę patirtį. Taip pat jaučiama takoskyra siekiant teorinio jautrumo, kai klasikiniu požiūriu tai pasiekama gebant turėti ir atskleisti teorines pasirinkto tyrimo įžvalgas, o struktūriniu požiūriu – naudojant specifines analizės technikas, skatinančias žmogaus mąstymą (Rupšienė ir Pranskūnienė, 2010; Jones & Alony, 2011). Mills et al. (2006) pabrėžė, kad Strauss & Corbin, didindami tyrėjo jautrumą, analizės metu naudoja įvairias technikas, tokias kaip: klausinėjimas, „flip-flop“ technika (konceptijos perjungimas į išorę, žiūrint į priešingą kraštutinę koncepto koncepciją, kad būtų paryškintos jo savybės), sisteminius palyginimus taikant priartinančius ar atitolinančius (angl. *far-out*), uždarus ir atvirus (angl. *close-in*) palyginimus, raudonos vėliavos išpėjimo technika (angl. *waving the red flag*), kai tokie žodžiai kaip „niekada“ ar „visada“ įspėja mokslininką toliau tirti šį teiginį. Kita vertus, konstruktyvistinė GT gali taikyti analitines priemones, kurias kituose konstruktyvistinės GT tyrimuose sukūrė kiti pagrįsti teoretikai, jei jie yra tinkami naujai analizei (Rieger, 2018). Atsižvelgiant į tyrimo procedūras bei rekomenduojamas technikas, galima išskirti, kad Strauss & Corbin (1998) pritaria naudoti įvairias pagalbines priemones analizuojant duomenis ir kad tyrėjas gali kūrybiškai bei lanksčiai rinktis, kokį tyrimo metodą taikys, o Glaser & Holton (2004) siūlo išlaikyti paprastumą ir netaikyti duomenų analizės programų bei „neprimesti“ (angl. *forcing*) duomenų, nes tai stabdo analitiko kūrybiškumą ir konceptualius gebėjimus.

Pateikiami ir skirtumai formuluojant mokslinę problemą. Laikantis Glaser versijos, tyrėjui neleidžiama atlikinėti tyrimo su iš anksto numatytais mokslinių tyrimų klausimais, o Strauss mano, kad tyrėjas turėtų inicijuoti ir turėti iš anksto suformuluotus mokslinio tyrimo klausimus, kurie kyla iš literatūros analizės (Howard-Payne, 2016). GT versijų įvairovė priklauso ir nuo epistemologinės pozicijos (Rupšienė ir Pranskūnienė, 2010). Strauss prapaguojiama kontekstualistinė epistemologija nukreipia mokslininką asmeniškai dalyvauti tyrime, siekiant geriau apibūdinti ir suprasti pasaulį, kaip dalyviai suvokia, o realistinė epis-

temologija (Glaser požiūris) reikalauja, kad tyrėjas įkūnytų objektyviai atskirto stebėtojo vaidmenį (Howard-Payne, 2016). Tokia pozicija ryški ir apžvelgiant teorijos verifikavimo požiūrį. Glaser teigia, kad teorijos verifikavimas gali būti tik induktyvus (renkant duomenis ir „iškeliant naują teoriją“) (Glaser, 1992), o Strauss įsitikinęs, kad teorijos verifikavimas turi būti pagrįstas teorinės analizės rezultatu, t. y. teorijos verifikavimas yra ir induktyvus, ir deduktyvus (Strauss, 1987). Kita vertus, Charmaz remiasi abdukcijos logika (induktyvaus ir deduktyvaus požiūrių derinys), kai generuojamos naujos idėjos, remiantis naujų faktų atradimu, kuriant naujas tikėtinas hipotezes nuo jau žinomo rezultato (Reichertz, 2007).

2.5. Struktūruotos grindžiamosios teorijos versijos taikymo pagrindimas

Susipažinimas su GT versijomis leido apsispręsti, kuri versija būtų tinkamiausia. Pradėjus gilintis į versijų pritaikomumą, kilo nemažai diskusijų tarp aiškios versijų takoskyros, tačiau tyrimo tikslai atskleisti tiriamą reiškinį, kontekstualumą, priežastis, ryšius bei pasekmes ir toliau išvardyti tyrimo aspektai padėjo pasirinkti struktūruotą (Strauss & Corbin) GT versiją:

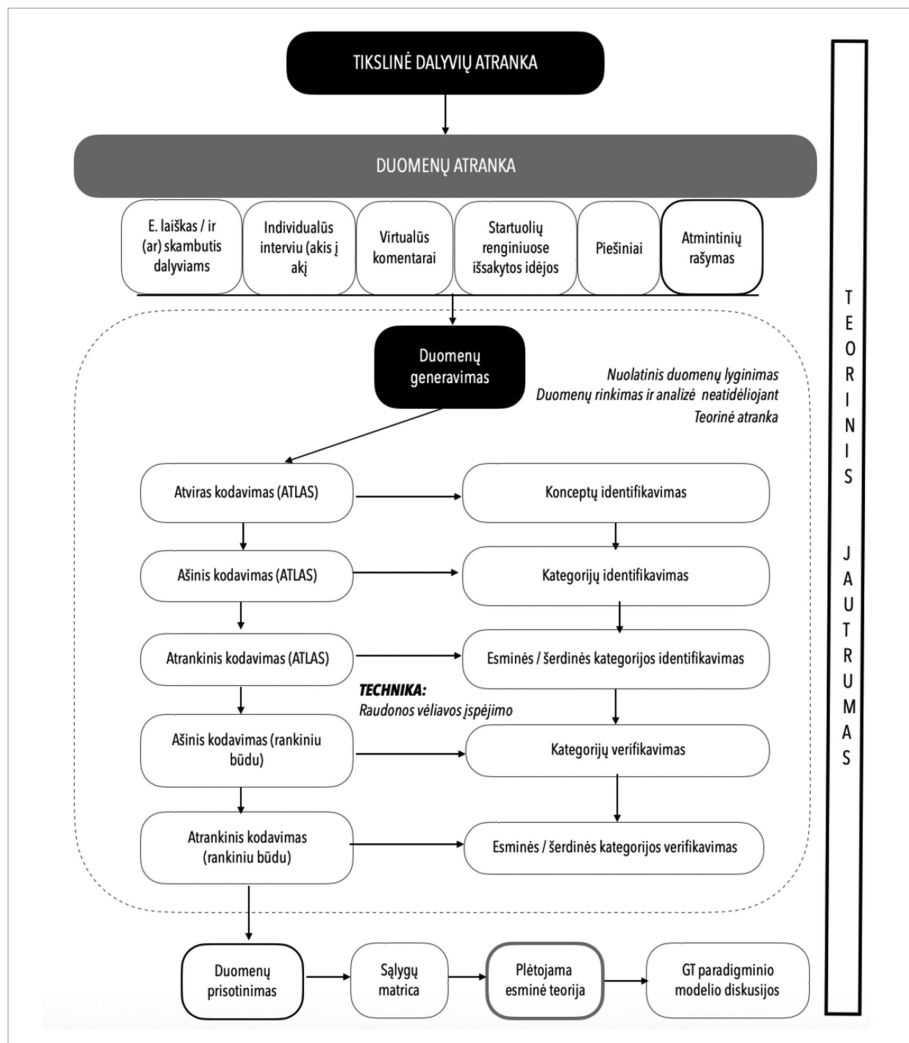
- **deduktyvus ir induktyvus požiūris.** Tyrimo problematika išryškėjo atlikus literatūros analizę, kuria remiantis formuluojami jau iš anksto žinomi struktūruoti tyrimo klausimai;
- **kontekstualus epistemologijos požiūris.** Tyrimo autorė asmeniškai siekė dalyvauti tyrime, kad suvoktų tiriamo reiškinio pasaulį ir tiriamųjų patirtis;
- **postpozityvistinė filosofinė pozicija.** Tyrimo autorė atsiriboja nuo filosofinės krypties, kad egzistuoja vienintelis teisingas pasaulio suvokimo būdas. Kiekviena egzistuojanti teorija sukurta skirtingu laikotarpiu, ideologijų, sąlygų, todėl, analizuojant šios dienos duomenis, visuomet reikia naujų žinių bei atradimų;
- **simbolinis interakcionizmo požiūris.** Patirtis ir nuolatinis bendravimas su žmonėmis padeda plėtoti nuolatinį dialogą tarp žmonių. Tyrimo autorė fokusuojasi į prasmę, kylančią iš žmonių tarpusavio sąveikos;
- **lanksti tyrimo duomenų analizė.** Tyrimo autorė apibrėžė naudoti pagalbinės priemonės analizuojant duomenis ir laikosi nuomonės, kad tyrėjas yra laisvas pasirinkti tyrimo metodus, svarbu išlaikyti GT procedūras;
- **kompleksiškumas ir dimensionalumas.** Kompleksiškas požiūris leidžia atskleisti kontekstus, tarpusavio ryšius, nustatyti sąlygas, priežastis, pasekmes. Strauss & Corbin (1990) pabrėžė, kad jų paradigmatis modelis padeda tyrėjams ugdyti kompleksiškesnį, sistemingesnį ir tikslesnį mąstymą, atsakyti, kodėl ir kaip atsiranda reiškiniai realiuoju laiku, atskleisti reiškinio dimensionalumą.

2.6. Struktūruotos grindžiamosios teorijos tyrimo dizainas

Šioje dalyje pateikiamas tyrimo įgyvendinimo procesas: etapai, tiriamieji, duomenų surinkimo būdai, duomenų analizės procesas ir pademonstruotas kelias link plėtojamo esminio teorinio modelio, atskleidžiant tyrėjos vaidmenį.

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą – suformuoti startuolių vystymosi kritinių sėkmės veiksnių

teoriją ankstyvojoje stadijoje, panaudojant kokybinį tyrimo metodą, – buvo atliktas empirinis tyrimas, kuris plėtojamas nuo išskirtų konceptų iki teorinio modelio. Autorė apsisibrėžė koncepto sąvoką remdamasi Deleuze ir Guattari požiūriu, pateiktu 1991 m. jų išleistoje knygoje „Kas yra filosofija?“ (1991), kurioje teigiama, kad kiekvienas konceptas turi komponentus, kurie apibūdina koncepto logiškumą, o komponentai yra atskiri, heterogeniški ir kartu neatskiriami bei susiję su problema, kurią jis turėtų išspręsti (Jabareen, 2009). Atliekant tyrimą pasirinktos struktūruotos GT versijos, tyrimo autorė pateikia tyrimo dizaino struktūrą įgyvendinant struktūruotos GT tyrimo procesą (sudaryta autorės, žr. 6 pav.).



6 pav. Tyrimo dizaino struktūra įgyvendinant struktūruotos GT procesą (sudaryta autorės)

Šiame tyrime naudojami tyrimo būdai, kuriais siekiama generuoti, identifikuoti ir atsekti esmines reiškinių sąvokas (konceptus, kategorijas ir esminę kategoriją), kurios kartu sudaro teorinį modelį ir leidžia atskleisti tiriamo reiškinio fenomeną. Viso tyrimo metu tyrėja renka duomenis, tiria juos per pradinį atvirą kodavimą, nustato preliminarius ryšius tarp kategorijų ir vėliau grįžta į lauką, kad rinktų papildomus duomenis. Atliktame tyrime yra indukcijos sąvokų iš duomenų išvedimo ir dedukcijos sąvokų, konstruojant tyrimo griaučius ir siekiant pateikti naujo teorinio modelio komponentų tarpusavio ryšius. Šiuo kokybiniu tyrimu siekiama atskleisti unikalius tarpusavio ryšius, skirtingas žinias bei praktiką, sutelktą į žmones, tiriamųjų veiksmus, rezultatus, pasekmes.

Tyrėjos vaidmuo ir etika

Numatytas tyrimo kelias padėjo tyrimo autorei atverti naujų pažinimo perspektyvų. GT metodologija tyrėjai buvo ypač naujas ir netikėtas pasirinkimas, kai, paklaidžiuos po tyrimo metodų pasirinkimo įvairovę, buvo apsisistota būtent ties šia. Autorė susižavėjo GT induktyvia prigimtimi, kuri leidžia iškelti duomenis, skatina tyrėjo kūrybiškumą ir suteikia tyrimui laisvės, laikantis esminių GT įgyvendinimo taisyklių, be to, paaiškina veikimą ir procesą, kaip kas vyksta ir veikia praktikoje. Šio pasirinkto kokybinio tyrimo esmė – duomenų analizė, kuri vadinama kodavimo procesu. Išmokti analizuoti buvo tikras iššūkis. Todėl tyrėja stebėjo internetinius seminarus, buvo susitikusi ir su patyrusia mokslininke, kuri analizavo duomenis pasitelkusi šią programinę įrangą, demonstravo praktiškai savo tyrimo duomenų kodavimo procesą. Taip pat susipažinti su šia duomenų analizės metodika pavyko ir iš vestų interneto seminarų su patyrusiais mokslininkais, dirbančiais su šia metodologija ir šiuo konkrečiu kodavimo procesu. Kadangi tyrėja įsigijo ATLAST.ti studento licenciją, buvo suteikta prieiga prie praktinių interneto seminarų ir gyvų konsultacijų. Buvo atsiųsta papildoma informatyvi medžiaga ir suteikta galimybė praktikuotis, dirbti praktiškai su duomenimis, demonstruota, kaip konkretaus tyrimo duomenys buvo išanalizuoti ir gauta esminė kategorija, kaip gali būti panaudojamos įvairios technikos. Tai padėjo perprasti šios duomenų analizės ypatumus ir išmokti analizuoti. Kitas žingsnis – pasirošimas pereiti į tyrimo lauką ir suvokimas, kokie duomenys bus surinkti, kaip pasiekti norimą rezultatą – suformuoti teoriją. Tam didelę reikšmę turi tyrėjo patirtis, kuri padeda užtikrinti tyrimo jautrumą ir gebėjimą konceptualizuoti bei suformuluoti teoriją, atsirandančią iš duomenų. Tyrimo metu tyrėja stengėsi išlikti teoriškai jautri, atsiriboti nuo išankstinių reiškinių nuostatų.

Nuo 2007 m. tyrimo autorė dirbo tuometinėje Lietuvos Respublikos ūkio ministerijoje (dab. Ekonomikos ir inovacijų ministerija) kaip Smulkaus ir vidutinio verslo (toliau – SVV) departamento direktorė ir buvo atsakinga už SVV politiką, skatinimo bei geresnio reguliavimo priemones ir startuolių ekosistemos vystymą, paskirta kaip nacionalinė MVĮ (mažų ir vidutinių įmonių) atstovė (angl. *SME Envoy*) ir nacionalinė MVĮ savaitės koordinatore (Europos Komisija. Įmonių ir pramonės generalinis direktoratas. MVĮ konkurencingumo stiprinimas. Verslumas). 2018 m. tapo WGT'18 (angl. *Women Go Tech*) laimėtoja už technologinius pasiekimus versle ir viena iš <https://www.100lietuvosmoteru.com> pasižymėjusių moterų, prisidedančių prie Lietuvos verslumo, idėjų sklaidos. 2010 m., Lietuvoje prasidėjus

pirmajam startuolių bumui, atsirado pirmieji startuolių infrastruktūros vystymosi žingsniai, tokie kaip HUB, rizikos kapitalo fondų steigimas, ES struktūrinių fondų priemonės, padedančios plėtoti startuolių ekosistemą ir kt. 2011 m., palikusi ŪM, tyrimo autorė įkūrė savo verslą – jauno verslo žiniasklaidos portalą „bzn start“, kuris susijęs su jauno verslo plėtra, startuolių sklaida, startuolių renginių organizavimu, startuolių duomenų bazės plėtojimu ir kt. Jau devynerius metus plėtodama verslą dalyvauja įvairiuose su startuoliais susijusiuose renginiuose, akceleravimo programose („AppCamp“, „StartupHighway“ ir kt.) kaip mentorė, konkursiniuose pristatymuose („AppCamp“, „Inovacijų LAB“ ir kt.) kaip komisijos narė, su startuolių ekosistemos vystymosi klausimais susijusiose konferencijose („The Founders’ Day“, „The Grand Founders’ Day“, „StartupFair“ ir kt.) kaip dalyvė, diskusijų moderatorė ar iniciatorė. Šių renginių pranešėjų mintys ar aptariamą įdomias idėjas buvo įrašomos, transkribuojamos ir pateikiamos viešinimo straipsniuose, o atrinkti duomenys integruojami į tyrimo procesą. Vystomo portalą „bznstart.lt“ komanda per 900 atvejų pakalbino, kaip startuoliai pradėjo veiklą, kaip jie vystė savo verslą, kokie lemiami sėkmės veiksniai jų plėtrai turėjo įtakos, kokias investicijas pritraukė, ar žlugo jų startuolis. Tyrėja nuolat dalyvauja, palaiko dialogą ir dalyvauja startuolių gyvenime, nuoširdžiai domisi jų veikla, prisideda prie vertingos ir naudingos informacijos sklaidos apie startuolių patirtis, patarimus, kurie padėtų kitiems startuoliams daug greičiau išaugti ir išvengti klaidų. Gilinimasis į dar neatsakytus klausimus ir startuoliams būdingas problemas paskatino tyrimo autorę leisti į su startuoliais susijusios problematikos nagrinėjimą rengiant disertaciją.

Remdamasi struktūruotos GT versijos principais, kad geriau susipažintų su tiriamu reiškiniu, autorė atliko mokslinę literatūros analizę, kuri padėjo tyrimo metu apibrėžti vartojamas sąvokas. Startuolių vystymosi kritinių sėkmės veiksnių ankstyvojoje stadijoje objektas buvo išskaidytas dalimis (startuolio, kritinių sėkmės veiksnių, ankstyvosios stadijos), siekiant apibrėžti kiekvieną iš komponentų. Išskirtos sąvokos padėjo nusistatyti tyrimo pradžios lauką ir struktūruoti interviu klausimus, supažindinti tiriamuosius su tiriamo reiškinių pradiniu kontekstu. Todėl pirmiausia buvo konceptualizuotos sąvokos, susijusios su tiriamu reiškiniu, ir tuomet renkami duomenys be išankstinių nuostatų ir remiantis sugeneruotais duomenimis apibūdinama situacija.

Ne mažiau svarbu išlaikyti tyrimo etiką, kuri užtikrintų skaidrią tyrimo eigą ir apsisaugoti nuo galimų pasekmių, kurių galėtų patirti žmonės, su kuriais tyrėjas atlieka tyrimus ar juos tyrinėja (Flick, 2018). Atlikdama kokybinį tyrimą, tyrėja laikėsi tokių mokslinės etikos principų kaip: asmeninės tyrėjos vertybės, susijusios su sąžiningumu, nuoširdumu ir asmeniškumu; tyrėjos elgesys su kitais tyrime dalyvavusiais žmonėmis, susijęs su informuotu sutikimu, konfidencialumu, anonimiškumu ir mandagumu (Walliman, 2018). Minėtus principus tyrėja išskyrė remdamasi Flick (2018), Žydžiūnaite ir Sabaliausku (2017).

Žmogaus orumo ir privatumo principas. Tyrėja su visais informantais elgėsi mandagiai ir pagarbiai, vengė bet kokio spaudimo. Matydama, kad informantas nenori patikslinti atsakymo, tyrėja pereinavo prie kito klausimo ir gerbė bet kokius informantų prieštaravimus.

Konfidencialumo, anonimiškumo ir autonomiškumo principas. Atliekant tyrimą, visiems informantams pažadėta išlaikyti jų tapatybės duomenų konfidencialumą, jei to buvo pageidaujama, o tyrimo duomenis skelbti tik užkoduotus. Į visus tyrimo informantus pirmiausia buvo kreiptasi elektroniniu laišku, kuriame tyrėja išdėstė tyrimo tikslą, naudą ir kurią

vertę bei gautų rezultatų panaudojimą ir pritaikymo galimybes. Su informantais, kurie atsakė, kad mielai prisidės prie tyrimo, buvo suderintas interviu laikas, paprašytas leidimas įrašyti pokalbį, aptartos sąlygos, ir iškilę klausimai. Su likusiais informantais buvo susisiekiama telefonu ir pasiteirauta, ar jie gavo laišką ir ar sutiktų dalyvauti tyrime. Kadangi visi pašnekovai tyrėjai asmeniškai pažįstami ir pati tyrėja yra žinoma galimiems informantams, informantų pasiekimas nesudarė jokių problemų. Tam labai pravertė tyrėjos turima reputacija ir patirtis startuolių ekosistemoje. Visiems informantams buvo pažadėta ir grįžtamoji informacija, t. y. tyrimo rezultatai, išvados. Taip pat visi informantai sutiko būti įvardyti bendrame informantų sąrašė su savo patirtimi, vardu, pavarde, tačiau, atskleidžiant jų mintis (cituojant), prašė juos užkoduoti. Tyrimo dalyvių išreikštas sutikimas buvo fiksuojamas atliekiant interviu įrašą. O siekiant išlaikyti informantų anonimiškumą atliktame disertaciniame tyrime, kiekvienam informantui buvo suteiktas unikalus kodas. Kai kurie tyrime dalyvavę informantai pageidavo, atlikus tyrimą, peržiūrėti pateiktą naują teorinį modelį. Tuo tikslu tyrėja po atlikto darbo buvo susitikusi su keliais informantais, kurie pateikė pastabų ir pasiūlymų, empirinėje duomenų analizėje atitinkamai buvo atliktos korekcijos.

Skaidrumo ir sąžiningumo principas. Tyrėja aiškiai ir sąžiningai pristatė informantams tyrimo tikslus, naudą, kuriamą vertę ir išlaikė pasitikėjimu grįstą tyrimo aplinką. Informantai buvo labai atviri ir tam tikri pasisakymai nebuvo cituojami tyrime dėl jų asmeninio prašymo, net jei tie duomenys užkoduoti. Tačiau tokie atviri informantų pokalbiai suteikė tyrėjai labai daug gerų įžvalgų plėtojant teoriją.

Teisingumo principas. Visi informantai tyrime dalyvavo savo noru, o interviu metu buvo konstruojami lygiaverčiai santykiai. Siekiant išlaikyti interviu autentiškumą, darbe pateikiamos autentiškos citatos.

Tyrimo dalyvių atrankos metodai

Tikslinė imties atranka buvo sudaroma atsižvelgiant į plėtojamas kategorijas ir atsirandančią teoriją. Nuolatinis duomenų rinkimas ir analizė nukreipė tyrėją į tolesnę atranką, kol pasiekiamas duomenų prisotinimas.

Disertacinio tyrimo atranka buvo grindžiama asmenine patirtimi ir pažintimis su startuolių ekosistemos dalyviais. Buvo atrinkti startuoliai ir už jų vystymąsi tiesiogiai atsakingi asmenys bei aktyvūs investuotojai, kurie tiesiogiai dalyvauja startuolio vystymosi procese. Kadangi tyrimo objektas apima ankstyvąją startuolio vystymosi stadiją, atrinkti tie startuoliai, kurie jau buvo įveikę šią stadiją ir nuo šios stadijos praėjo ne daugiau kaip treji metai, kad būtų atkurta patirtis ir galėtų pateikti kuo išsamesnę ir tyrimui vertingesnę informaciją. Be to, minėtieji startuoliai gali dar plėtoti arba *jau būti baigę vykdyti veiklą* augimo stadijoje. Investuotojai buvo atrinkti tik tie, kurie šiuo metu dirba ir turi ne mažesnę nei penkerių metų patirtį, aktyviai dirbdami su ankstyvosios stadijos startuoliais. Penkerių metų laikotarpis pasirinktas, kad sukaupta patirtis būtų pakankama, plati ir įvairi. Investuotojai buvo apklausiami ne apie konkretų startuolį, o apie jų sukauptą patirtį apie startuolius, *kurie vykdytų veiklą ankstyvuosiu plėtros etapu*. Tyrimui atrinkti tik tie startuoliai, kurie jau yra pritraukę finansavimą iš rizikos kapitalo fondo, privataus investuotojo (angl. *private equity*) ar angelų fondo. Tokį startuolio atrinkimo būdą tyrimo autorė pagrindžia tyrime apsibrėž-

ta startuolio sąvoka, kur startuoliu laikoma įmonė, turinti perspektyvų verslo modelį, kuris gali greitai paplisti, o toks išplitimas įmanomas tik pritraukiant papildomą finansavimą, žmogiškąjį kapitalą, tos srities žinovų, ekspertų, turinčių patirties ir reikiamą pažinčių tinklą. Kadangi prieš atliekamą tyrimą autorė konsultavosi su kokybinių ir kiekybinių tyrimų ekspertais, sulaukta klausimų apie dalyvių įvairovę, taip pat, pristčius apsibrėžtą atrankos imties įvairovę, būdavo klausiami, kodėl neištraukiami valstybinių institucijų, atsakingų už startuolių ekosistemos plėtrą, darbuotojai. Toliau autorė pateikia argumentus, kodėl ir nuo ko atsiribojama atliekant tyrimą.

Šiame tyrime atsiribojama nuo visų startuolio ekosistemos dalyvių, kurie susiję su startuoliais, yra atsakingi už ekosistemos plėtrą, *tačiau tiesiogiai nedalyvauja jų valdymo procese ir neturi įtakos kasdieniams startuolio veiklos sprendimams bei asmeninės tiesioginio startuolio vystymo patirties*. Tai apima valstybinių institucijų darbuotojus, kurie atsakingi už kapitalo prieinamumo galimybių sudarymą, startuolių aplinkos gerinimą, startuolių kūrimąsi, startuolių akceleravimo programų finansavimą, konsultacijas ir kitas paslaugas, susijusias su startuolių plėtra. Taip pat valstybės įsteigtų įmonių, rizikos kapitalo fondo darbuotojus ar investuotojus, kurie užtikrina kapitalo prieinamumą naujoms perspektyvioms įmonėms ir suteikia jungtinį finansavimą. Pavyzdžiui, įsteigtas kofinansuojantis rizikos kapitalo fondas „Koinvesticinis fondas“, kuris yra valdomas ir yra dukterinė valstybinės UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ (INVEGA) įmonė. Nors fondas dalyvauja startuolio finansavimo procese, įmonė tiesiogiai nedalyvauja startuolio valdymo srityje, todėl neturi asmeninės tiesioginio startuolio vystymo ir sprendimų priėmimo patirties.

Remiantis šiais kriterijais, buvo sudaryta pirminė galimų informantų (startuolių ir investuotojų vystytojų) atranka, kuri galėjo kisti, atsižvelgiant į tam tikras atsirandančias informacijos spragas, kurias reikėtų užpildyti ir atitinkamai ieškoti kitų informantų pagal atrankos kriterijus ar atsiradus tyrimo etikos klausimams. Informantų sąrašas buvo sudarytas remiantis asmenine tyrėjos patirtimi ir aktyvių startuolių ekosistemos dalyvių rekomendacijomis, kad būtų potencialiai patenkinti tyrime nagrinėjamos problemos poreikiai, nuolat įvertinant, ar potencialūs rekomenduoti dalyviai yra svarbūs tyrimui dėl tam tikros patirties ir didesnio potencialo tyrimo problemai atskleisti. Kadangi tyrėja yra atpažįstama ir žinoma startuolių ekosistemos dalyvė, jos asmeninės pažintys ir turima reputacija užtikrina prieinamumą prie informantų.

Tyrimo ribotumai

Mąstydamą apie galimus tyrimo ribotumus, autorė prisiminė problemas, su kuriomis susidūrė atlikdama tyrimą. Pirmasis šio tyrimo ribotumas sietinas su tyrimo subjektyvumu. Tyrėja siekia atskleisti subjektyvias (o ne objektyvias) startuolių vystymosi ankstyvojoje stadijoje dalyvių patirtis. Kitas ribotumas susijęs su tyrimo imties parinkimu. Įtraukus į tyrimą ir startuolius, kurie sulaukė „žlugimo“ ankstyvojoje stadijoje, galėtų būti nustatyti nauji atradimai. Tačiau klausimas iškiltų, ar tikrai jų patirtis būtų naudinga siekiant išsiaiškinti sėkmingo augimo veiksnius. Atlikto tyrimo atveju tyrimo dalyvių patirtyje nėra esminių neįveiktų patirtų sunkumų, dėl ko startuolis sužlugo. Tačiau toks informantų patirties praplėtimas gali būti kitų tyrimų klausimas, kuris atvers tolesnę startuolio vystymosi

fenomeno tyrimų perspektyvą. Dar vienas ribotumas – tyrėjos patirties trūkumas atliekant tyrimus GT metodu, turint tikslą suformuoti teoriją. Kita vertus, tai buvo nuostabi kelionė į dar iki šiol neatrastą ir naują pažinimą. Žinoma, tam visada prireikia pastangų, domėjimosi, atsiradusių problemų sprendimo. Buvo ganėtinai sunku nuspręsti, kurios patirtys vertesnės, kurias palikti ir kurias konceptualizuoti ir toliau sotinti bei kelti. Būta baimės, kiek informantų reikės apklausti, kad duomenys reprodukuotų naujus radinius. Atrodė, kad kiekvienas startuolis yra su savo unikalia patirtimi. Tačiau atliekant interviu vienas po kito (tai leido nenutolti ir neatitrūkti), pasidarė aišku, kada informacija pradėjo kartotis ir reikšmingos informacijos nebuvo gaunama. Formuojant teoriją, buvo nelengva suprasti, kaip gautus rezultatus atvaizduoti, susisteminti ir paversti procesu. Tačiau čia labai prisidėjo teisingas sprendimas pasirinkti vieną iš duomenų šaltinių – piešinius. Tai informantų piešiniai, kurie vizualizavo startuolių vystymąsi ankstyvojoje stadijoje, išskiriant kritines veiklas bei procesą.

Kaip dar vienas iš tyrimo ribotumų minėtinas tyrėjos susidūrimas su metodologiniais niuansais. Vis dėlto pasirinkta struktūruota GT versija leidžia veikti lanksčiai, tik svarbu laikytis GT procedūrų. Atlikdama empirinį tyrimą, autorė pagal GT procedūras rašė atmintines, tačiau jų rašymas iš anksto apibrėžtu būdu, t. y. išskiriant tris tipus: asmeninės refleksijos, kodų ir teorines, buvo labai nepatogus. Nes visas savo mintis norėjosi matyti viename dokumente, iškart lyginant su kitais pašnekovais ar vertinant mintis bei patyrimą per visas vertikales. Visiška kančia tapo ir atmintinių ištraukų pristatymas aprašant tyrimo rezultatus, nes tyrėja manė, kad ir jai reikės eiti tokiu keliu. Skaitant įvairius mokslinius tyrimus, kur buvo taikytas GT metodas, buvo matyti nuolatiniai atmintinių ištraukų pristatymai. Vis dėlto tyrėja atsisakė tokio atmintinių ištraukų pristatymo, nes tai pasirodė per teklinis dalykas, neatspindintis informantų patirties, kuri yra pagrindinis tyrimo šaltinis. Savo asmenines mintis iš atmintinių tyrėja perteikė rišliu tekstu, papildomai neišskirdama atmintinių ištraukų. Remdamasi Strauss & Corbin (1998), tyrėja leido sau būti kūrybiškai ir lanksčiai.

Tyrimo duomenų rinkimo metodai

Tyrimo autorė, siekdama surinkti kuo daugiau įtikinamų rezultatų, naudojo daugiau nei vieną duomenų rinkimo metodą ir duomenų šaltinį. Tyrimui surinkti naudoti šie šaltiniai: individualūs interviu, virtualūs komentarai, startuolių konkursiniuose pristatymuose (angl. *pitch*), akceleravimo programose, konferencijose išsakytų idėjų fiksavimas bei piešiniai.

Individualūs interviu (akis į akį). Tyrime taikomas pusiau struktūruotas interviu (angl. *semi-structured interview*), kuris apibrėžiamas kaip interviu pagal iš anksto parengtus klausimus. Buvo apklausti startuolių vystytojai ir investuotojai, atitinkantys tyrime apibrėžtus kriterijus. Startuolius, kurie savo verslus vysto užsienyje, tyrėja apklausė naudodamasi „Skype“ įrankiu. Kadangi tyrimas atliekamas remiantis struktūruotos GT metodologija, tyrėja pirmuosius tris atliktus interviu transkribavo, kodavo, analizavo duomenis ir tuomet sprendė, ar kiti numatyti informantai galės užpildyti rūpimus duomenis. Tyrėja visiems informantams atskleidė tyrimo esmę, tiriamą startuolio vystymosi etapą, tikslus ir

kitą svarbią informaciją, kuri padėjo tiriamajam papasakoti svarbią informaciją, susijusią būtent su startuolio vystymosi problematika ankstyvojoje stadijoje. Visų informantų atsi-klausta dėl leidimo įrašyti pokalbį ir apsitarta dėl anonimiškumo, ar jie sutinka atskleisti savo asmeninę informaciją, ar ne. Visi informantai sutiko būti įvardyti apklaustųjų sąrašė, tačiau juos cituojant buvo sutarta, kad jie bus užkoduoti ir tik tyrimo autorei bus žinoma ši informacija. Todėl, tyrime atskleidžiant tiriamo reiškinio fenomeną, naudojamos infor-mantų citatos užkoduotos I raide ir skaičiumi, t. y. I1, I2, I3 ir t. t.

Virtualūs komentarai, aptikti internete ir fiksuoti atmintinėse. Tai pasisakymai ar komentarai aptikti viešojoje internetinėje erdvėje, tai yra interneto svetainėse, kuriose aptarinėjami įvairūs su startuolių sėkme susiję klausimai. Tyrimo autorė rinko ir fiksa-vo virtualius komentarus, kurie gali būti reikšmingi tyrimui, vystant temas ar atliekant analizę. Apžvelgtos ir lietuviškos, ir užsienio svetainės, kuriose galima rasti įdomių idėjų, susijusių su tyrimo fenomenu nuo 2017 m., pavyzdžiui: „bznstart.lt“, „startuplithuania.com“, „fastcompany.com“, „wired.com“, „entrepreneurs.com“, „forbes.com“, „inc.com“, kur patirtimi dalijasi startuoliai ar investuotojai.

Dalyvavimas įvairiuose startuolių renginiuose (konferencijose, konkursiniuose pristatymuose išsakytos idėjos), kur renginio pranešėjai startuoliai, investuotojai ar kiti startuolių vystytojai dalijosi patirtimi. Į tyrimą įtrauktos įvairios įžvalgos, atskleidžiančios ankstyvosios stadijos startuolio kritinių sėkmės veiksnių vystymosi problematiką, buvo fiksuojamos atmintinėse. Duomenys įtraukti iš konferencijų, tokių kaip „The Founders’ Day“ (2017, 2018), startuolių konkursinių pristatymų („StartupFair 2018 / 2019“).

Piešiniai. Interviu pabaigoje tyrėja informantų (su kuriais interviu vyko susitikus gy-vai ir kurie sutiko nupiešti) paprašė nupiešti ar pavaizduoti ant popieriaus lapo sėkmingo startuolio kelią ankstyvojoje stadijoje, išskiriant svarbiausius veiksnius ir procesą, sąlygas. Vėliau kartu aptarta ir analizuota reikšmė. Piešiniai ir vaizdiniai (žr. 1 priedą), kaip ir kiti tyrimo duomenys, buvo įtraukti į bendrą tyrimo procesą ir koduojami. Toks pasirinktas duomenų šaltinis buvo ypač naudingas sisteminant duomenis ir formuojant teoriją.

Duomenų analizės metodai

Remiantis GT gairėmis, analizė pradedama, kai tik surenkami pirmieji duomenys, kad būtų galima nukreipti kitą interviu ir pastabas reikiama linkme (Corbin & Strauss, 1990). Eidama į duomenų lauką, tyrėja pateikia jau keletą struktūruotų klausimų, kuriuos ji stebi ir analizuoja, ar šie klausimai yra produktyvūs, reikšmingi. Šiuos klausimus tyrėja teikia ir kitiems interviu dalyviams. Interviu klausimyno (žr. 2 priedą) pagrindas yra temos, kurias tyrėja siekia išsiaiškinti. Tyrėja kelia klausimus apie sąlygas (būsenas), veiksmus, sąveikas, pasekmes, kad suformuotų paradigminę struktūrą. Gavus pirminius duomenis, analizuo-jami ir fiksuojami potencialiai svarbūs temos aspektai. Gauti tyrimo duomenys koduojami ir jungiami į kategorijas.

Tyrimė taikomas pusiau struktūruotas interviu, kuris apibrėžiamas kaip interviu pagal iš anksto parengtus klausimus arba dar vadinamas interviu gairėmis, kai iš anksto aptaria-mi svarbiausi kiekvienos temos klausimai, tačiau užduodamų klausimų tvarka yra lanksti, kaip ir jų formuluotė (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Šio tipo formos klausimynas daž-

niausiai naudojamas kokybiniuose tyrimuose ir pasirinktas dėl lankstumo, universalumo ir galimybės tyrėjui improvizuoti pagal informanto atsakymą, nes tyrimo tikslas yra atskleisti išsamų supratimą apie tyrimo fenomeną ir tik apklausiant informantą kai kurie klausimai gali pasirodyti nereikalingi, o nauji, kylantys iš pokalbio ir sugalvoti, svarbūs (Kallio et. al, 2016). Ši pasirinkta forma leido tyrėjai būti visuomet pasirėngusiai išplėsti pokalbio temas ir prirėikus improvizuoti. Tyrimo autorė laikosi taisyklės, kad geras interviu klausimas yra tas, kuris padeda atskleisti temą, t. y. produkuoti žinias.

Tyrimo klausimų gairės parėngtos remiantis pirmoje darbo dalyje aptarta teorine perspektyva. 6 lentelėje autorė pateikia klausimyno struktūrą.

Interviu sudarytas iš šešių klausimų grupių:

1. **komanda** (išsiaiškinti tinkamos komandos kompetencijas, tinkamų komandos narių pritraukimo galimybes)
2. **produktas** (atskleisti charakterizuoti ekspertą ir pagrindžiant imies formavimo kriterijus);
3. **kapitalas** (įvertinti, kokią įtaką turi investicijų pritraukimas, prieiga prie kapitalo);
4. **sąlygos** (sužinoti ekspertų požiūrį, kokiomis sąlygomis vystomas sėkmingas startuolis);
5. **vystymasis** (aptarti startuolio augimo procesą, veiksmų eigą, problematiką ir jų sprendimo būdus);
6. **kritiniai sėkmės veiksniai** (išsiaiškinti, kokie kritiniai sėkmės veiksniai, veiksmus, į kuriuos būtina koncentruotis ir skirti reikiamus resursus);
7. **bendras vertinimas ir rekomendacijos** (įvertinti patirtį, atskleisti požiūrį ir įžvalgas, kurios padėtų sumodeliuoti perspektyvinę startuolio vystymosi kryptį).

6 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra (sudaryta autorės)

TEMA	Klausimai
Komanda	(7) Kokios svarbiausios žmonių savybės lemia projekto sėkmę ar užtikrina reikiamus veiksmus? (11) Kokia buvo sėkminga komanda, kas tai yra? (14) Kaip pritraukti gerą komandą, kai tam nėra pakankamai resursų? Užtikrinti, kad ji bus „full-time“? (23) Kas komandoje paskatina kritinį požiūrį? (24) Ar lyderis svarbus? (25) Kiek laisvės turi komandos nariai? (26) Išorinė patariamoji komanda: ar ji buvo, kiek svarbi įnešant kritinio požiūrio? (29) Kokios yra žmonių, dalyvaujančių sprendimų priėmimo procese, planuojant ir įgyvendinant vystymosi strategiją, ypatybės?
Produktas	(18) Kaip įsivertinote verslo modelį, ar jis sėkmingas? (30) Kaip išgrynintas vertės pasiūlymas?
Kapitalas	(27) Kam turi įtakos investuotojai? Kokia išorinė pagalba buvo reikalinga ar panaudota?

TEMA	Klausimai
Sąlygos	<p>(4) Jei pažiūrėtumėte į savo įmonės valdymo procesą ankstyvosios stadijos etapu, kokiais sprendimais esate patenkinti ir dėl kokių sprendimų jūs gailitės? Jei galėtumėte tai padaryti dar kartą, ką būtumėte darę kitaip?</p> <p>(5) Kas paskatino didžiausius proveržius, kokiomis sąlygomis?</p> <p>(10) Ar komandai buvo reikalingos specialios sąlygos, reikalavimai?</p> <p>(12) Kas motyvavo komandą?</p> <p>(13) Kaip dirbama su KPIs, tikslais? Kaip peržiūrima strategija?</p> <p>(17) Kokie veiksniai ar sąlygos lemia kitus veiksnius?</p> <p>(28) Kokios sąlygos būtinos įgyvendinti KSV?</p>
Vystymasis	<p>(2) Kaip jūsų įmonėje priimami sprendimai? Kokie veiksniai daro įtaką procesui?</p> <p>(3) Kokie veiksmai buvo sudėtingiausi ir kaip juos sprendėte?</p> <p>(6) Ar vystymuisi turi įtakos išoriniai veiksniai?</p> <p>(15) Kaip valdėte krizines situacijas?</p> <p>(20) Kokie veiksniai daro didžiausią įtaką sėkmingam produkto vystymuisi?</p> <p>(21) Kiek skirta laiko procesams įgyvendinti?</p> <p>(22) Kodėl buvo priimti vieni ar kiti sprendimai?</p> <p>(31) Su kokiomis problemomis susidūrėte? Kaip jos buvo sprendžiamos?</p> <p>(32) Kas, jūsų manymu, gali lemti sėkmę ir (arba) nesėkmes startuolio ankstyvosios stadijos procese apskritai ir konkrečiai jūsų įmonėje?</p> <p>(3) Kokie veiksmai buvo sudėtingiausi ir kaip juos sprendėte?</p>
Kritiniai sėkmės veiksniai	<p>(1) Kokie yra ankstyvosios stadijos kritiniai sėkmės veiksniai arba visgi kokie veiksniai turi esminę įtakos startuolio vystymuisi procese ankstyvojoje stadijoje?</p> <p>(9) Kaip žinoti, kurie veiksniai kritiniai, kurie ne, ir kaip į juos susikcentravote?</p> <p>(16) Jei tai būtų svarbiausi, svarbūs ir mažiau svarbūs veiksniai, kaip susidėliotų prioritetai?</p> <p>(19) Kaip įsivertinti konkurencinius pranašumus?</p>
Bendras vertinimas/rekomendacijos	<p>(8) Kaip atpažinti sėkmingą startuolį?</p> <p>(33) Ką galėtumėte patarti startuoliams, kurie šiuo metu yra ankstyvojoje stadijoje?</p> <p>(34) Plėtodama savo tyrimų procesą, greičiausiai turėsiu naujų klausimų, susijusių su ankstyvosios stadijos CSFs vystymo problematika. Ar galiau kreiptis į jus su tolesniais interviu?</p>

Duomenų analizė atliekama pasirenkant struktūruotos GT kodavimo procesą, kurį sudaro trys etapai: atviras (angl. *open*), skirtas reiškiniams identifikuoti, įvardyti, suskirstyti ir apibūdinti; ašinis (angl. *axial*) – atliekamas kodų tarpusavio susiejimo procesas; atrankinis (angl. *selective*) – pagrindinės kategorijos pasirinkimas ir kitų kategorijų susiejimas su tuo. Šiais kodavimo metodais buvo siekiama sukurti sąvokas iš lauko duomenų. Duomenų analizei atlikti naudojama ATLAS.ti (8.4.3 versija) programinė įranga, skirta analizuoti kokybiniais duomenimis. ATLAS pasirinkta dėl gausios įvairovės analizuojant įvairaus formato duomenis,

tokius kaip tekstiniai, grafiniai, vaizdo, garso. Šis įrankis leidžia sistemingai valdyti, išskirti, palyginti, tyrinėti ir konceptualizuoti didelį duomenų kiekį bei palaikyti daug gilesnį analizės lygį, nei tai būtų atliekama rankiniu būdu (Paulus & Lester, 2016). Tyrėja pasirinko šią programinę įrangą, nes ji turi visus reikiamus įrankius įvairaus formato duomenims analizuoti pagal apsibrėžtą tyrimo proceso eigą, pasirinktus duomenų šaltinius, galimybę vizualizuoti duomenis ir dokumentuoti visus atliekamo tyrimo proceso sprendimus.

Atviras kodavimas

Duomenys koduojami paeilui, nustatomos kategorijos, jų dimensijos ar savybės ir įvardijami reiškiniai. Strauss & Corbin (1998) atvirą kodavimą apibrėžė kaip analizės procesą, kurio metu nustatomos sąvokos, jų savybės bei dimensijos. Atviro kodavimo metu duomenys suskaidomi į atskiras dalis. Tada jie atidžiai lyginami, kad būtų panašumų ir skirtumų, o po to užduodami klausimai apie duomenyse įterptą reiškinį.

Tyrėja išanalizavo interviu tekstus, kitus numatytus duomenis, suskaidydama juos į skirtingus prasmės vienetus kiekvienoje teksto eilutėje. Tuomet buvo nustatomi raktiniai žodžiai, frazės, susijusios su tiriamu reiškiniu dalyvių pasakojimuose. Kas kartą bandoma nustatyti ryšį tarp teksto ir tam tikro bendro reiškinio. Strauss (1998) įvardijo, kad rezultatas nėra žymų (angl. *tag*) sąrašas, bet svarbu atmintinės, kuriose yra žodžiai, nurodantys kategorijas, savybes ar dimensijas. Kiekvienos kategorijos dimensijos nurodo, kad kategorijai būdingos savybės yra tikrinamos atsižvelgiant į kategorijos **dimensijų diapazonus**, pavyzdžiui, dažnio (dažnai / niekada), intensyvumo (aukštas / žemas), laipsnių (daugiau / mažiau), trukmės (ilgai / trumpai) arba bet kurį kitą dimensijų diapazoną, kuris akivaizdus duomenų analizėje (Kenny & Fourie, 2015). Taigi kiekvienai kategorijai suteikiamas ir dimensijų profilis.

Be to, atviro kodavimu siekta nustatyti veiksmus, o ne temas. Norint atrasti sąvokas, po interviu transkribavimo programoje ATLAS.ti duomenys buvo skaidomi į atskirus įvykius, idėjas, veiksmus, tekstas analizuotas eilutė po eilutės, pastraipa po pastraipos. Transkribuojant informantų pasakojimus, sudaryti tam tikri sutartiniai transkripcijos ženklai ir sąvokos.

Visus analizės metu buvo dedamos žymos, kurios buvo konceptualios ar *in vivo* (žodžiai, tiesiogiai pasakyti informantų). 7 lentelėje pateikiamas atviro kodavimo iliustravimas.

7 lentelė. *Atlikto tyrimo atviro kodavimo iliustracija*

Citatos ID	Citata	Kodavimas eilutė po eilutės	Pastraipos kodas, skirtas konceptui identifikuoti
Q5:1	<i>Kiek tu atiduodi šiam projektui laiko? Tai jei girėdžiu, kad jis dirba kažkur „Barclays“ projekto vadovu ir sako, kad čia mano savaitgalinis projektas, tai iškart sakau į akis, kad tu nepadarysi...</i>	Visos dienos skyrimas projekto įgyvendinimui / darbas pilnu etatu	Atlikimas / komanda

Citatos ID	Citata	Kodavimas eilutė po eilutės	Pastraipos kodas, skirtas konceptui identifikuoti
Q3:29	... su komanda išsikeli 2–3 tikslus ir būtinai pagal tą metodologiją atrasti objektyvias metrikas, kaip KPIs, kurie tau byloja, kad artėjai prie tikslo...	Tikslų ir stebėjimo metodų nustatymas	Atlikimas
Q16:36	... laikyti nuolatinį alkį, t. y. turėti visada ribotus išteklius, kuriuos protingai skirstyti...	Efektyviai skirstyti resursus	Atlikimas
Q18:9	... problemų suvokimas ateina iš patirties, įmonėje, kurioje tu dirbai, kuri turėjo tą problemą ir tu dirbai toje industrijoje...	Patirtis toje verslo srityje	Patirtis / kompetencija
Q17:14	... biznio modelis reiškia, kad žinai idėjas, kaip daryti per visas vertikales...	Eksperimentavimas	Verslo modelis

Ašinis kodavimas

Pasak Strauss & Corbin (1998), ašinis kodavimas – tai kategorijų susiejimo su jų subkategorijomis procesas, siekiant sukurti kodų šeimas. Šiame etape aptariamos situacijos ir sąlygos, kuriomis pasireiškia tiriamas fenomenas. Ašinio kodavimo metu nustatomi ryšiai tarp kategorijų, atskleidžiant kontekstą, sąlygas, išskiriami veiksmai ir sąveikos, kuriomis reaguojama į įvykius tam tikrose situacijose, veiksmy pasekmės ir rezultatai, kokios strategijos ar metodai taikomos tam tikrame valdymo procese, kas sudaro naujos teorijos konstravimo pagrindą (Goulding, 2002). Strauss & Corbin (1990) pabrėžė, kad, norint nustatyti ryšius tarp kategorijų, turi būti nuolat plėtojamos bei tikrinamos hipotezės ir dėmesys skiriamas šešioms komponentams: 1) priežastys (angl. *causes*), 2) pasekmės (angl. *consequences*), 3) kontekstai (angl. *contexts*), 4) neapibrėžtumai (angl. *contingencies*), 5) sąlygos (angl. *conditions*) ir 6) kovariacijos (angl. *covariance*) (nustato dviejų kintamųjų ryšį). Sąvoka „ašinė“ išplaukia iš to, kad kodavimas vyksta aplink kategorijos ašį, siejant kategorijas su savybėmis ir dimensijomis (Burden & Roodt, 2007).

Ašinio kodavimo metu tyrėja „stambino“ kodus, nustatė kiekvienos kategorijos savybes, vertino sąlygas, kurios sukėlė veiksmą, kontekstą, kuriame ji buvo atliekama, ir su reiškinii susijusias pasekmes, kurios buvo susietos su kategorija. Visas šis duomenų analizės procesas buvo atliekamas remiantis analizuota literatūra, informatorių pateiktomis įžvalgomis bei tyrėjos samprotavimais. Kiekvienam kodui buvo priskiriamos galimos kategorijos, žymimos sąsajos tarp kategorijų, fiksuojami ryšiai ar sąlygos, pasekmės ar priežastys atmintinėse.

Atrankinis kodavimas

Kai kategorijos tampa tankios, išsamios ir tikslios, aiškūs ir jų tarpusavio santykiai, pasirenkama pagrindinė kategorija, t. y. atrankinio kodavimo metu atrenkama pagrindinė (šerdinė, angl. *core*) kategorija, kuri atsako į tyrimo probleminį klausimą. Konceptualiai susiejamos visos kategorijos su pagrindine kategorija ir kitomis kategorijomis, kad būtų sukurta nauja teorija. Kenny & Fourie (2015), remdamiesi Strauss & Corbin (1990), apibūdino, kad šis procesas pasireiškia taip: „A (sąlygos) veda į B (reiškinys), o tai veda į C (kontekstas), o tai veda į D (veiksmas / sąveika, įskaitant strategijas), o tai veda prie E (pasekmės).“

Tyrėja atliko atrankinį kodavimą ir peržiūrėjo, ar citatoms iš tikrųjų buvo paskirti teisingi kodai. Rezultatai buvo patikrinti rankiniu kodavimu, perskirstant tam tikrus kodus ir pervardinant kai kurias kategorijas.

Siekdama išsiaiškinti ir patvirtinti pagrindinę / šerdinę kategoriją ir jos ryšį su kitomis kategorijomis, tyrėja panaudojo rūšiavimą ir peržiūrą per atmintines. Nors tyrėja mini, kad siekė išsiaiškinti pagrindinę kategoriją, greičiau siekė tik ją patvirtinti, nes nuo pirmųjų interviu ašinė kategorija jau buvo akivaizdi, tačiau jos sąsaja, proceso susiejimas buvo dar gana „gilus miškas“ ir, gavus vis naujų duomenų, buvo nuolat keliamos hipotezės, kurios arba tvirtinamos, arba paneigiamos. Atitinkamai per paskutinius interviu jau buvo visiškai aiškus duomenų prisotinimas, kad būtų galima sukurti teoriją.

Tyrimo metu fiksuotose atmintinėse buvo žymimos ir *asmeninės refleksijos* (įžvalgos, nuostatos, kuriomis pagrindžiami priimi sprendimai ir atlikti veiksmai), ir pamąstymai apie kodų turinį, t. y. *kodų atmintinės*, kurios leido nuodugnai ir išsamiai ištirti procesus, susijusius su kodavimu ir duomenų kategorizavimu, taip pat *teorinės atmintinės*, atskleidžiančios samprotavimus ir sąsajas su teoriniais aspektais. Tai suteikė galimybę išnagrinėti duomenis abstrakčiau ir ištirti hipotezes, ryšius bei paaiškinimus, susieti kodus su literatūra, plėtoti teorines reikšmes, siejant tyrimo metu nustatytus kodus, kategorijas. Tyrimo metu atmintinėse buvo rašomos ATLAS.ti programoje.

Atmintinėse buvo fiksuojami veiksmai (padėjo užfiksuoti priimtų sprendimų ir atliktų veiksmų pagrindimą), kodų užrašai (leido nuodugnai ir išsamiai ištirti procesus, susijusius su kodavimu ir duomenų kategorizavimu) ir teoriniai užrašai (suteikė galimybę išnagrinėti duomenis abstrakčiau ir ištirti hipotezes, ryšius bei paaiškinimus, susieti kodus su literatūra, plėtoti teorines reikšmes). Atmintinėse pateiktos svarbios įžvalgos apibūdinant fenomeną ir jį apimantis kontekstas. Iš pradžių tyrėja šias trijų rūšių atmintines rašė atskirai, bet vėliau apsisprendė jas sujungti ir mintis dėstyti vienoje atmintinėje. Toks sprendimas buvo daug patogesnis dėl kelių aspektų. *Pirma*, mintys užplūdavo ir apimdavo visus kelis aspektus: ir palyginimą su teorija, ir pamąstymą apie kodus, ir įžvalgą, tad norėjosi jas matyti vienoje vietoje, *antra*, mintys pasitvirtindavo ir norėjosi tiesiog pildyti. Autorė atkreipia dėmesį, kad kiekvienas mokslininkas turi ieškoti jam priimtino ir patogiausio būdo, kuris leistų analizuoti duomenis ir užtikrintų tyrimo jautrumą.

Atmintinės iliustracija

Ankstyvojoje stadijoje visgi labai svarbus ATLIKIMAS, t. y. laiku įgyvendinami apsibrėžti tikslai, ir metrikai. Tai išgirdau su I3, vėliau ir su I7 (papildymas), kur abu informantai labai akcentavo būtent tai, kad atlikimas ir atlikimo greitis (laikas) visų svarbiausi. Svarbiausia tai padaryti, net jei nukentės kokybė, bet greitai atiduoti MVP rinkti klientų atsiliepimus. Tai parodo ir startuolio procesą, kaip veikti, kur tikrai spraga yra tarp teorijos ir to, ką pati apčiuopiau. Atlikimą užtikrinti gali tik komanda ir tinkamas komandos lyderis bei jo asmeninės savybės ir patirtis.

Sąlygų matrica (angl. conditional matrix)

Kai buvo nustatyti ryšiai tarp kategorijų, tyrėja, pasinaudodama *sąlygų matrica*, aiškino įvairias sąlygas bei pasekmes, kad susietų procesą ir struktūrą (Strauss & Corbin, 1990; Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Walker & Myrick (2006) matricą apibrėžė kaip kodavimo paradigmos išplėtimą, kuris nukreiptas į tiriamo reiškinio sąlygas ir pasekmes. Sąlygų matrica padeda peržiūrėti duomenis, atsekti sąlygas, pasekmes, kurios padėjo papildyti naują kuriamą teoriją. Tyrėja sutelkė dėmesį į tiriamo reiškinio sąlygas, pasekmes ir emocijas. Tam pasitelkusi „waving the red flag“ techniką ir atlikusi duomenų vizualizaciją, tyrėja visur išskyrė ir pažymėjo raudonos vėliavos įspėjimus, kurie padėjo suprasti proceso sąlygas.

Pasirinkta struktūruota GT strategija paremta kombinuojant deduktyvų ir induktyvų požiūrį, atskleidžia kontekstualų epistemologinį požiūrį, kuris svarbus paaiškinant reiškinio fenomeną per tyrimo dalyvių patirtį. Pospozityvistinė filosofinė pozicija leido atrasti šių dienų, konteksto naujas žinias ir atradimus. Kompleksiškumas, dimensionalumas ir lanksti tyrimo duomenų analizė padėjo pademonstruoti sąlygas, pasekmes, ryšius, priežastis ir siekti prasmingų rezultatų. Kodavimo procesas (ašinio, atrankinio kodavimo etapai) vyko nuolatiniu duomenų lyginimu, ko pasekoje buvo sukurtos sąvokos iš lauko duomenų, nustatyta pagrindinė kategorijų apibrėžti jų loginiai ryšiai deriniai.

3. STARTUOLIŲ VYSTYMO SI ANKSTYVOJOJE STADIJOJE, ATSIŽVELGIANT Į KRITINIUS SĖKMĖS VEIKSNIUS, TYRIMO REZULTATAI IR SUFORMUOTA TEORIJA

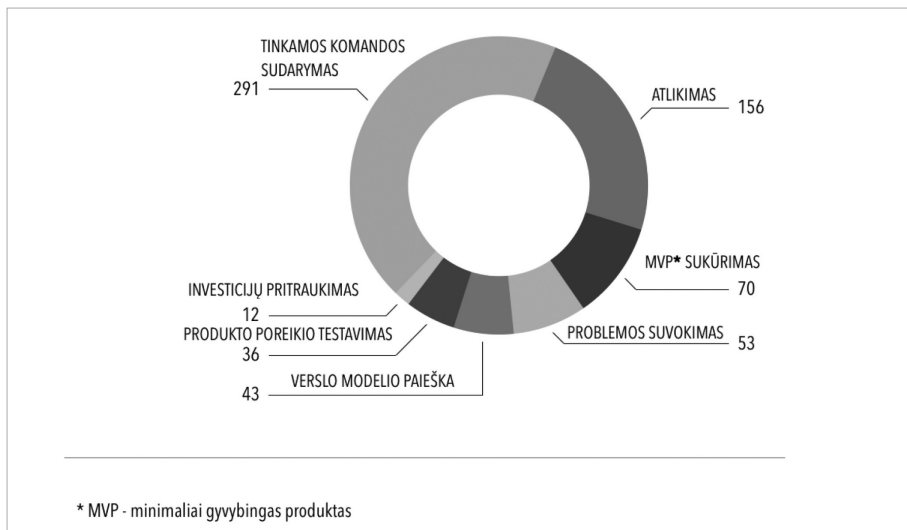
Nors interviu buvo planuojami jau 2019 m. vasarą, juos teko nukelti į rudenį, nes daugiau nei pusė informantų vasarą turėjo kitų planų, buvo išvykę ar susiplanavę atostogas. Atsižvelgiant į tai, kad būtent pasirinkta tyrimo metodika rodo, jog duomenys turi būti nuolatos lyginami bei analizuojami ir vertinama, ar duomenys vis papildo esamas spragas ir padeda atskleisti tiriamą reiškinį, rekomenduotina tyrimą atlikti vienu metu, kad nebūtų atotrūkio nuo to, kas įvyko, kokia informacija gauta, ir nenutolti nuo duomenų, neprarasti teorinio jautrumo. 2019 m. spalį buvo apklausta 17 informantų (sąrašas pateiktas 3 priede), iš jų 6 investuotojai, 4 gamybos startuoliai ir 7 paslaugų startuoliai. 11 informantų atvaizdavo savo mintis ir pačių pieštame paveiksliuke. Kiekvienam interviu buvo skiriamą valanda, pasitelkus pusiau struktūruotą klausimyną, kuriame klausimai suformuluoti taip, kad leido papasakoti veiksmą. Per kiekvieną interviu tyrėja stengėsi ištraukti ne tai, kas yra akivaizdu, bet kas slypi po tuo, ko dar jie nėra apmąstę ir kur jie nukrypsta. Jau po pirmo interviu suvokta, kad parengtas klausimynas geras ir traukė nerti vis gilyn. Tai galima matyti iš atmintinės ištraukos.

ATMINTINĖ (refleksija)

Visgi pažinimo ir atradimų laukas beribis. Po pirmo interviu supratau, kad buvo ne tik įdomu, bet kad jau laikiu, kada bus antras interviu ir vėl kita patirtis, nauji atradimai, lyginimai. Kokybinis tyrimo metodikos pasirinkimas pasitvirtino. Sumanymas pradžioje atlikti kiekybinį tyrimą būtų gražines į tą patį tašką, kur buvo iki šiol žinomi atsakymai, ir, tikėtina, su maža pridėtine verte mokslo žinioms praplėsti.

Empirinio tyrimo duomenų apimtis išėjo 468 puslapiai (iš jų interviu duomenys sudarė 450, o 18 – kiti duomenų šaltiniai). Atviro kodavimo metu buvo užkoduotos pažymėtos citatos ir sužymėta 660 kodų. Atliekant atrankinį kodavimą, pirminių rezultatų metu buvo išskirta 12 kategorijų, kurios, vėliau peržiūrėjus, įsigilinus į jų kontekstą, veiksmus ir pasekmes, buvo dar sustambintos iki 7 kategorijų: tinkamos komandos sudarymas, atlikimas, verslo modelio paieška, MVP sukūrimas, problemos suvokimas, poreikio nustatymas, investicijų pritraukimas. Kategorijų visuma sudarė struktūruotą rezultatų lauką. Atitinkamai buvo perskirstyti ir kodai. Nuolatinis lyginimas ir suvokimas, ką su kuo susieti, leido išgryninti svarbiausią esminę kategoriją. Kiekviena išskirta kategorija – tai veiksmas arba tarpusavyje susijusių veiksmų kompleksas, o nustatyta esminė kategorija „tinkamos komandos sudarymas“ atspindi veiksmą, kuriuo sprendžiamas pagrindinis tiriamasis reiškinys.

Vėliau, išsaugojus pakeitimus, duomenys dar kartą buvo ištraukti ir analizuoti rankiniu būdu, atvaizduojant tyrimo rezultatus. Tuo metu tyrėja tam tikrus kodus priskyrė kitoms kategorijoms, korekcijas nuolat atnaujindama ATLAS.ti projekte. 7 paveiksle galima matyti kodų paminėjimų skaičiaus pasiskirstymą tarp kategorijų. Tokia duomenų vizualizacija demonstruoja svarbą bendrame kritinių sėkmės veiksmų ankstyvojoje stadijoje kontekste.



7 pav. Empirinio tyrimo kodų skaičius pagal kategorijas

Pirmiausia tyrėja atliko kitų duomenų kodavimą, o vėliau kodavo interviu duomenis. Į ATLAS.ti projektą įkelti dokumentai buvo sugrupuoti ir sukurtos 5 grupės: 1) kiti duomenys (be interviu duomenų), 2) paslaugų startuolių („software“), 3) gamybos startuolių („hardware“), 4) investuotojų ir 5) startuolių (visų: paslaugų ir gamybos). Toks dokumentų sugrupavimas atsirado kylant smalsumui ir naujoms idėjoms. Tyrėja kėlė vis naujas teorines prielaidas, kurios susijusios su požiūrio atskleidimu tarp startuolio ir investuotojo bei tarp paslaugų ir gamybos startuolio. Buvo įdomu paanalizuoti, ar požiūriai skiriasi, ar yra kitų skirtumų, kurie keltų tolesnes diskusijas (žr. požiūrių išvalgas, 3.2. skyrius).

Programine įranga ATLAS.ti apdorojami duomenys leido labai patogiai matyti įvairius pjūvius, išvelgti dėsningumus, lengvai koduoti, peržiūrėti, prireikus koreguoti, lengvai priskirti, nurodyti ryšius ar sąlygas, priežastis, sąsajas. Tačiau tam tikrų keblumų išryškėjo, kai buvo siekiama atlikti analizę, sudarant žodžių medį (angl. *word tree*) ar žodžių debesis (angl. *word cloud*). Tyrimo informantai savo kalboje vartojo neįtikėtinais daug anglikonizmų ir terminų, santraukų, slengo, kurie transkribuojant buvo palikti originalia kalba (kaip ir buvo pasakyta) ir nebuvo keisti, siekiant neiškraipyti minties (tam tikri angliški žodžiai neatitinka tiesioginės lietuviškų žodžių reikšmės, nors anglų kalba kontekstas lieka aiškus). Pažymėtų citatų tekstai visgi neleido ištraukti, kuriose tiksliai vietose kalbama apie tam tikrą konceptą, nes buvo nelietuviški žodžiai. Taip pat lietuvių kalbos specifika, kad žodžių galūnės (priešingai nei anglų kalboje, kur žodis visada toks pat) keičiantis linksniams irgi keičiasi, neleido atlikti tam tikros analizės. Bet, neatsižvelgdama į šiuos keblumus, tyrėja analizę atliko rankiniu būdu ir visi norimi rezultatai buvo pasiekti.

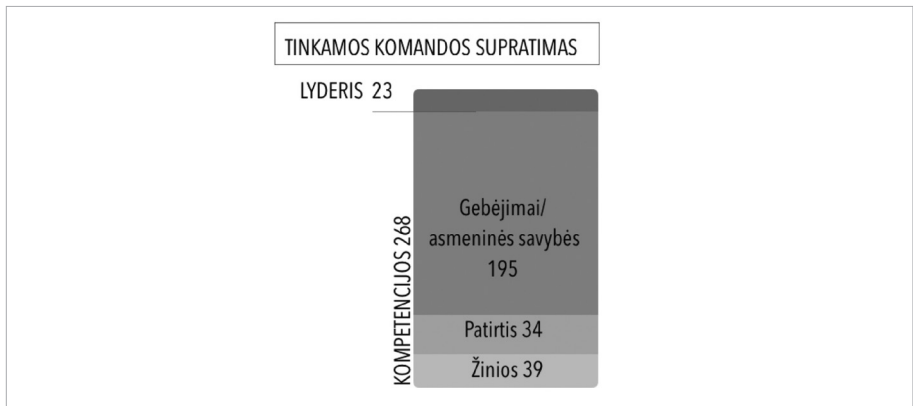
Išaiškinusi pagrindines kategorijas, tyrėja pirmiausia analizuoja kiekvieną kategoriją atskirai. Tik po šio etapo tyrėja patvirtina svarbiausią kategoriją ir demonstruoja startuolių kritinių sėkmės veiksnių vystymąsi bei suformuoja teoriją.

3.1. Empirinio tyrimo metu atskleistos sąvokos

Šiame skyriuje atskleidžiamos atliekamo empirinio tyrimo metu pastebėtos įžvalgos ir argumentai. Analizuojant kiekvieną kategoriją, išryškintos visos sudedamosios dalys, reikalingos teorijai sukurti, t. y. pademonstruoti supratimą apie vykstantį procesą. Rezultatams atskleisti naudojama raudonos vėliavos technika (duomenų vizualizacijose pažymėtas raudonos vėliavos simbolis), citatos bei atmintinėse fiksuoti samprotavimai, perteikti aprašomuoju tekstu (tokia forma tyrėjai buvo patogesnė analizuoti).

3.1.1. Tinkamos komandos sudarymas

Buvo įdomu atskleisti, ką frazė „tinkama komanda“ reiškia startuolio vystymosi ankstyvojoje stadijoje, nes dažnai girdima frazė „gera ar tinkama komanda“ savaime nepaaiškina, kas visgi turima omenyje. Šiai kategorijai buvo priskirta daugiausia kodų, nes būtent komandai aptarti informantai patys ir skyrė daugiausia dėmesio, nuo ko ir prasideda startuolio kelionė per šią vystymosi stadiją. Daugybė kodų natūraliai vedė į vis gilesnį „mišką“, kur gausu terminų, tokių kaip „kompetencijos“, „įgūdžiai“, „patirtis“, „žinios“, „asmeninės savybės“, „biografija“, „gebėjimai“ ir kt. Kadangi šio tyrimo esmė atskleisti procesą, suteikti prasmes, kalbant apie komandą išskyriau du elementus, t. y. *lyderis* ir *kompetencijos*. Kompetencijų dalį tyrėja suskirstė į dar kelias subgrupes: 1) žinios, 2) patirtis, 3) asmeninės savybės ir gebėjimai. Toks subgrupavimas suteikė aiškumo bei paprastumo ir buvo atliktas remiantis tyrimo autorės ir Le Deist & Winterton (2005) pateiktais samprotavimais, kad kompetencijos aiškinamos kaip žinios (angl. *knowledge*), kurios apima teorinį ir praktinį žinių supratimą arba žinojimą, kaip; įgūdžiai (angl. *skills*), kurie ugdomi su praktika ir mąstymo keliu / požiūriu (angl. *attitude*), kaip tu tai padarysi, turint atitinkamus darbo įpročius (angl. *work habits*) ir atitinkamus gebėjimus (angl. *abilities*) bei asmenines savybes (angl. *personal characters*). Toks subgrupavimas (žr. 8 pav.) buvo itin reikšmingas tyrimo rezultatams atskleisti. Tai padėjo išaiškinti komandos sampratą šioje stadijoje bei ryšius su ja.



8 pav. Tinkamos komandos kategorijos kodų skaičiaus pasiskirstymas pagal subgrupes

Atkreiptinas dėmesys, kad 8 paveiksle pateiktas kodų skaičiaus pasiskirstymas pagal subgrupes negali būti vertinama nė vienos subgrupės svorio bendrame komandos sąvokos paveiksle, kol nebus atskleista kiekviena subgrupė atskirai, siekiant išsiaiškinti, kokie yra kritiniai sėkmės veiksniai, kalbant apie kompetencijas ir apskritai apie komandą.

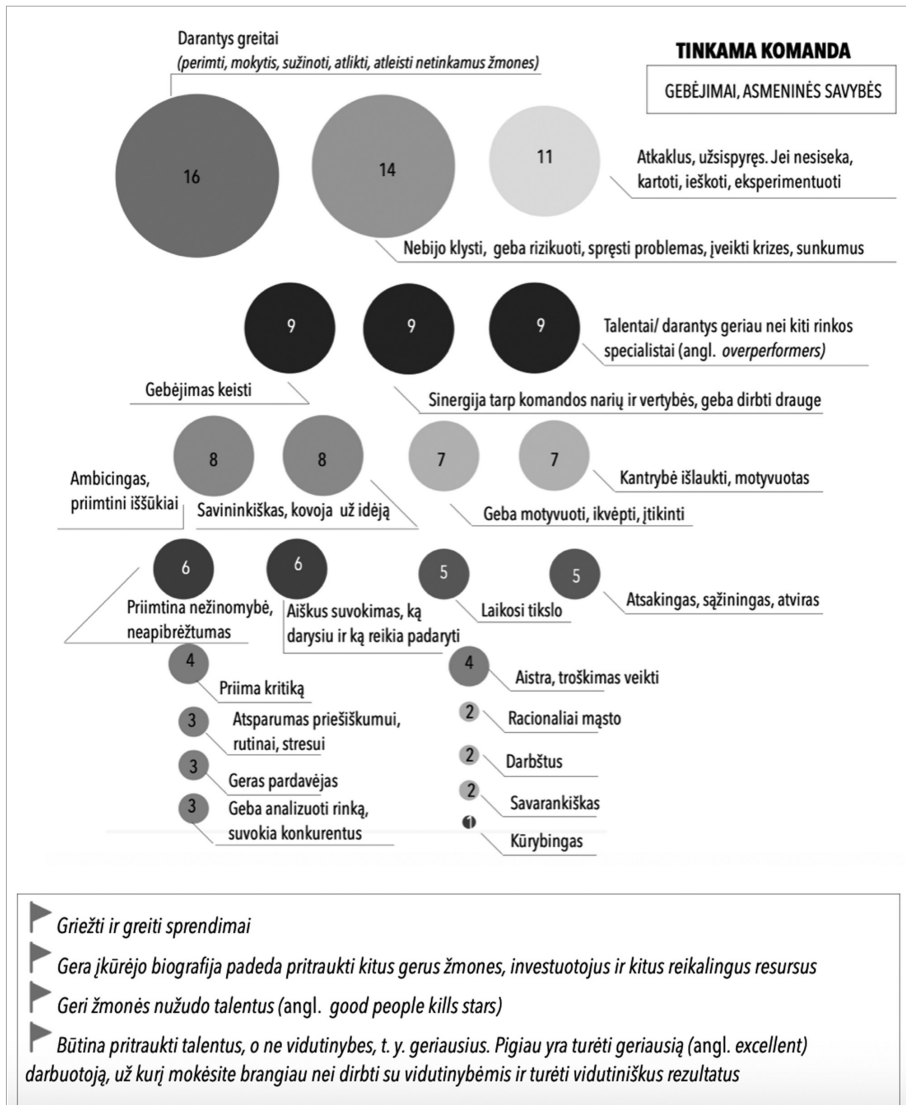
Gebėjimai ir asmeninės savybės (kompetencijos / komanda)

Toliau pateiktame 9 paveiksle atvaizduojamas gebėjimų ir asmeninių savybių identifikavimas pagal kodų, priskirtų išskirtam bruožui, pasikartojimų skaičių. Tokia duomenų vizualizacija padėjo įvertinti, kad, kalbant apie gebėjimus ir asmenines savybes, svarbiausios savybės išlieka kaip gebėjimas daryti greitai (priimant sprendimus, atleidžiant netinkamus darbuotojus, perimant naujus veiksmus ir t. t.): „*turi turėti mindset'ą, kad jeigu tu padarei hire'inimo klaidą, tai čia ir dabar turi ją išspręsti*“ (I12); kurie nebijo klysti ir geba rizikuoti, įveikti sunkumus, atkaklūs ir užsispyrę, linkę eksperimentuoti: „<...> *gebėjimas atlaikyti „ne“ ir rasti „taip“ net po tūkstančio bandymų. Eksperimentuoti*“ (I4); geriausių kompetencijų komanda: „*sėkmė slypėjo ne pritrauktose investicijose, o talentuose*“ (I10) ir kt. Paveiksle atvaizduoti burbuliukų dydžio forma, kuri proporcinga šio kodo paminėjimų skaičiui.

Apskritai žvelgiant į gebėjimų ir asmeninių savybių paveikslą, jis atrodo gana platus, o reikalavimai, keliami sėkmingam vystymuisi, yra tikrai aukšti. Susidaro įspūdis, kad tokie reikalavimai ne visuomet keliami aukščiausio lygio vadovams. Tačiau startuolio komandos kontekste šie reikalavimai ne tiek keliami, kiek suprantama, kad jų turėjimas pagreitins ir padidins galimybes sėkmingai įgyvendinti verslo idėjos projektą. Ir, prieš pradėdant bet kurį verslo projektą, būtų labai gerai įsivertinti paminėtas savybes, veiksmus, ar jos tikrai yra, ar gebu tai daryti. O jei kažko netenkinu, reikia savikritiškai įvertinti, kokį poveikį duos tolesniam projekto įgyvendinimui, su kokiomis rizikomis susidursiu ir kiek tai kainuos laiko. Toks savybių ir gebėjimų rinkinys galėtų būti taikomas ir šiuolaikinės inovatyvios organizacijos vadovui, atsižvelgiant į įmonės tikslus.

Analizuodama gebėjimus ir asmenines savybes, tyrimo autorė įsitikinusi, kad kiekvieniui vystymosi stadijai reikalinga vis kita komanda, kuri tenkintų esmines savybes ar gebėjimus. Tarkime, tyrėja daro prielaidas, kad pradinėje stadijoje kūrybingumas atsirastų būtent dėl tam tikrų esminių savybių, nors ankstyvojoje stadijoje ši savybė nebūtų svarbiausia. Ją turėti gerai šioje stadijoje, bet nėra svarbiausia.

Toliau analizuojant komandos supratimą, pereinama prie kitos subkategorijos atskleidimo, t. y. žinių.



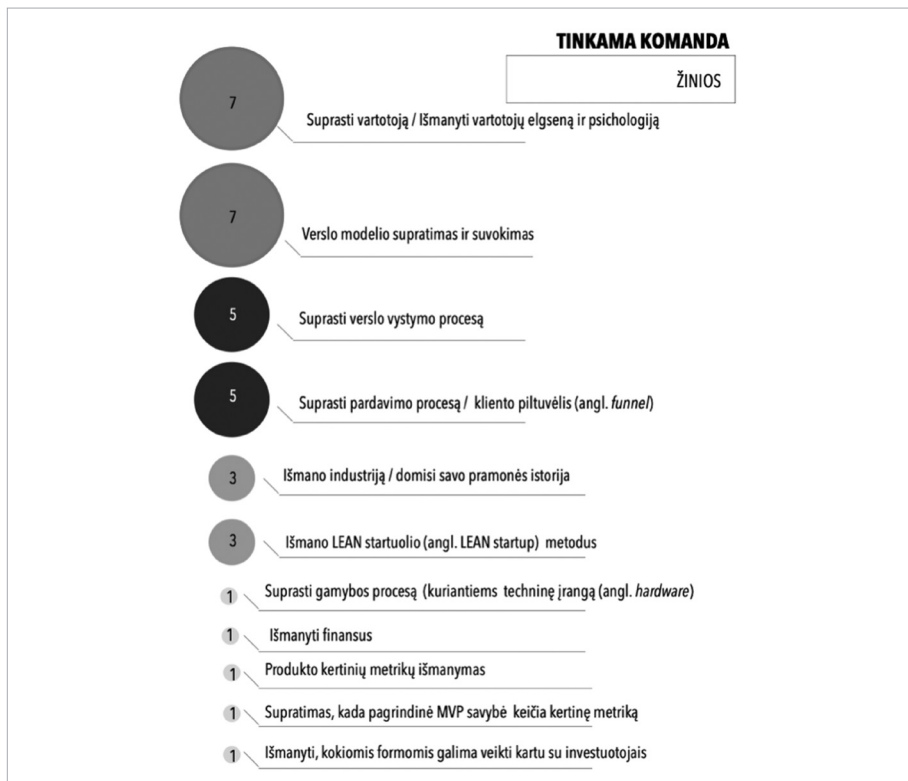
9 pav. Gebėjimų ir asmeninių savybių samprata, išskiriant jiems būdingų savybių, veiksmų pasikartojimų skaičių

Žinios (kompetencijos)

Kai per pokalbius su informantais tyrėja klausdavo, ar svarbus išsilavinimas, dažniausiai išgirdavo, kad svarbi patirtis. Tačiau, pradėjus gilintis ir aiškintis, ką jie turi galvoje apie tinkamą ar gerą komandą, paaiškėdavo, kad jie visi kalba ir apie žinias, kurių turėjimas šiame etape yra svarbus. Todėl taip pat svarbu suprasti, kur ir kokiais būdais jie tas žinias įgyja ir, žinoma, kaip jas galima būtų plėsti.

Įvertinus 10 paveiksle pateiktas savybes, veiksmus, susijusius su žinių samprata, pastebimas aiškus žinių laukas, kuris yra reikalingas ankstyvosios stadijos startuoliui. Tai vartotojo elgsenos, psichologijos išmanymas: „*gatvėj padaryk apklausą ir paklauskim žmonių, ką jie mano, ar žalumynų valgymas sveikas? Atsakys, kad sveikas, bet nevalgys. Čia ir esmė, kad startuolis turi suprasti vartotojo elgseną ir atskirti, kad atsakymas „taip, sveikas“ dar nereikia, kad produktas reikalingas ir jį naudot*“ (I6); verslo modelio: „*<...> supratimas, kokie galimi monetizavimo būdai, kas, kiek ir kaip moka..*“ (I18); vystymosi, pardavimų „funnel“: „*<...> turi išmanyti, kaip pas <...> ateina klientai ir kaip pasibaigia <...> turi žinoti savo metrikus <...>*“ (I7), „*<...> iki šiol supratom, kad pardavėjas turi skambinti telefonu, ar ne? Tačiau visas procesas, kaip tvarkyti inbound (išeinančius – aut. past.) ar outbound (ateinančius – aut. past.) pardavimus*“ (I4), „*LEAN startup*“: „*LEAN mokina etapiškumo, mokina iteracijų, viso to rato, kad tu turi žinoti, kas kame įvyksta <...> Tai tam tikra metodika, kaip tu statai startupą*“ (I6); pramonės istorija, metrikų supratimas: „*turėti suvokimą apie kertinę metriką, kas tai.*“ (I18), „*<...> tarkime, „Airbnb“ metrika, kuri atspindi vertę, yra užsakymai ir nakvynių skaičius bei idealus dažnumas šių paslaugų – metinis, „Lyft“ pavėžėjimo platformos metrika – važiavimai ir idealus dažnumas – savaitė / mėnesis ir t. t.*“ (I2); išmanymas, kaip dirba kiti konkurentai (ypač kuriant „hardware“): „*<...> svarbu išlaikyti konkurentų tinklą atvirą. Ne dėl to žiūrėti, kaip jie dirba, kas irgi naudinga, bet kad gautum jų patirtį. <...> Tai aš, pavyzdžiui, žinau visus gamintojus, žinau tiksliai, kur gamina kiekvienas iš mano konkurentų. Ir ta informacija man gali sutaupyti labai daug laiko ir dėl kokybės. Tai čia toks research'o pasidarymas labai svarbus.*“ (I6).

Visas žinias galima įgyti studijuojant atitinkamas programas aukštosiose mokyklose, skaitant knygas, įvairius kokybiškus informacinius interneto portalus ar duomenų bazes, domintis kitų patirtimi, lankantis įvairiuose renginiuose ir t. t. Todėl žinių įgijimas vėlgi labai priklauso nuo esamos toje rinkoje infrastruktūros, pasirengimo (jei kalba apie aukštojo mokslo mokyklas), vykstančių kokybiškų renginių. Bet šiais globalumo laikais kiekvienas žmogus žinių gali įgyti bet kurioje pasaulio vietoje, tik viskas priklauso nuo resursų (pinigų ir laiko).



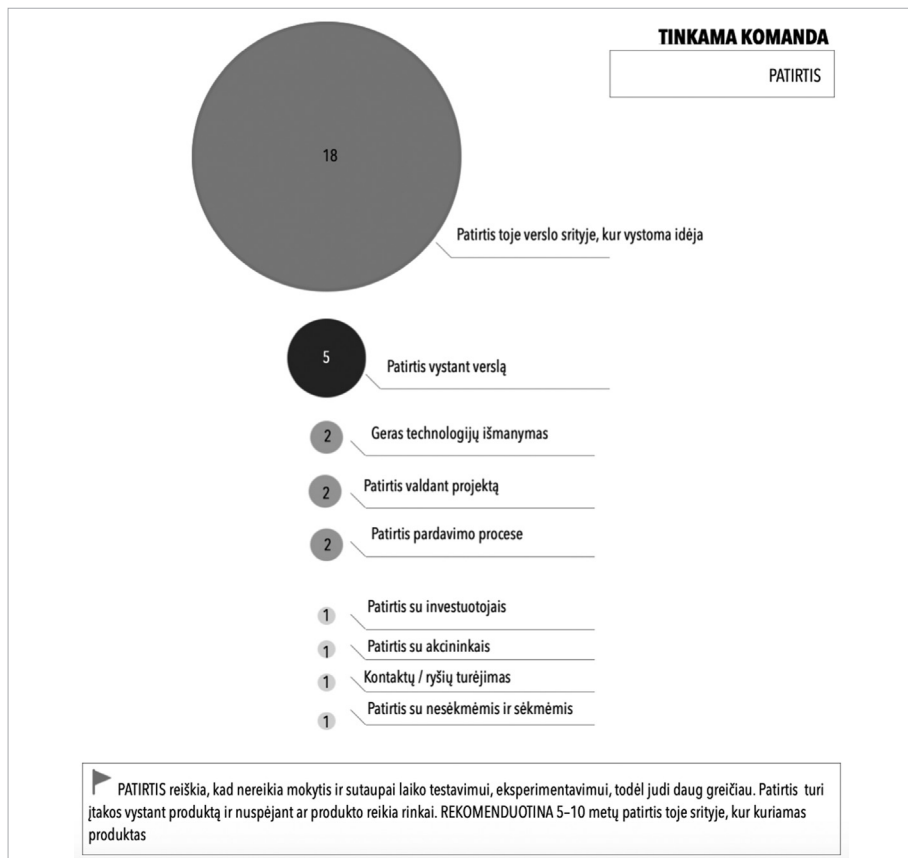
10 pav. Žinių samprata, išskiriant būdingas savybes, veiksmus, nurodant pasikartojimų skaičių

Patirtis (kompetencijos)

Patirties samprata buvo ne mažiau įdomi. 11 paveiksle tyrėja atskleidžia savybes ir veiksmus, kurie susiję būtent su patirties supratimu ankstyvojoje stadijoje. Patirtis toje srityje, kur kuriamas produktas, labai aiškiai atspindi supratimą, kad tai padeda sutaupyti resursų ir sutrumpinti vystymosi kelią: „<...> apklausas, research'us daryti, user testavimus ir tas labai daug laiko užtrunka, ir tada žmonės būna pasimėtę, tai tas product founder fit leidžia tau išvengti visų šių dalykų dėl to, kad tu pats esi savo klientas ir tu puikiai žinai, kokie ten feature'iai turėtų būti ir tu toj rinkoj 10 metų gal ir tada tu galvoji <...> nu labai daug laiko sutaupai, o jeigu kalbant apie tai, kad ankstyvojoje stadijoje yra labai svarbu judėti, testuoti, bandyti, paleisti ir pan., tai tas labai padeda.“ (I13), „<...> patirtis toje srityje, jis jau vieną projektą padarė ar du <...> padarė kažkokį startupą, pardavė <...> nu daro antrą, trečią, žinai <...> Gal sėkmingai dirbo kažkam toje srityje, sprendžia labai konkrečias problemas <...>“ (I11), padeda suprasti vartotojo skausmus: „<...> jeigu ateina žmogus ir sako: „Aš darysiu verslą, ee <...> pardavinėsiu šimtą tūkstančių vertės klientus „Microsoft'ui“, „Google“ ir t. t. Aš dirbau UAB „Spekuliacija“ vadybininku ir didžiausias mano kontraktas

buvo tūkstantis eurų. “Nu <...> kažkas prasilenkia, ane? Tada jeigu tu nedirbai ir nesupranti, ką reiškia šeši mėnesiai sales cycle, tai tu iš principo netinkamas šį verslą daryti <...>” (I14), ir pasiekti sėkmės: „<...> tie žmonės, kurie pastato sėkmingus verslus, jie yra pradėję ne vieną verslą, tai jų n-asis pradėtas verslas <...>” (I18).

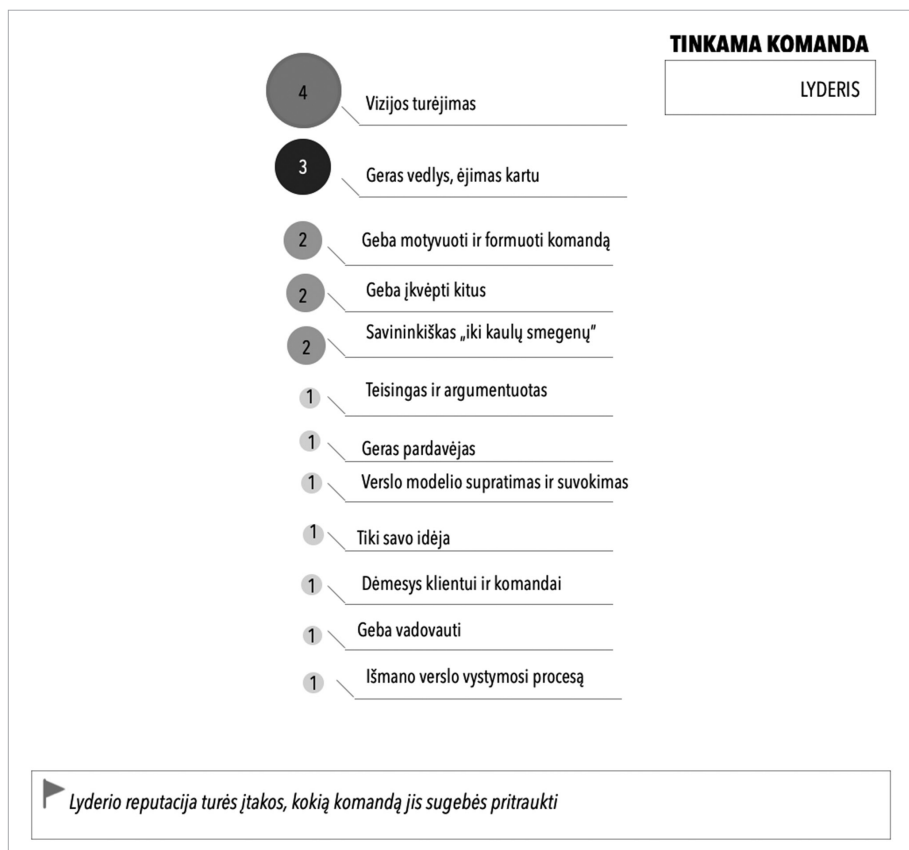
Tyrėja, dalyvaudama startuolių konkursiniuose pristatymuose (angl. *pitch*), girdėdavo investuotojų klausimus apie patirtį toje srityje, kur vystomas produktas, ar jos turi komanda. Buvo ne vienas atvejis, kai komandos narys atsakydavo su dideliu entuziazmu: „Kad mes neturime patirties, bet yra noras išmokti ir išmoksime viską greitai. Tam yra daug įrankių <...>” (I35). Tuo metu atrodė, va kokie „faini“ tie startuoliai, žinoma, išmoks, tačiau investuotojai jiems užkirsdavo kelią. Ir dabar aišku, kodėl. Be patirties sunkiai įmanomas vartotojo skausmų supratimas ir jų problemų sprendimas. Kaip pasakė dar vienas informantas: „Tai aš daug matau žmonių, kurie ateina ten, sako: „Žinai, aš sugalvojau čia kažkokį daiktą, žinai <...>“ O tas žmogus toje srityje niekad nedirbęs, nieko nedaręs, tai doesn't make sense <...> Pasidarbuok toj srity bent 5 metus, va tada <...>” (I17).



11 pav. Patirties samprata, išskiriant būdingas savybes, veiksmus, nurodant pasikartojimų skaičių

Lyderis (tinkamos komandos sudarymas)

Komandos lyderis išskirtas nuo kompetencijų dėl labai aiškių priešasčių. Lyderio vaidmuo labai svarbus, jam būdingos papildomos savybės, veiksmai ir nuo jo lipdosi visa komanda. Apibrėžiant komandos lyderio sampratą, pirmiausia turimas omenyje vizijos turėjimas: „<...> turi galvoti, *whats next*, kur dar *big opportunity* <...>“ (I4), ėjimas kartu: „<...> *bet tu būni su jais, net jei tau nereikia daryti tiesiogiai, tiesiog motyvuoji, kad, ta prasme, chebryte, no step back, neisim miegot, kol nepadarysim* <...>“ (I21), gebėjimas pritraukti kitus talentus: „<...> *autoritetas, vedlys komandos* <...> *tas streamas aplink kažką* <...> *Žmonėms svarbu, su kuo jie keps pyragą, ypač tiems talentams ar overperformer'iams* <...> *Vidutinio-kams ar below average nesvarbu, o talentai traukia vieni kitus. Jie gravituoja vienas prie kito* <...>“ (I3). Toliau 12 paveiksle pateikta lyderio samprata, nurodant pasikartojimų skaičių.



12 pav. Lyderio samprata, išskiriant būdingas savybes, veiksmus, nurodant pasikartojimų skaičių

Tinkamos komandos sudarymas

Atlikta „tinkamos komandos“ sampratos analizė leido apčiuopti aiškius aspektus, reikalingus suburti „gerai komandai“. Siekdama atskleisti dar aiškesnį komandos paveikslą ankstyvojoje stadijoje, tyrimo autorė sudarė žodžių debesį (angl. *word cloud*), kuris atskleidžia svarbiausias savybes ar veiksmus, kalbant bendrai apie komandą (žr. 13 pav.): „<...> gera komanda = *geras backgroundas*“ (I17).



13 pav. Tinkamos komandos svarbiausios savybės ir veiksmai, panaudojant žodžių debesį (sudaryta autorės panaudojant infogram.com)

Lyginant gautus empirinio tyrimo rezultatus su teoriniais aspektais apie komandos sampratą, galima pastebėti, kad literatūroje apžvelgiamos asmeninės savybės, tam tikros sąlygos, pavyzdžiui, visas darbo laikas, pasekmės, išeinančios iš kompetencijų, t. y. nuo jų priklauso resursų pritraukimas, tačiau akivaizdi spraga loginiam paaiškinimui, aiškiam išskiriami, kokią vertę duoda kiekviena turima savybė ar veiksmas, kodėl ji būtina, kas po ją slypi ir kaip sulipdyti tinkamą komandą. Kurie komandos sėkmės veiksniai yra kritiniai, vystant verslo projektą ankstyvojoje stadijoje.

3.1.2. Vartotojų problemos suvokimas

Problemos suvokimo ar vartotojų skausmų etapas yra be galo miglotas, neapibrėžtas ir su neaiškia pabaiga. Ne visiems pavyksta šiuos vartotojo skausmus suprasti ir tiksliai įvardyti: „<...> labai nedaug kas sugeba ją labai gerai įvardinti. Kažkas. Kitaip tariant, nu

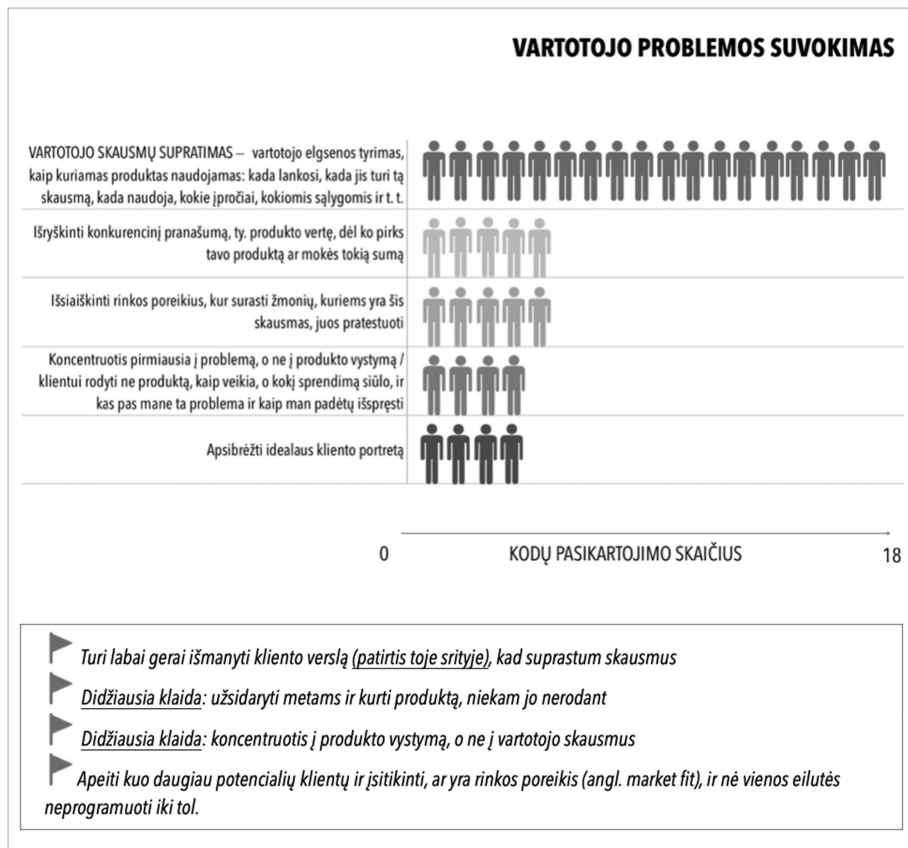
<...> Žiūrėkit, gaminam aspiriną, ane? Nes, nu, tai puiki prekė. Aha, o kokią mes problemą sprendžiam, ane? Kodėl reikia dabar aspiriną gaminti? Nes, nu <...> žinai, nu va. Pala, pala ir tada juos reikia, nu, taip labai subėbėt struktūruotai prieit prie problemos. Nes gali būt, kad geriausias sprendimas yra ne aspirinas, o galbūt kažkas kita. Kažkas šalia. Gal kokią nors kaukę reik daryt, žinai <...>“ (I3).

Remiantis informantų išsakytomis mintimis ir asmenine autorės patirtimi, pasitaiko atvejų, kai startuoliai šį etapą tiesiog praleidžia, manydami, kad jie puikiai suvokia problemą, ir koncentruojasi į produkto vystymąsi. Ateina pristatyti savo produkto investuotojams ar kitiems suinteresuotiesiems asmenims ir pradeda nuo to, kokios yra jau vystomo produkto savybės (angl. *features*), funkcionalumai, ką galima su jais padaryti, tačiau ar šios savybės sprendžia esminius vartotojo skausmus, lieka neaišku. Tuomet natūraliai gali išstikti tiesiog „mirtis“ dėl nepasiteisinusio produkto. O tam buvo investuoti resursai (laikas, pinigai).

Be to, dalyvaudama įvairiuose startuolių konkursinių pristatymo renginiuose, tyrėja pastebėjo, kad startuoliai, pristatantys savo verslo idėją ir jau minimalią jos versiją, nesulaukia dėmesio iš investuotojų, jeigu jie neturi jokios patirties toje srityje, o būna įsitikinę, kad žino už kitus geriau ir suvokia, ką sprendžia, t. y. kokią problemą. Vis dėlto, uždavus startuolio komandai klausimą, kiek apklausėte klientų, kuriems rūpi šis skausmas, ne pristatydami savo produktą, bet aiškindamiesi problemą, neretai būna atsakymas „nė vieno“. Tiesiog startuolio komanda dėjo pastangas apvaikščioti klientus jau su minimaliu produktu ir bandydavo paskatinti vartotoją prisijungti. Tačiau ilgainiui jokio rezultato nebūdavo: nei aktyvumo, nei „viral“ (užkrečiančio kitus) efekto, nei rekomendacijų iš lūpų į lūpas.

Kalbėjimas su klientais ir skausmų aiškinimasis yra sudedamoji dalis, kalbant apie sėkmingą šio etapo įveikimą: „<...> reikia juodai <...> Pusė laiko kalbėti su user'iais, o pusė laiko daryti kitus darbus <...>“ (I3). Nes viena yra tavo idėja, o visai kas kita – tai, kas vartotojui skauda ir kiek jis rimtai susidomėjo jūsų sprendimu bei yra pasirengęs už tai mokėti: „<...> pakalbėti su kuo daugiau įmonių, identifikuoti, ar jos tikrai turi šią problemą ir pasiryžusios tiek mokėti <...>“ (I13). Visgi akivaizdu, kad problemos suvokimas ar vartotojo skausmai suprantami remiantis patirtimi toje verslo srityje. 14 paveiksle tyrėja pateikia problemos suvokimo sampratą. Ir jei komanda turi šioje srityje patirties, tikėtina, kad ji daug greičiau nustatys vartotojo skausmus ir mažiau resursų reikės vartotojų tyrimui. Nustatant problemą, turi būti identifikuota ir siūlomo sprendimo vertė, ir kiek ji efektyviai spęs kliento problemą: „<...> kaip jis dirba, kaip jis uždirba pinigus, kaip jis gali būti paaukštintas rytoj, kaip jis gali geriau atrodyti prieš vadovą ir t. t.“ (I9). T. y. kiek klientas sutaupys laiko ar kiek papildomai užsidirbs pinigų ir kt. Kai apčiuopiamas aiškus vartotojo skausmas ir apdėliojama, koks vertės pasiūlymas bus teikiamas, būtina apsibrėžti ir vartotojo paveikslą bei jo elgseną, t. y. kas yra tavo potencialūs pirkėjai: „<...> va tiems user'iams rūpi viena, o kitiems kita <...> Tarkime, tavo target'as nuo 15 iki 65 metų moterys, tačiau būtina jas sugrupuoti pagal amžiaus grupes, nes vienai amžiaus grupei, t. y. jaunesnei, rūpės viena, o vyresnei kas kita. Reikia suvokti, kas kam rūpi ir tam gal reikės skirtingų feature'ų“ (I3) arba: „<...> tu turi suprasti, kas yra tavo vartotojai ir dėl ko jie naudoja savo produktu, tada suprasti, kur tie vartotojai lankosi, ir subėbėti toje vietoje parodyti savo

produktą ir parodyti tokiu būdu, kad tas žmogus susidomėtų tuo <...> Gerai suprasti klientus neužtenka, nes jeigu gerai suprasi, bet nesugebėsi jiems paduoti, tai tada va kiek naudos iš to supratimo.“ (18).



14 pav. Problemos samprata, išskiriant būdingas savybes, veiksmus, nurodant pasikartojimų skaičių

Aiškus vartotojo elgsenos nustatymas padeda pasirinkti tinkamą nišą: „<...> supratom, kad mūsų gaminamo daikto naudojimo principas kitas, žiūrint į skirtingas vartotojų grupes. Viena, kai kiekvieną dieną suaugęs žmogus naudoja tą transporto priemonę, kasdienybė. Atsisuka guoliai, tu keiti juos, tu nori patogumo, tu nori komforto. O vaikai panaudoja juos nu metus, du, tris. Tiesiog iš matematinės pusės tai buvo protingas žingsnis pasirinkti vaikų segmentą <...>“ (16).

Visgi reziumuojant vartotojo atsiliepimai turi būti visuose etapuose, kurie padės ne tik pradžioje identifikuoti skausmus, bet ir vėliau vystyti produktą: „Sėkmė priklausys nuo to, kaip sugebės startuolis susikoncentruoti į vartotoją. Sėkmė buvo „customer-centricity“, susifo-

kusavimas į vartotoją kiekviename etape nuo tada, kai atsiranda poreikis ir tavo produktas jį tenkina ne tik nusipirkus, bet ir vėliau naudojant <...>“ (I16).

Vertinant startuolių sampratos teorinius aspektus, problemos suvokimas buvo itin fragmentiškas ir didžiausias dėmesys sutelktas į vykdymą, inovatyvų verslo sprendimą, produktą, bet ne vartotojo skausmų supratimą.

3.1.3. Poreikio nustatymas

Kad ir kokių talentų komanda bus suburta, jei nebus produkto poreikio, idėją reikės tiesiog „nu'kill'inti“. Todėl, be problemos suvokimo, svarbus veiksnys išlieka poreikio nustatymas. Šiais laikais poreikio nustatymo galimybių egzistuoja tikrai daug: nuo įvairiausių bendruomenių portalų iki akceleratorių, sutelktinio finansavimo (angl. *crowdfunding*) platformų, konkurencinių kovų (angl. *challenges*), konkursiniuose pristatymuose (angl. *pitch competition*), parodų ir kitų konkursų ar priemonių (žr. 15 pav.). Tik čia labai svarbu surinkti tikrus atsakymus, jei kalbama apie portalus. Bet visgi geriausi poreikio testavimo įrankiai (minėti anksčiau) yra tuomet, kai tau už tai moka pinigus, steigia prizus, tuomet tai jau parodo aiškią motyvaciją. Ir nesvarbu, ar tai bus akceleravimo programa, ar dalyvavimas sutelktinio finansavimo platformoje, ar konkurencinių kovų konkurse ir kt. Šios galimybės padeda pasitikrinti produktą ir surinkti tikrus atsiliepimus: „<...> kūrėm prototipą ir mes paleidom tą campaigną „Indiegogo“, kad išsiaiškintume poreikius, pamatytume, kiek žmonėms tas rūpi, ir pasiteisino labai <...> Prasitestuoti patį produktą <...> ir tuo pačiu gauti finansavimą MVP ir gauti klientų bazę <...>“ (I10); susirinkti išankstinius užsakymus (angl. *preorder*): „Nu, tai išėjom į tą „kickstarterį“, nes nu.. Pasidariau planą. Susirinkom prie orderių. Mes tuo metu gavom 40 tūkstančių dolerių išankstinių užsakymų, bet mes nesurinkom, kiek norėjom. Nu, galėjom nieko nesurinkti, ar ne. Iš tikrųjų tuos pinigus kaip ir turėjom gauti, bet gavom tik virtualiai. Neleido mums jų įsisavinti ta platforma <...> Tačiau, matydamas visą tą projekto valdymą, sakau: „Aš jau turiu 40 tūkstančių išankstinių užsakymų, turiu partnerį, turiu žmogų, kuris dirba su marketingu. Tai mes jau galim eiti pas investuotoją iš esmės.“ Viską padariau per tris mėnesius <...>“ (I5); dalyvaujant, tarkime, parodose ne tik galimybė pratestuoti produktą, bet ir įgyti patikimumo „svorio“: „<...> kai tu pirmą kartą nuvažiuoji. Visi žiūri kaip į studentą, kuris čia padarė kažkokį dizainerišką daiktą. Antrais metais visi žiūri: o, geras, dar nebankrutavai. O faina! Viskas tvarkoj, bet niekas nebendruoja. Trečiais metais visi sveikinasi. Ketvirtais pats sveikiniesi su visais, nes visus pažįsti <...>“ (I6); sulaukti investuotojų dėmesio: „Dalyvaudami „kickstarteryje“ įgavom „publicity“, pradėjo skambinti ne žmonės, kurie norėjo įsigyti, o investuotojai iš visur: Rusijos, Kanados, Kroatijos, Šveicarijos <...>“ (I6).

POREIKIO TESTAVIMAS

	Akceleratorius	Sutelktinio finansavimo platformos	Konkurencinės kovos (angl. challenges)	Parodos	Konkursai
Galimybė patikrinti produktą	✓	✓	✓	✓	✓
Surinkti atsilepimus	✓	✓	✓	✓	✓
Susirinkti išankstinius užsakymus		✓	✓	✓	
Potencialių klientų kontaktai	✓	✓	✓	✓	✓
Susirinkti pinigų savo MVP		✓			
Įgauti patikimumo „svorio“	✓	✓	✓	✓	✓
Atkreipti investuotojų, potenc. vartotojų dėmesį	✓	✓	✓	✓	✓
Susidėlioti pardavimų procesą	✓				
Susidėlioti ir pratestuoti verslo modelį	✓				

▶ „Crowdfunding“ platformos netinkamos „high end“ produktams

▶ Pinigų MVP kūrimui per išankstinius užsakymus (preorder) galima surinkti:

per „preorder“ paleidimą per **produkto puslapį ir pasiūlyti palikti pvz. 200€**, jei susidomėjo sprendimu ir norėtų pirmieji išmėginti. Tai gali būti vieni iš pirmų klientų. BŪTINA sąlyga: tavo patirtis toje srityje, biografija;

iš verslo įmonių, kurios turi šį skausmą ir kurioms reikia tokio sprendimo ir norėtų pirmieji išmėginti. BŪTINA sąlyga: tavo patirtis toje srityje, biografija.

▶ Pasirašyti ketinimo paratokolus apie ketinimą įsigyti, jei nesutinka mokėti MVP kūrimui.

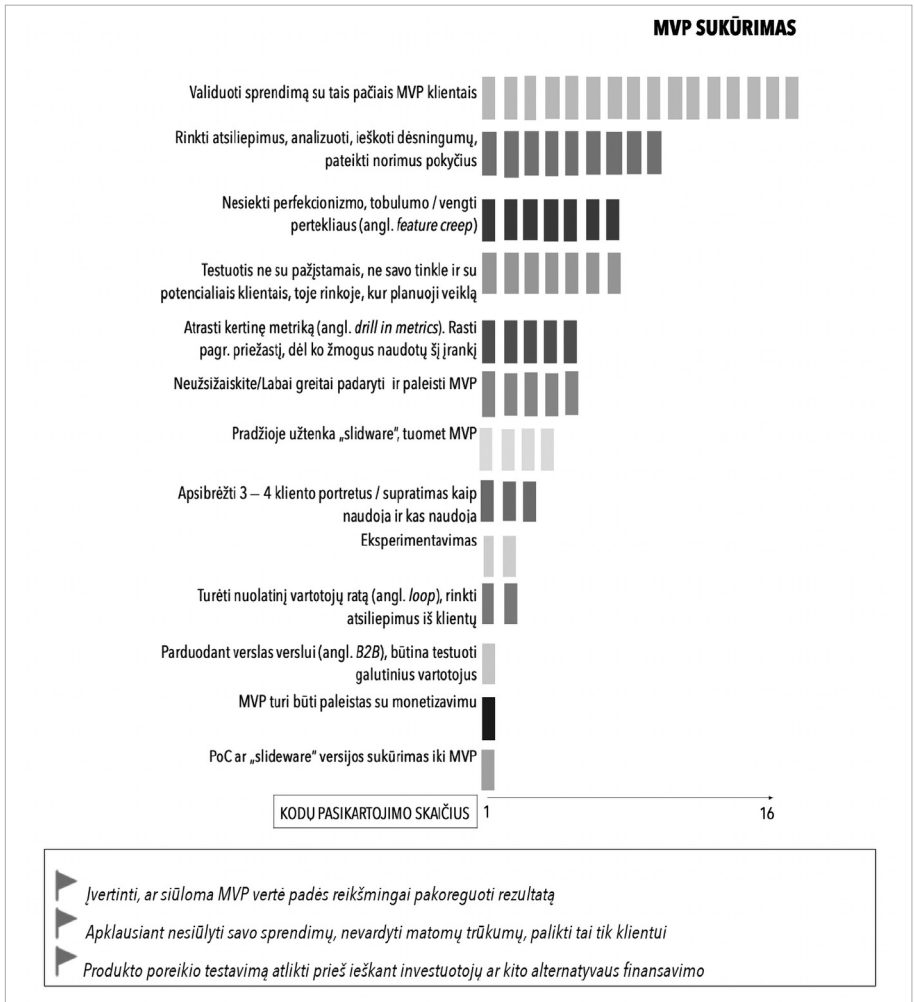
▶ Produkto poreikio testavimą atlikti prieš ieškant investuotojų ar kito alternatyvaus finansavimo, nes investuotojai nenori skirti laiko mokymams t.y. resursu

15 pav. Poreikio testavimo samprata, išskiriant rezultatų gavimo alternatyvas

Poreikio testavimas platformose padeda startuoliui įsitikinti, ar jo produktas reikalingas rinkai, taip pat nurodo gyvus veiksmus ir suteikia įrodymų prieš investuotojus, kurių startuolis jau bus pasirengęs siekti. Startuoliui reikėtų apsvarstyti ir kitas išankstinių užsakymų alternatyvas, tokias kaip iš būsimų klientų: „<...> skepticizmo yra, tai bet normaliai žmonės supranta, kada tu ateini neturedamas to produkto ir tik apie ateitį kalbi, sakai, tu man sumokėk avansą dabar, bet sprendimą aš tau teiksiu dar po 4 mėnesių <...>“ (I18), tačiau jei turi šioje srityje patirties ir supranti kliento skausmą, yra tikrų galimybių gauti pinigus už pažadą padaryti tą produktą. Teorinėje analizėje tai atskleidžiama kaip galimybė susirasti klientų bazę, pritraukti resursų būtent ankstyvojoje stadijoje. Deja, nieko neatskleidžiama apie alternatyvų gausą, kokių rezultatų galima pasiekti panaudojant vieną ar kitą alternatyvą, kokios sąlygos turėtų būti tenkinamos vienam ar kitam rezultatui siekti, taip pat trūksta supratimo, kad jos skirtos pirmiausia išsiaiškinti, ką darai ir ar to reikia rinkai.

3.1.4. MVP sukūrimas

Problema išaiškinta, poreikis ištestuotas, kitas kritinis sėkmės veiksnys vystant startuolį ankstyvojoje stadijoje yra minimaliai gyvybingo produkto (MVP) sukūrimas. Ne veltui jis vadinamas minimaliu, tam yra daug prasmės, kuri buvo išaiškinta būtent tyrimo metu (16 pav.). Atotrūkis tarp teorinėje dalyje pateiktos MVP sampratos yra didelis ir visiškai nepaaiškina realijų bei kuriamos vertės, būtinų sąlygų ir konteksto. Pasakymas, kad reikia sukurti MVP, nė vienam pradedančiajam neperteiktų pagrindinės esmės, visgi kas tai yra, kaip ir su kuo valgoma bei ko tikėtis suvalgius.



16 pav. MVP samprata, išskiriant būdingas savybes, veiksmus, nurodant pasikartojimų skaičių

Kalbant apie MVP sampratą, tyrimo metu autorė papildė tokias sąvokas kaip „*slide-ware*“ (skaidrėse pristatomas produktas be jokio programavimo): „<...> *kad net nebe MVP yra svarbu, o pačioj pradžioj yra svarbu „slideware“ <...> prezentacija. Klausimas, kam jiems reikia tada MVP sukurti, investuoti pusę metų ar tris mėnesius, 100 tūkstančių eurų, sukurti kažkam, kuris dar niekam nieko nesprendžia, tam, kad jie ateitų, vietoj to, kad kitam verslininkui pristatytų tą problemą <...> Startuolis pasižiūri, ar įdomu, jeigu įdomu, turbūt tas žmogus paklaus: „Tai gerai, kaip mes galim tęsti šitą bendradarbiavimą?“ Ir jis gali atsakyti: „Mes šito produkto dar nepaleidom į rinką. Planuojamas paleidimas yra tada. Ar norėtumėt būti mūsų vienas iš pilotinių klientų. Ar norėtumėt, kad aš su jumis susisiečiau po to, kai mes ištestuosim su penkiais pilotais, kas turbūt bus po 6–7 mėnesių ar po metų. Tada aš jums paskambinsiu ir pasakysiu, kada <...>“ (I13) arba*

MVP „light“ versija (tai dar lengvesnė MVP versija): „<...> „light“ versijos MVP produkto sukūrimas ir testavimas padės įrodyti, kad sugebi suprasti vartotojo poreikius, gebi pritraukti ir parduoti tą produktą. Pavyzdžiui: „<...> tavo esminio produkto „light“ versijos sukūrimas, tarkim, jei planuose padaryti „Aruodo“ tipo platformą (kuriai reikia daug resursų), vietoj to, kad iškart darytum visą platformą, kaip pristatyti skelbimus, galima būtų sukurti skaičiuotuvą – sužinok mano nekilnojamojo turto vertę ir, jeigu su tokiu skaičiuotuvu, kuris yra, ko gero, vienos dienos darbas, palyginti, su mėnesių mėnesiais visos platformos, gebi pritraukti didelę auditoriją žmonių ir tu gali įtikinti kitus investuoti į tave.“ (I8).

Taigi, grįžtant prie MVP savybių, veiksmų, validavimas: „<...> pirmiausia tu sukuri produktą. Sugalvoji, ką vat kažkokią problemą, kurią tu nori išspręsti. O paskui, kad validuotum tą problemą neišleisdamas 400 tūkstančių gamybos visai plėtrai ir organizavimui. Tai geriau išleidi ten 5000 eurų research’ui, pasižiūri tiksliai, ar ta data bent jau sutampa. Pasidarai user scenarijų quiz’ą ar prototipą. Parodai user’iams. Jeigu tinka<...> tada gali važiuot <...>“ (I6), ir atsiliepimų rinkimas, kaip vienas pagrindinių veiksmų, išgirstas tyrimo metu ir būtina tam sąlyga, validuoti būtent su tais pačiais MVP klientais: „<...> vykdo bandymus, eksperimentuoja, kad maniakiškai rinktų duomenis. Tada jie pasinaudoja tais duomenų taškais, kad galėtų priimti stebimus sprendimus <...>“ (I2).

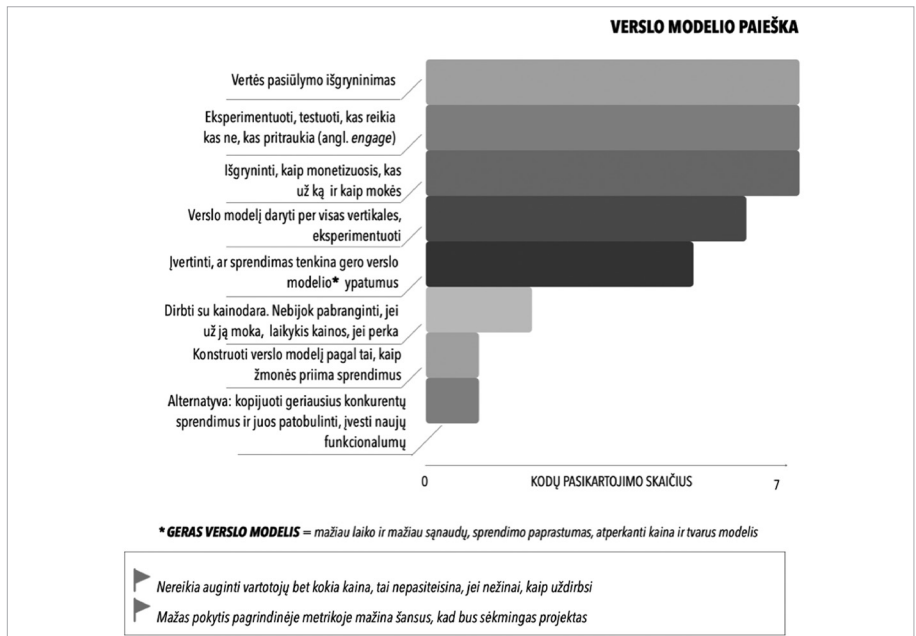
Tyrimo metu buvo visiškai netikėta atrasti, kodėl nereikia siekti tobulumo su MVP ir neužsižaisti. Tyrėja prisimena tuos posakius renginiuose, diskusijose, bet, kas juose slypi giliau, nebuvo išaiškinta, o esmė slypi pagrindinėje priežastyje, dėl kurios naudos įrankį: „<...> svarbu clarify’inti pagrindinį use case’ą, kodėl žmonės naudos tą produktą ir kokią problemą jiems išspręš, ir tada visi šalutiniai dalykai yra tik gražūs priedai. Ir tie gražūs priedai kai kuriais atvejais tau padeda sukurti labai gerą patirtį useriams ir paversti tą produktą labai išdirbtą, bet tie produktai, tie papildomi features’iai<...> jie nepadarys produkto sėkmingo, jeigu žmonėms nereikia pagrindinio use case, tai jie dėl to, kad yra galimybė įsidėti profilio nuotrauką į „Skype“, tai netaps sėkme. Tarkime, pagrindinė priežastis, dėl ko žmonės naudotų įrankį, nu, tai, tarkim, skaipo atveju tai būtų, tarkim, parašyti žinutę kontaktui, gal skambutis <...> pagrindinis use case’as, o ten gal kažkokia galimybė prisidėti nuotrauką prie profilio ar galimybė nieko nespręst<...>“ (I18). Be to, išgirstos naujos mintys, pavyzdžiui, kad turi būti paleista kuo greičiau MVP, turi labai daug prasmės: „<...> jeigu dabar daryčiau, tai, aišku, turbūt jau dabar kitaip daryčiau tą MVP, greičiau paleisčiau, greičiau pradėčiau testuoti <...>“ (I19). Tik tokiu atveju gali rinktis atsiliepimus, priiminėti

tinkamus sprendimus ir keisti. Tokia mintis lydėjo ir tyrėjai rašant darbą, kad darbą tobulinti galima neribotai, bet reikia pademonstruoti siekiamo tiriamo reiškinio esmę ir lygiai taip pat surinkti atsiliepimus bei imtis veiksmų, sprendimų.

Svarbiu aspektu šiame etape išlieka ir produkto testavimas su nepažįstamais asmenimis, kuo toliau nuo savo tinklo, siekiant surinkti kuo patikimesnius duomenis. Ir, žinoma, atrasti esminę metriką: „<...> tu turi pasirinkti feature'ą, kuris iš esmės pakeičia tą kertinę metriką <...> Iš esmės tai reiškia arba, jeigu ten, pavyzdžiui, yra nuostolis, jį panaikina visiškai <...> arba ten pakeičia „order for magnitude“, jeigu dabar kainuoja 100 dolerių padaryt kažką, o po mano sprendimo kainuos 10, tai <...> taip ir pasidaro tie gerieji sprendimai. Žodžiu, jeigu tavo yra „incremental change“, aš ten 10 proc. kažką pagerinu, tai tau bus labai labai sunku, nes tu amžinai susidursi su pokyčio kaina <...> Ir jeigu tu pakeiti viską 8 proc., tai sakys: „Klausyk, aš pirmus metus tuos 8 proc. suvalgysiu vien procesų perdėliojimui, tai gal geriau nieko nekeiskim, gal po metų pas tave geriau bus <...>“ (I18).

3.1.5. Verslo modelio paieška

Analizuojant verslo modelio sampratą ankstyvojoje stadijoje, pastebimi ypatumai ir veiksmai, kurie apibūdinami ir teorinėje dalyje, t. y. verslo modelis pirmiausia kurią vertę tiek vartotojui, tiek verslui ir siūlo sprendimą protingesnėmis išlaidomis (mažesnėmis sąnaudomis). Tačiau ribos, kaip nustatyti tą pakankamą vertę, kuri būtų perspektyvi, apskritai neatskleidžiamos, jaučiama mokslinių žinių spraga. Nes būtent ankstyvojoje stadijoje vyksta verslo modelio paieška. Verslo modelio samprata pateikiama 17 paveiksle.



17 pav. Verslo modelio samprata, išskiriant būdingas savybes, veiksmus, nurodant pasikartojimų skaičių

Tyrimo metu kalbėdami apie verslo modelio vertės nustatymą, informantai irgi pabrėžė, kad svarbiausias elementas yra suvokimas, kas ta vertė, kaip ji suteikia vartotojui ir verslui vertę, kuri siejasi su vartotojo skausmų suvokimu ir rinka, kurioje tu planuoji parduoti savo produktą: „<...> vertė <...> susilankstymas. Tai mūsų produkto susilankstymas yra labai svarbi dalis. Kad jisai susilankstytų kompaktiškai. Nes problematika buvo tokia. Tai mūsų pagrindinis vartotojas yra Azija. Tarkim, Singapūre. Tai visi gyvena ankštuose butuose ir n aukšte. Kur turėti dviratį yra per didelė prabanga. Paspirtukas, kuris susilanksto į skėtį. Tarkim, į labai mažą formą „make sence“. Tu gali labai greitai susilankstyti. Pavyzdžiui, įbėgant metro, tau už jį nereikia mokėti jokio papildomo mokesčio. Tu turi daiktą, kuris iš esmės veikia. Tai mes tokia filosofija vadovaudamiesi visus produktus darom, kad kuo paprasčiau susilenktų, kad kuo mažiau vietos užimtų, kad susilenktų <...> Priedam „design value“, kad jis būtų gražus, kad jis būtų stilingas <...>“ (I6) arba: „...tai va čia ir yra <...> ką mes darom. Tai yra žymiai trumpiau, žymiai aiškiau, nei anksčiau turėjai <...>“ (I7), arba: „<...> tarkime, toks pat darbas dabar užtruks atlikti ne 15 val., o 3 val., kainavo 100 \$, o dabar 10 \$ <...>“ (I18).

Tuomet eksperimentavimas irgi neatsiejama verslo modelio dalis, kuri leidžia laiku priimti sprendimus, dar geriau išgryninti perspektyvesnį verslo modelį: „<...> pradžioj, nu, execute'ini, darai, ta prasme, kiek įmanoma greičiau, padarai kažko ir bandai, bandai, bandai, neveikia, veikia <...> Padegini pinigus, bet va būtent tada surandi būdų, kad, maksimaliai efektyviai, maksimaliai mažai sudegindamas, bet, nu, kažką randi, žinai <...> Surandi – tas kanalas veikia, tada jau ten darai struktūrą, dėlioji, kodėl pasisekė ir kaip padaryti daugiau<...>“ (I16).

Be to, tyrimo metu informantai pabrėžė ir kelių darytų projektų nesėkmę, t. y. negebėjimą sukurti naudingo vertės pasiūlymo: „<...> kai kurie projektai buvo sustabdyti, nes nesprendžia to kaštų sutaupymo, pavyzdžiui, „xxxx“ (aut. pakeista) kaštų netaupo, jis daugiau pajamų neprideda <...>“ (I13).

Aiškus vertės sudėliojimas vartotojui dar nereiškia sėkmės, jei tai neteikia naudos verslui, todėl labai svarbu, kaip verslas monetizuosis, kas ir už ką mokės: „Tai reikia sugebėti tą kainą nustatyti, ji turi atspindėti kliento vertę ir turi atspindėti tavo įdirbiu, ji turi išlaikyti maržą. Tai čia tas antras klausimas, kiek moka, ir trečiasis klausimas, kaip moka <...> Žmogus, kuris supranta verslo modelį, galės pasakyti, kad registracijos mokesčių tu gali taikyti tiktai mažos konkurencijos aplinkoj, o jeigu tu esi pirmas rinkoj, tai tu gali taikyti registracijos mokesčių, nes tavo software sprendimas bus pranašesnis prieš jau esamą situaciją. Žodžiu, jeigu tu esi trečias rinkoj, tai tu tikrai negali, todėl yra tavo konkurentai, kurie gali nustoti taikyti <...>“ (I18).

Dėliojant verslo modelį, svarbu nepamiršti ir pasaulinių tendencijų ne tik toje srityje, bet apskritai. Tarkime, ekologiško ir tvarumo banga: mažiau plastiko, mažiau neperdirbamų žaliavų ir apskritai rinkos suvokimas, kas darosi ir vyksta labai svarbaus, t. y. svarbus nuolatinis domėjimasis ir tų žinių integravimas į verslo modelį. „Geimifikacijos“ vėjus, „emoji“ ir t. t. turi didelės įtakos verslui, įsivedus tokį funkcionalumą. Tarkime, vieno informanto patirtis ir šių tendencijų įdarbinimas davė puikų rezultatų: „<...> geimifikacija – trendas, kurį reikia išnaudoti <...> Mano sveikos gyvensenos geimifikacija. Iki tol aš neturėjau įrankių pamatuot, kiek aš sveikai gyvenu. O dabar galiu pasakyt dešimt tūkstančių žingsnių <...> O

mūsų atveju, kai šitą realizavom, žiauriai sprogo duomenų surinkimas mūsų. Kodėl? Nes šitas būdas yra fun. Vienu pirštu atsakinėti <...> Ar tu rekomenduosi? Nu, ten rekomenduosiu „it lengthens lashes“. Ar jis pailgina blakstienas? Pailgina. Ar jis nesusisuka į gumuliukus „doesnt clump“? Nu, nesusisuka, ane, ir t. t. Ir išeina, kad su vienu pirštu <...> ir t. t. tiesiog greit pavariai <...> Žaidimas su klientais jiems naudinga ir fun forma <...>“ (I3).

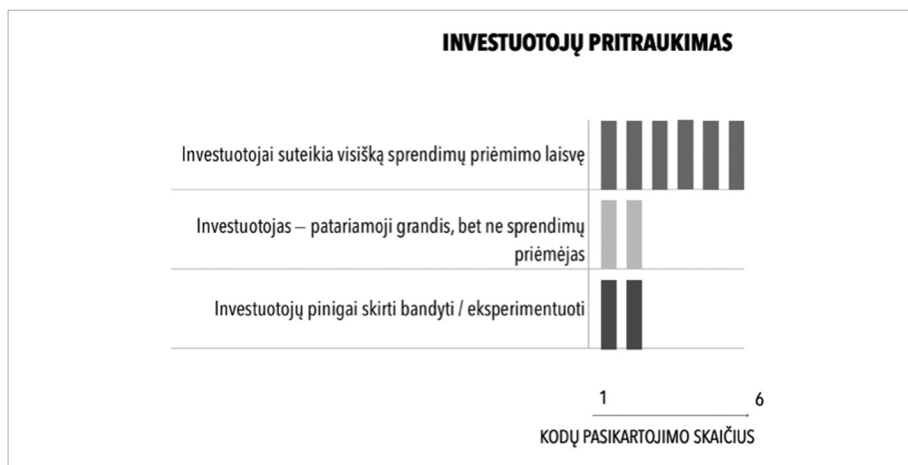
Viena iš alternatyvų – galimas verslo modelio parinkimas jau egzistuojantiems verslams, kurie sprendžią tą pačią problemą, tačiau komandos patirtis toje srityje ir įdirbis gali sukurti ne tik ryškų konkurentą, bet ir laimėti konkurencinę rinką, todėl rinkoje svarbu ne tai, kas pirmas, bet kas paskutinis: „<...> esmė yra ne „first moover“, „last moover“. Kas <...> Kaip ir „Google“ and „Google chromas“ <...> Tai „Explorer’io“ niekas nebepreisimena dabar, ne <...>“ (I4). Viena iš tokių pasidalintų patirčių: „<...> elementariai atsidarai, reiškia, konkurentų sprendimas geriausias ir biškį patobulini savo, nes vėlgi mes pasirinkome specifinę nišą – elektroninę komerciją <...> Buvo sprendimų, kur yra generic, tuo metu elektroninė komercijoj specializuotų sprendimų buvo labai vienetai, jie buvo irgi labai ankstyvos stadijos ir reiškia, tada mes tiesiog pasiėmėm geriausių rinkoje esantį sprendimą. Kopijavom ir pritaikinėjom tam tikras funkcijas, kurių neturi, kurios labai specifinės komercijoje <...> Reikia suprasti, kad visi vieni kitus kopijuoja <...> bet laimi, kuris geriausiai supranta, ką daryti <...>“ (I16).

Praplečiant mintį, visgi geras verslo modelis – tai pirmiausia mažiau laiko, sąnaudų, sprendimo paprastumas, tvarus modelis ir aiški vertė tiek vartotojui, tiek verslui, atskleidžiant, kaip jis monetizuos savo verslą. Nes vyraujantis mitas, kurio, beje, pati tyrėja nebuvo nei paneigusi, nei ne, kad: „<...> user’ių auginimas be jokios vizijos, kaip iš to uždirbsi, tas, žinai, buvo irgi labai<...> Tie trendai, žinai, tu nori nenori, skaitydamas antraštes, tu labai pradedi gyventi, žinai, tais trendais. Tai trendas buvo prieš penkerius metus augink userius bet kokia kaina, revenue ateis iš to, nesvarbu <...> nesąmonė. Dauguma atvejų tiesiog tu tų antraščių po to nematai, kur tas auginimas baigėsi ir, žinai, užsidarė kompanijos. Tai darėm mes tą, darėm, darėm, darėm, supratom, kad tai yra tiesiog pinigų deginimo mašina ir viskas tuo baigsis, taip ir atsitiko <...>“ (I9) tapo labai suprantamas, kad būtina su pirmaisiais vartotojais suprasti, kaip verslas uždirbs iš šio siūlomo sprendimo, t. y. kas už ką mokės. Neapsistoti ties statišku supratimu, atsiriboti nuo įprastų dalykų, nes mokėtojas gali būti tikrai ne vartotojas, o kita trečioji šalis ir t. t. Svarbu eksperimentuoti ir eiti per visas vertikales: „Biznio modelį daryti per visas vertikales <...>“ (I17).

3.1.6. Investicijų pritraukimas

Kai planuojamas verslas ir jau pradėdama vystyti, didelė dalis startuolių (remiantis tyrėjos asmenine patirtimi) galvoja apie investicijų pritraukimą, tačiau mažai kas suvokia, kada tu esi pasirengęs investicijoms, kada jų reikia ir kada tinkamas metas eiti ieškoti. Nes tiesiog, jei tai darai ne laiku, sudegini daug laiko, užuot susikoncentravęs į verslo idėjos įgyvendinimą. Teorinėje analizėje investicijos pateikiamos kaip svarbus veiksnys verslui augti ir paplsti, tačiau nieko nenagrinėjama, kada investicijų ieškoti. Atliekant tyrimą, labai aiškiai susidėliojo etapai, kada startuolis gali būti pasirengęs investicijoms ir kokius veiks-

mus turi būti atlikęs, taip pat jo supratimas apie investicijas ir investuotojų vaidmuo: „<...> trūksta tokio, nu, noro padaryti kokybiškai namų darbus prieš ateinant <...> Atsakingai imti pinigus iš investuotojo, o ne galvoti, kad tai yra, nu, žaidimas <...> nu, nemokami pinigai <...>“ (I15). Be to, startuolis turi suprasti, kad: „<...> investuotojas perka pasitikėjimą ir tavo pažadą, kad padarysi tai, ką sumanei <...>“ (I9). Tad prieš tai nagrinėtos ir išgrynintos esminės kategorijos, kurios turi įtakos investicijų pritraukimui. Patį startuolio vystymąsi autorė pateikia suformuotoje teorijoje (žr. toliau). Tyrime atskleistas investuotojų vaidmuo (žr. 18 pav.) vystymuisi. Tai pirmiausia laisvės suteikimas startuolio komandai, supratimas, kad investuotojas veikia kaip patarimoji grandis, bet ne vykdančioji, ir jų pinigai skiriami eksperimentavimui, testavimui ir rezultatų siekimui.

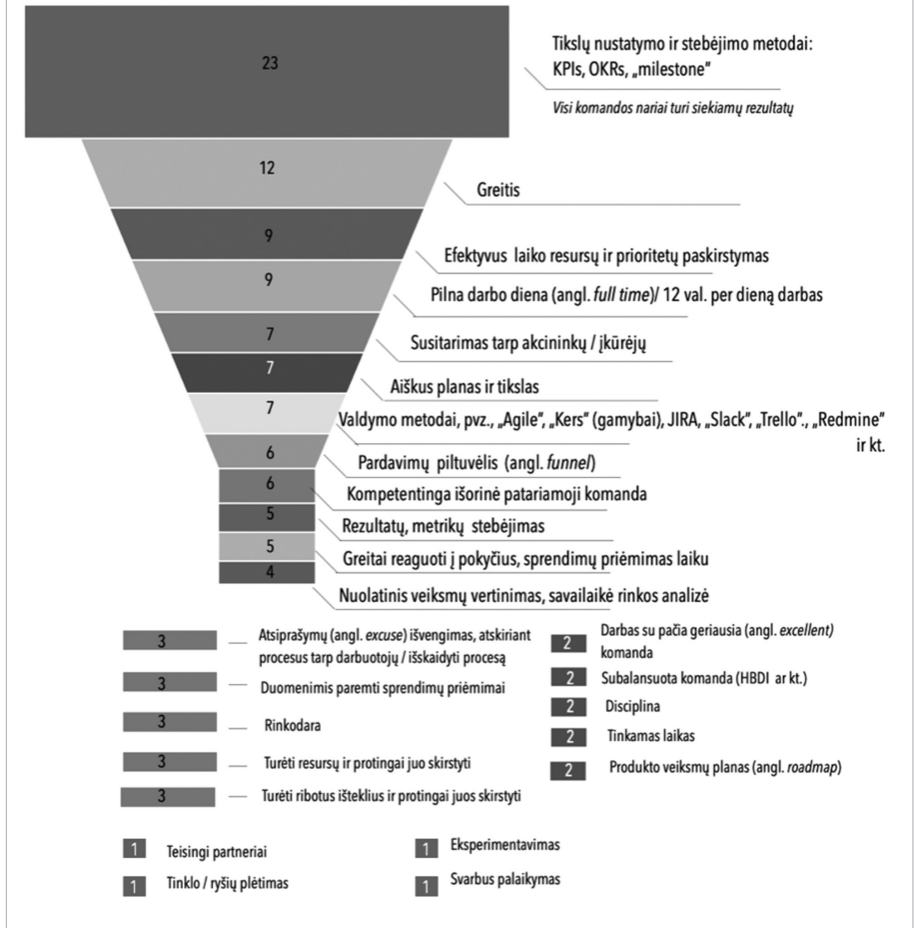


18 pav. Investuotojų samprata, išskiriant būdingas savybes, veiksmus, nurodant pasikartojimų skaičių

3.1.7. Atlikimas

Atlikimas – visa apimantis procesas, kuris suka visą stadiją ir visus jame vykstančius procesus. Procesai nevyks, jei nebus atlikimo, o be pagrindinių aptartų sudedamųjų dalių (žr. 19 pav.) atlikimas, kad ir kaip gerai bus sustyguotas, neleis pasiekti trokštamo rezultato. Apskritai geras verslininkas supranta, kuri iš 100 alternatyvų geriausia, geba greitai priimti reikiamus sprendimus ir teisingai paskirstyti išteklius. Visgi, užtikrinant atlikimą ankstyvosios stadijos vystymosi etapu, būtina nusistatyti trumpalaikius tikslus ir juos stebėti, o esant poreikiui gebėti greitai juos keisti ar reaguoti. Taigi atlikimas tiesiogiai priklauso tik nuo komandos, kaip ji valdys projektą, kokius veiksmus atliks, t. y. kaip laiku bus įgyvendinami apibrėžti tikslai ir stebimi metrikai, sudėliotas produkto veiksmų planas (angl. *roadmap*) ir pardavimų piltuvėlis (angl. *sales funnel*) su aiškiu supratimu, kas yra idealus klientas, kokie jų profiliai ir kaip, už kiek jiems parduodame.

ATLIKIMAS (angl. Execution)



19 pav. Atlikimo samprata, išskiriant būdingas savybes, veiksmus, nurodant pasikartojimų skaičių

Praktikoje naudojama įvairių tikslų nustatymo metodikų, tokių kaip svarbiausių veiklos rodiklių matavimas – KPIs, tikslo ir svarbiausių rezultatų apibrėžimas ir siekimas (angl. *objective and key results*, toliau – OKRs), tarpinių tikslų, kai stebimi ir vertinami pasiekti rezultatai (angl. *milestone*, toliau – „milestone“). Jų naudojimas lemia siekiamus rezultatus: „<...> su komanda išsikeli du tris tikslus ir būtinai pagal tą metodologiją privalai atrasti objektyvias metrikas, kaip KPIs, kurie tau byloja, kad tu artėjai prie to tikslo. Reikia atrasti sau tinkamą metodą, kuris duos discipliną ir įgyvendinimą „greitai“ bei atsiprašymų („excuse“ų) išvengimą <...>“ (13). Šie indikatoriai padeda išvengti „excuse“ų, tačiau dar

vienas visiškai naujas atradimas atliekant tyrimą buvo tas, kad „*excuse'ų*“ išvengimas gali būti sėkmingai valdomas atskiriant procesus.

Vienas iš tyrimo informantų pateikė būtent šią mintį ir tokio atskyrimo esmę: „<...> turi vieną KPI'są, tarkim, 100 kontaktų per savaitę ir jo KPI'sas yra tiksliai surinkti, kuo kokybiškiau surasti emailus, telefono numerius, informaciją, jis <...> turi sudaryti sąrašą, su kuriuo šitas kitas komandos narys turi susisiekti ir jo KPI'sas yra susisiekti su visais tais kontaktais ir užbook'inti, tarkim, apie 5 susitikimus per savaitę. Tada kas savaitę yra peržiūrima, ar šitas pasiekė savo KPI'sus, ar daug „bouncing“ emailų, ar jie buvo kokybiški, nes jeigu jie buvo nekokybiški, šitas žmogus negalės savo KPI'ų <...> Tai jie vienas kitą pushina <...> Tada jeigu šitas blogus susitikimus subook'ino, šitas nepasieks savo rezultatų, nes jo tikslas yra atnešti bent 3 kartus daugiau pajamų negu šitos komandos kaštai. O jei tai daro vienas žmogus, tai pasiaiškina, kad „aš neradau gerų lead'sų, todėl aš nepadariau skambučių“ ir tada labai sunku išsiaiškinti, kas ko nepadare kokybiškai <...>“ (I13).

Gebėjimas greitai judėti, priimti sprendimus (net jei atrodo skausmingi pačiam) yra grandis, su kuria užsuksi ratą arba pamesi. Šiame etape sprendimai, idėjos atsisakymas yra taip pat geras sprendimas, tiesiog reikia gerai suprasti, kada ko reikia atsisakyti, koku metu ir kaip tai apčiuopti: „<...> akceleratoriuje pamačiau tokią frazę, tiesiog „test fast, fail fast, just fast“. Tai tas ir buvo realiai naudingiausia. Nu, pamoka, nu, dabar jau suprantu ir tiksliai, ką tai reiškia. Tada tai perskaičiau tą ir nežinau, ką tai reiškia. Nes tai reikia pragyventi.“ (I7). Įsivertinti projektą, kada jis vegetuoja, labai sunku, bet tai taip pat yra labai svarbus supratimas: „...tai nėra fail'as. Esminės prielaidos „fail fast and cheapest possible way“. Jei nėra nei „fast“, nei „cheap“, tai yra „fail“. Mes lietuviai, katalikai esam, todėl esam įpratę kryžių tempti. Nors niekas neprašo. Niekas neprašo atidirbinėti tų pinigų, niekas neprašo ten imituoti, mokėti algas darbuotojams. Esmė turėtų būti: veikia, neveikia. Neveikia. Stop. O ne tai, kaip vegetuot, degint pinigus. Stabdom. Investuotojai, neveskit pinigų. Mes sustabdom. Mes einam pagalvot. Grįžtam. Tuos pinigus leidžiam ne tam vegetavimui, bet paliekam pinigus dar vienam šūviui <...>“ (I4). Išties, kalbant su startuoliais, jautėsi, kad ypač jiems sunku tai priimti, nes tai tavo idėja, pinigai, laikas, tavo beribis tikėjimas tuo projektu ir suprantai, kad neina, o tau, kaip komandos lyderiui, reikia pripažinti ir pasakyti „stop“: „<...> tas pats su idėja biznio, irgi ją pakeisti, numesti yra irgi žiauriai sunku, nu, ta prasme, tu galvoji, kad ten, žinai, čia laikas išspręš, bet irgi esame tame buvę, tiesiog va su tokiu jau apsikabinę lavoną miegi, žinai. Visiems smirda, bet tau ne<...>“ (I9).

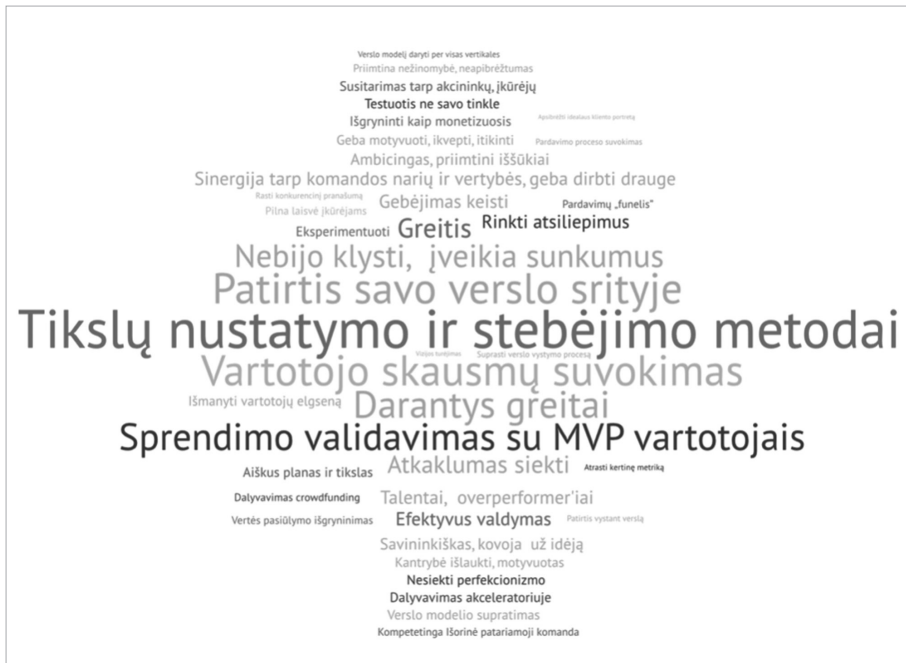
Atlikimas yra taip pat ne kas kita, kaip laiko skyrimas ir visiškas atsidavimas. Remdamasi atliktu tyrimu ir asmenine patirtimi, autorė labai pritaria tokiai nuomonei, išsakytai vieno informanto: „<...> ir ne tik, kad nebijot, bet dirbt iki pajuodavimo. Deja. Ir ką aš matau aplinkui startup, kad yra <...> mitas kažkoks yra, kad, reiškia, galima išvystyt biznį sėdint „Caffeine“ arba ant sėdmaišių ir pusę dienos žaidžiant stalo futbolą. Nežinau, kaip tas mitas atsirado, bet jis atsirado <...> Kad galima, tipo, „have fun“, mes čia turime „PlayStation“ kambarį, tai pažaidžiam čia valandą „PlayStation“, tada einam papiečiau. O dabar, žiūrėk, taigi aš jau biškį papietavau, aš jau sotus, galvelė neveikia, tai dabar jau pusvalandį futbolą <...> ir yra kažkaip tai, a <...> Yra kažkaip jaunų žmonių, kurie yra įklampinti vat į šitą iliuziją <...> Ir jie taip galvoja <...> Dirbti reikia kaip velniui <...>“ (I3).

Gana svarbus veiksmas, kurį užfiksavo tyrėja, ir kurį reikia atlikti, tai susitarimas tarp akcininkų, norint išvengti bereikalingų konfliktų ir įvesti visišką skaidrumą į verslo santykius, net tik sprendžiant, kokia dalis akcijų kam priklausys, bet kas bus, jei kažkuris vienas įkūrėjas nuspręs palikti komandą: „<...> sudarant startuolio komandą, svarbu apsibrėžti, kas įvyksta, ir susitarti geru atveju ir blogu atveju, tai yra tas „bad leaver“, „good leaver“ <...>“ (I13).

Komanda ir tinkamos kompetencijos jau aptartos, taip pat jų supratimas ankstyvojoje stadijoje bei teikiama nauda. Tačiau sėkmingam projekto įgyvendinimui ne mažiau svarbi ir subalansuota komanda. Norėdama atskleisti, ką tai reiškia, tyrėja perteikia vieną įdomią tyrimo metu išsakytą mintį: „<...> graikų poetas Archilokas pirmas pasakė, sako, yra, žinai, lapė ir ežys ir, sako, lapė žino daug skirtingų dalykų, o ežys žino vieną, bet labai didelį dalyką, tai realiai tu nori tokių daugiau, kaip, žinai, lapiško galvojimo, kur, reiškia, žmonės vienu metu gali galvoti vienas kitam prieštaraujančius dalykus, tai realiai jie sugeba iškelti klausimus, o tada žmonės, kurie, žinai, su tokio ežio <...> mąstymu, jie šiaip sugeba gerai išdirbti atsakymus, išperfect’inti. Tai tau reikia tokio balanso, kad toks būtų, žinai, foxy – lapiškas mąstymas, greitas ir problemų kėlimas ir tada, žinai, aiškinimasis, ką čia galima gerai išspręsti, ir tada, kai jau pereini į vėlesnes, žinai, stadijas, tai tada tau reikia ežiško išdirbimo, iki galo kokybės padarymo, tai, žinai, tai tu nori pažiūrėti, kad žmonės sugebėtų taip manipuluoti tarp šitų dviejų polių <...>“ (I17). Subalansuotą komandą galima įsivertinti ir atliekant įvairius testus. Viena įdomi informanto patirtis su Herrmanno smegenų dominavimo instrumentu (angl. Herrmann Brain Dominance Instrument, toliau – HBDI): „Jo, vyksta irgi įdomus dalykas, kai mes į Aziją išvarėm, pirmas dalykas, ką akceleratorius padavė, tai HBDI testą. Ten, žinai, personality visokie testukai būna, bet šitas testas yra pakankamai krūtas <...> Padėjo suvokti, kas tu esi per žmogus, ane <...> Labai aiškiai sudėliojo, yra keturi tipai žmonių, ir paskui supranti, kodėl fuckupai, kas nesiseka executione <...>“ (I9). Ar kitas asmenybės testas „Facet5“, kuriuo pasidalijo kitas informantas, taip pat pabrėždamas jo svarbą.

Apžvelgus svarbiausius atlikimo proceso veiksmus, susidėlioja aiškus paveikslas, ką ankstyvojoje stadijoje reiškia atlikimas, kurio suvokimas teoriniu lygmeniu yra labai siauras ir nepaaiškinantis esmės.

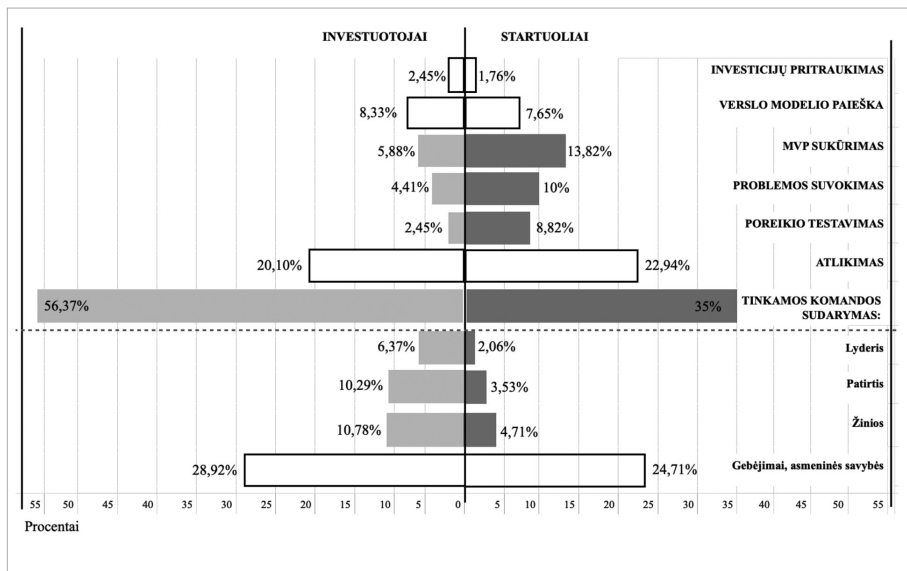
Aptarusi visas kategorijas arba svarbiausius kritinius sėkmės veiksnius ankstyvojoje stadijoje, tyrėja demonstruoja iš visų kategorijų surinktus dažniausiai besikartojančius kodus (žr. 20 pav.). Disciplina (taip įvardijami tikslų nustatymo ir stebėjimo metodai) yra karalius, kuris suteikia greitį ir aiškų rezultatų siekimą.



20 pav. Žodžių debesys pagal kodų dėsninumus, apimant kategoriją
(sudaryta autorės panaudojant infogram.com)

3.2. Skirtingų tyrimo informantų grupių požiūris į sąvokas, palyginimas

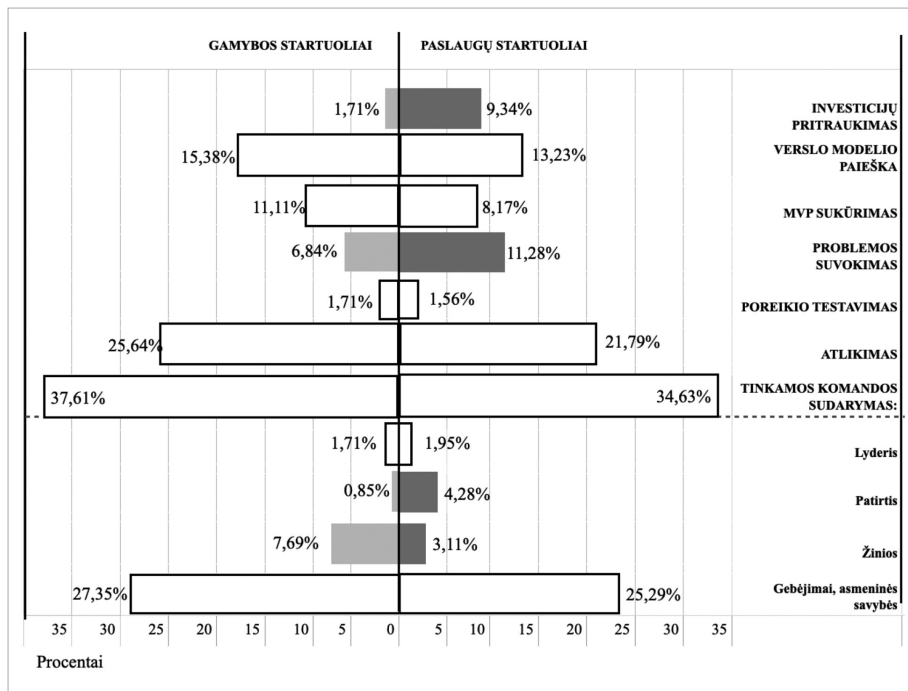
Tyrimo pradžioje, prieš aptardama gautus rezultatus, tyrėja užsiminė, kad buvo smalsu pasižiūrėti, kuo skiriasi įvairių dalyvių profilių svarbos į kategoriją požiūris. Darytos prielaidos, kad gali skirtis startuolio ir investuotojų požiūris pagal svarbą į kategoriją, pasitvirtino. 21 paveiksle pavaizduotas skirtingų sudarytų grupių, apimančių skirtingus informantų profilius, kiekybinis duomenų palyginimas, atsižvelgiant į kategorijas. Net septyniose kategorijose matyti ryškus atotrūkis.



21 pav. Skirtingų grupių, apimančių investuotojų ir startuolių profilius, atotrūkio palyginimas, atsižvelgiant į svarbą pagal kategorijas (procentinė išraiška, sudaryta autorės)

Investuotojai dvigubai daugiau svorio suteikė patirties, žinių turėjimui ir komandos lyderiui. Tai aiškiai paaiškinama jų turima didele patirtimi dirbant su ankstyvosios stadijos startuoliais, vertinant, kurie veiksniai turi didelę įtaką sėkmingam projekto įgyvendinimui. Kita vertus, startuoliai daugiau svorio nei investuotojai davė problemos suvokimui, MVP kūrimui ir poreikio testavimui. Tai galima paaiškinti jų patirtimi, **kuriose vietose jiems daugiausia skaudėjo**.

Dar vienas smalsumo paskatintas kiekybinis duomenų palyginimas tarp atskirų sudarytų grupių – tai paslaugų ir gamybos startuolių požiūris. Ir vėl 22 paveiksle galima matyti šioms grupėms didžiausius skausmus, požiūrio atotrūkis ganėtinai ryškus, lyginant žinias, patirtį, problemos suvokimą ir investicijų pritraukimą.



22 pav. Skirtingų grupių, apimančių paslaugų ir gamybos startuolių profilius, atotrūkių palyginimas, atsižvelgiant į svarbą pagal kategorijas (procentinė išraiška, sudaryta autorės)

Gamybos startuoliai didesnę svarbą suteikė žinioms, nes kuriant įrenginius yra būtinos gilios tos techninės srities žinios ir išmanymas, visas mechanizmo veikimo supratimas. Paslaugų startuoliai didesnę svarbą suteikė patirčiai, problemos suvokimui ir investicijų pritraukimui. Toks didelis atotrūkis gali būti paaiškinamas, kad paslaugų startuoliai pirmiausia vertina patirtį toje srityje, o tuomet žinias. Taip pat problemos suvokimas įvardijamas kaip beveik dvigubai svarbesnis, kadangi paslaugų srityje sudėtingiau nustatyti poreikį, nes paslauga neapčiuopiama. Didžiulis atotrūkis yra ir vertinant kategoriją „investicijų pritraukimas“. Toks didelis atotrūkis paaiškintinas tuo, kad paslaugų startuoliams įrodyti savo sukurtos paslaugos perspektyvą, veikimą daug sudėtingiau. Gamybos startuolis, pristatydamas techninę įrangą, jau pademonstruoja, kaip ji veikia, ką sprendžia ir investuotojai daug aiškiau geba suprasti produkto perspektyvą. Atsiranda kiti kriterijai nei paslaugų startuolio, tokie kaip gamybos kaina ir veikimo paprastumas. Paslaugų startuoliui svarbu suvokti problemą, tačiau jos suvokimas pirmiausia galimas per patirtį toje srityje.

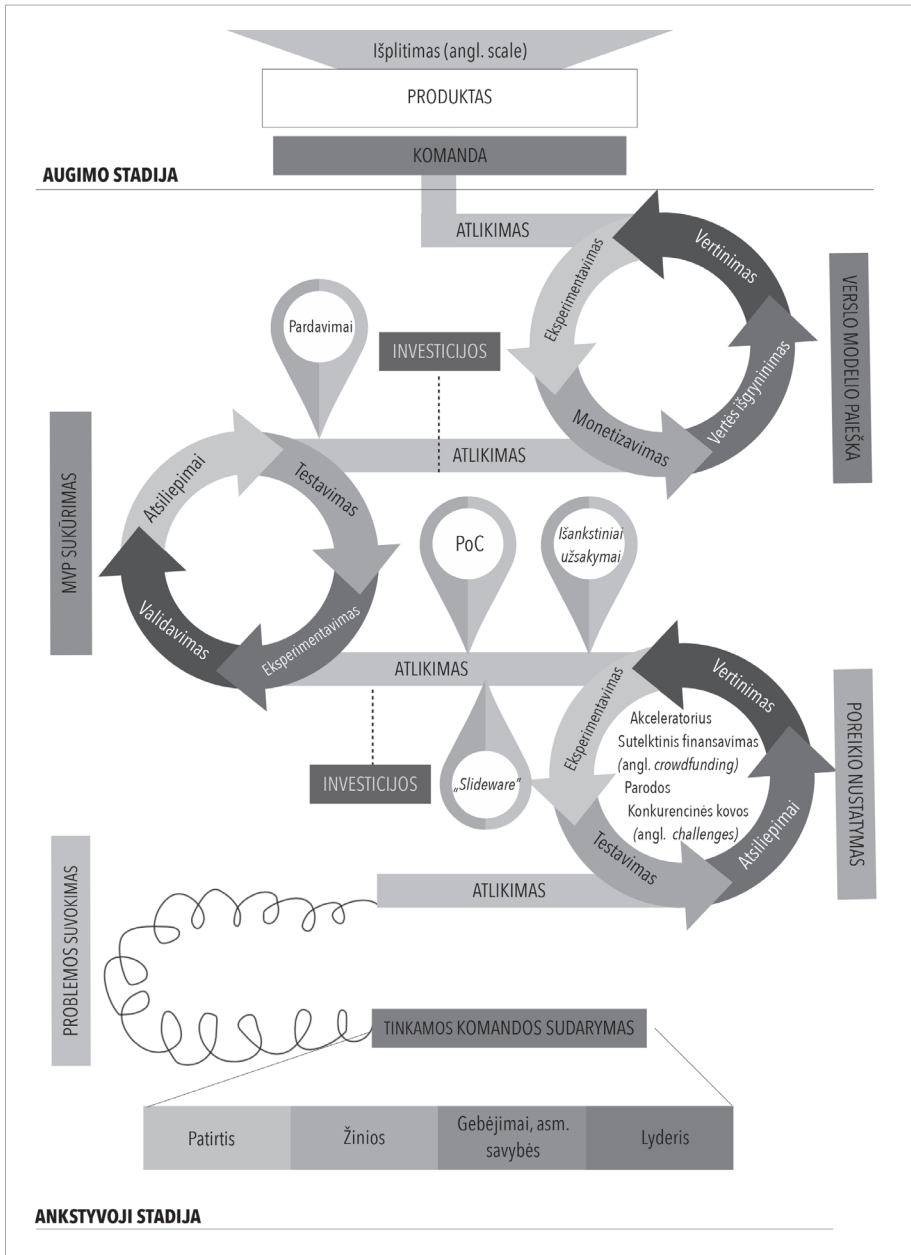
3.3. Startuolių kritinių sėkmės veiksnių vystymosi ankstyvojoje stadijoje suformuotos teorijos pristatymas

Svarbiausias šio tyrimo rezultatas, kurio tyrėja pati laukė ir siekė keliaudama labai įdomiu pasirinktu keliu. Šis kelias padėjo atrasti naują sampratą, paaiškinti, kodėl viskas taip vyksta ar taip dėliojama, kodėl svarbios tam tikros sąlygos. Įdomus dalykas, kad tyrimo metu tyrėja tuo atrastu keliu paraleliai pati dėliojo savo įkurto verslo naują strategiją ir jos atlikimą, siekdama perkelti verslą į augimo stadiją. Tai buvo neįtikėtina įdomi patirtis, išmokta be galo daug pamokų, įgytas naujas supratimas ir šia patirtimi siekta pasidalinti su kuo daugiau suinteresuotų asmenų. Kai tyrėja viską suguldė ant lapo popieriaus, nupiešė eskizus ir juos atvaizdavo grafiškai, dar tris kartus vyko rezultatų validavimas mintimis, peržvelgiant visą surinktą informaciją, atmintines, komentarus, asmenines pastabas, teorinę dalį, norint įvertinti pasiektą rezultatą ir atskleisti ryšius su nustatyta esmine kategorija „tinkamos komandos sudarymas“. Šioje vietoje tyrėja prisiminė dar vieną išsakytą mintį, kuri daug paaiškina apie tai, kas buvo atskleista aptariant tyrimo rezultatus: „...*kai pradėdi verslą, galvoji, yra dešimt laiptų, pakylai per tuos dešimt laiptų, matai dar šimtą laiptų, pakylai dar tuo šimtuoj, žiūri – dar du tūkstančiai laiptų. Tai va taip yra ta pati idėja, iš esmės kyli tais kalnais ir jau atrodo, va čia jau matai tą viršūnę, jau čia. Užlipi, žiūri tenai, o viršūnė dar tenai <...>*“ (I4). Ir ši frazė po viso tyrimo jau skaitoma visiškai kitaip, aiški jos esmė ir suvokimas, ką ji reiškia. 23 paveiksle tyrėja suformuoja teoriją – startuolių kritinių sėkmės veiksnių vystymąsi ankstyvojoje stadijoje arba tiesiog *skausmus, kuriuos reikia įveikti, rasti jiems tinkamus vaistus ir suprasti jų poveikį, pasekmes*. Kiekviena stadija prasidės su savo originaliais ypatumais, su vis kita komanda, kuri gebės tenkinti reikiamus reikalavimus ir susitvarkyti su esamais ar laukiamais procesais ir iššūkiais.

Tyrimo duomenų šaltiniai ir jų nauda

Atlikus kodavimą, buvo peržiūrėti atskirai ir duomenų šaltinių atskleista informacija, ar pastebimas ypatingas jų indėlis, atskleidžiant tyrimo fenomeną. Visi pasirinkti kanalai pasiteisino. Individualūs interviu, virtualūs komentarai (koduojamos tik citatos), startuolių renginiuose išsakytos mintys (koduojamos tik citatos) labai vienas kitą papildė. Lietuviškų portalų ir užsienio portalų išsakytų startuolių ar investuotojų mintys fokusavosi ties tais pačiais dalykais. Tai dar kartą patvirtino, kad startuolių veikla globali ir startuolių vystytojai bei investuotojai, su kuriais daryti interviu, turi didelę tarptautinę patirtį ir jų požiūris į ankstyvosios stadijos vystymąsi yra tapatus. Formuojant teoriją, *ypač vertingas pasirodė* vienas iš duomenų šaltinių – *tai piešiniai*. Jie padėjo dar tikslingiau susisteminti analizuojamus duomenis bei sutikrinti ir įvertinti kritiškai su informantų matomu startuolių ankstyvojoje stadijoje vystymosi poveikslu. Analizuojant piešinius, galima buvo pastebėti šias tendencijas:

1. Vystymosi kelias labai skiriasi nuo to, ką startuolis buvo numatęs. Reikia nebijoti eksperimentuoti, keisti, testuoti. Tik tokiu atveju startuolis gali rasti teisingą kelią. Tad itin akcentuojamas startuolio komandos narių pakantumas neapibrėžtumui ir pasiryžimui keisti tai, kas „neina“, greitam alternatyvų ieškojimui.



23 pav. Suformuota teorija, apimanti startuolių vystymąsi ankstyvojoje stadijoje, atsižvelgiant į kritinius sėkmės veiksnius

2. Nuoseklus ir sąžiningas produkto ištestavimas su vartotojais. Pirmiausia reikia įsitikinti, ar tikrai sumanyta idėja ir jos kuriama vertė turi paklausą, o tik tada imtis prototipo kūrimo. Jokiu būdu nešvaistyti pinigų, neįsitikinus, kad tai „važiuos“.
3. Visas idėjos įgyvendinimas iš esmės priklauso nuo komandos. Pirmiausia komanda, tada kiti žingsniai, nes be tinkamos komandos (kompetencijų) bus grandininė nesėkmių reakcija.
4. Atsparumas nesėkmei, rizikai ir gebėjimas racionaliai čia ir dabar priimti kitus sprendimus ir nuolat eksperimentuoti. Nesustoti.
5. Idėjos genialumas slypi paprastume. Kad ir ką darytumėte, jei startuolio sukurtas sprendimas yra neaiškus, ar jam reikia daug laiko paaiškinti, kaip jis padeda spręsti problemą, reikia grįžti prie jos supaprastinimo.
6. Tikėjimas savo idėja ir tuo, ką darai. Startuolio komandos lyderis turi būti tas, kuris pats tiki idėja iki „kaulų smegenų“ ir geba kitus komandos narius įkvėpti, uždegti siekti rezultatų, įveikti sunkumus.

Esminė kategorija

Kaip matyti iš paveikslų, esminė kategorija yra komanda, nuo kurios priklausys visas ankstyvosios stadijos vystymasis. Komanda su tinkamomis kompetencijomis ir komandos lyderis apima komandos suvokimą. Juolab komandos lyderis turi būti talentingas ir turintis reputaciją, nes būtent šios savybės padės jam pritraukti kitus talentingus komandos narius. Kaip jau tyrėja minėjo anksčiau, kiekviena vystymosi stadija turi turėti unikalias ir tai stadijai reikalingas kompetencijas (gebėjimus, žinias, patirtį), nes kiekvienoje stadijoje skiriasi pats procesas, tikslai ir apimtis (angl. *scope*). Todėl nuo tinkamos komandos priklausys visi kiti numatyti etapai, t. y. problemos suvokimas (vadinamieji vartotojo skausmai), kuris turės tiesioginę įtaką komandos patirčiai toje srityje, kur vystomas produktas, nes tik per patirtį gali suvokti vartotojo skausmą toje srityje ir pasiūlyti jam vertingą sprendimą. Pavaizduotas kelias vingiuotas, nes šiame etape labai daug neapibrėžtumo. Kai randamas sprendimas, privalu nustatyti jo poreikį. Vyksta sprendimo testavimas su potencialiais klientais. Ir kuo daugiau tokių klientų apvaikštoma, tuo geriau galima įvertinti atsiliepimus, eksperimentuoti. Eini pas klientus, renki atsiliepimus, testuoji, eksperimentuoji ir vėl renki, taip sukiesi rate. Šioje stadijoje tinkami testavimo būdai tik pridės daugiau sėkmės plėtojant verslo projektą. Tokie poreikio testavimo būdai, kaip dalyvavimas akceleratoriuje ar sutelktinio finansavimo platformoje, konkurencinėse kovose, parodose ir kituose kanaluose, kur steigiami prizai ar mokami pinigai, verslo projektas bus vertinamas egoistiškai. Nes kas moka, tas tikisi ir tiki rezultatu, yra suinteresuotas prisidėti savo išvalgomis, patirtimi ar atsiliepimu, pinigais. Tai puikus būdas pasitikrinti, ar tai, ką darai, yra reikalinga. Atliekant poreikio testavimą, yra galimybė susirinkti išankstinius užsakymus, kurie demonstruoja ir tik patvirtina, kad tai, ką darai, yra reikalinga. Pasirengiamas produkto versijos pristatymas skaitmenine forma (angl. *slideware*, toliau – „*slideware*“) (papildomai nieko nekainuoja, nes produktas dar be jokio programavimo) ar koncepcijos įrodymo demonstravimas (angl. *proof of concept*, toliau – PoC) (gali kainuoti, bet minimaliai) ir su jais dar testuoji savo sprendimą, rodi potencialiems klientams, renki atsiliepimus ir tik tuomet

jau galima galvoti apie pirminį bandymą pritraukti investicijas, kai gali jau parodyti, kad tavo produktas yra įdomus, pateikti išankstinius užsakymus ar kitus įrodymus, kurie rodo susidomėjimą ir pasirengimą mokėti ar jau būna sumokėję iš anksto už šį sprendimą. Tik tuomet prasideda MVP vystymosi etapas, kurį įveikęs vėl testuoji, renki atsiliepimus, eksperimentuoji ir validuoji sprendimus su MVP vartotojais.

Su MVP jau prasideda pirmieji pardavimai ir tuomet, jei veikia, esi pasirengęs eiti pas investuotoją. Investuotojas atitinkamai skiria pinigų tolesniam produkto vystymuisi, papildomiems komandos nariams, klientų pritraukimui ir, žinoma, eksperimentavimui, t. y. protingam pinigų „deginimui“. Konstruojamas verslo modelis ir vėl eksperimentuojama, nuolat renkami atsiliepimai, kurie leidžia priimti savalaikius sprendimus ir aiškiai suformuluoti vertės pasiūlymą, taip pat kaip ir iš ko verslas monetizuosis. Ir jei viskas pasiseka, pereini į kitą vystymosi stadiją. O kad būtų užtikrintas sklandus visų etapų įgyvendinimas, būtinas tinkamas atlikimas (angl. *execution*), tai disciplina ir parinkti tinkami metodai valdyti projektą, kurie užtikrina atlikimo greitį. Bet vėl svarbu nepamiršti, kad tai daro komanda. Ir kuo komandos kompetencijos bus stipresnės, tuo pradinis ėjimas per problemos suvokimą bus tiesesnis ir trumpesnis, o kitų etapų įveikimas daug greitesnis. Tai reiškia, kad visam procesui reikės daug mažiau resursų ir tikėtina sėkmė bus daug didesnė.

Kritiniai sėkmės veiksniai

Taigi, apibendrinant kritiniai sėkmės veiksniai ankstyvojoje stadijoje yra šie: komanda, problemos suvokimas, poreikio nustatymas, MVP, verslo modelis, atlikimas ir investicijų pritraukimas. Remiantis tyrimo rezultatais, būtent tokie šios stadijos vystymosi etapai ir jų eilės tvarka gali užtikrinti sėkmingą šios stadijos perėjimą į augimo stadiją. Sukurta nauja teorija dar labiau praplėtė ir teorinį startuolio vystymosi ciklo stadijų supratimą. Vis dėlto ankstyvoji stadija apima daugiau sąvokų ir sudedamųjų dalių nei pradinė stadija ir čia labai aiškus atotrūkis nuo pristatytos teorinės perspektyvos. Kalbant apie pradinę vystymosi stadiją, tai stadija, kuri yra idėjos lygmens: pasirengimo svarstymas susimesti daiktus į vieną dėžę, surasti, kas norės žaisti, aukoti laiką, ir paties komandos lyderio (idėjos autoriaus) suvokimas, ar jis yra pasirengęs pereiti į ankstyvąją stadiją, t. y. aiškiai apsispręsti aukoti laiką, visiškai atsiduoti nežinia kam ir dėl ko, tik hipotetiškai žinomas galimas sprendimas ir tikėjimas, kad tai pasiseks. Ankstyvoji stadija prasideda su aiškiu apsisprendimu ir tikėjimu, ryžtu, vidine motyvacija ir jau su sutartu ar sutartais komandos nariais prisijungti prie verslo projekto įgyvendinimo.

Ankstyvos stadijos sėkmingas įveikimas

Reziumuojant pasakytina, kad ankstyvosios stadijos startuoliui, siekiančiam sėkmingo idėjos įgyvendinimo, reikia:

a) tinkamos komandos; b) nuoseklaus ir sistemingo atlikimo, panaudojant įvairius tikslų nustatymo ir stebėjimo metodus (OKRs, KPIs, „milestones“ ar kt.), tinkamus valdymo metodus (Trello, Slack, Kers, JIRA, Agile kt.); c) nebijoti nuolat eksperimentuoti; d) pradėti nuo svarbiausios sugalvotos produkto idėjos vertės (kurią būtų galima pamatuoti

ir palyginti su konkurenciniais egzistuojančiais sprendimais); e) ištestuoti paklausą, reprezentuojant idėją ar pristatant alternatyviuose finansavimo kanaluose ar kituose poreikio nustatymo kanaluose; f) tik tuomet judėti toliau, kuriant MVP ir pritraukiant investicijas. Kaip parodė tyrimo rezultatai kritinės srities padėjo suvaldyti tinkamos komandos kompetencijos (žinios, patirtis, gebėjimai, asmeninės savybės) ir lyderis.

IŠVADOS

1. Atskleistos startuolio kritinių sėkmės veiksnių ir vystymosi stadijų sampratos:
 - 1.1. Startuolis ankstyvojoje stadijoje – tai įmonė, kuriai būdingi šie požymiai: perspektyvus, greitai išplintantis, pelningas verslo modelis, aiškus monetizavimo būdas, tinkama komanda (žmogiškasis kapitalas), inovatyvi paslauga arba prekė, kuri iki šiol dar neturėjo rinkos, galinti pritraukti rizikos kapitalo finansavimą ar kitą alternatyvų finansavimo būdą. Startuolio apibrėžimas pirmiausia turi išryškinti bendrąsias savybes, kurios turi būti adaptyvios ir tinkamos visų sričių startuoliams, todėl netikslinga apimti determinantų, tokių kaip tam tikra sritis ar gyvavimo trukmė. Minėti determinantai gali būti įvardijami aiškinant statistiką, tendencijas, bet ne apibrėžimus. Startuolis turi būti apibūdinamas požymiais ir veiksniais, kurie nurodo šios įmonės sėkmingą vystymąsi nagrinėjamu laikotarpiu ir gali kisti dėl greitai besikeičiančios aplinkos, kurią ypač veikia nauji technologiniai procesai. Aiškinant startuolių sąvoką, vertėtų atsižvelgti į kontekstą ir sėkmę lemiančius veiksnius, kurie gali kisti dėl vykstančios pasaulinės pažangos, ir neapsiriboti viena definicija.
 - 1.2. Startuolio kritiniai sėkmės veiksniai atskleidžia konkurencinius pranašumus, kai sukuriami verslo vertė, viršijanti konkurentų kuriamą vertę dėl ypatingų gebėjimų, išskirtinių komandos kompetencijų ir išteklių, tačiau šie pranašumai, t. y. sukurta vertė, turi būti išmatuojami. Šios vertės išmatavimas ir galimybė palyginti su konkurentais padeda įvertinti startuolio vystomo produkto perspektyvumą bei siekiamą rezultatą.
 - 1.3. Ankstyvojoje stadijoje startuolių vystymasis, lemiamas technologijų ir globalizacijos, skiriasi nuo teorinio požiūrio, nes yra sumažėję produkto gyvavimo ciklai, pasikeitęs ir kinta vystymasis dėl atsirandančių naujų galimybių, priemonių, kurias reikia gebėti priimti ir pritaikyti laiku, vystant startuolį.
2. Remiantis teorine perspektyva, sėkmingą startuolio vystymąsi ankstyvojoje stadijoje lemia tokie veiksniai kaip tinkama komanda, verslumas (asmeninės verslininko savybės), greitas augimas, gera verslo idėja, inovatyvumas, eksperimentavimas, gebėjimas išplisti, neapibrėžtumo ir rizikos priimtumas, imlumas pokyčiams, perspektyvus verslo modelis, prieiga prie kapitalo. Tai multidimensinis fenomenas, apimantis tris dimensijas: komandą, produktą ir kapitalą. Tačiau visi šie veiksniai sudaro tik apibendrintą startuolio vystymosi ankstyvojoje stadijoje paveikslą, riboto supratimo ir nepaaiškina vystymosi, pasekmių, sąlygų, konteksto, priežasčių, jaučiama sprendimo alternatyvų įveikiant problemines sritis stoka ir konkrečių veiksmų eiga, sėkmingai įveikiant šį etapą.
3. Tyrimo rezultatai atskleidžia naują požiūrį į startuolio kritinių veiksnių ankstyvojoje stadijoje vystymosi problemų sprendimą, tai tinkamos komandos turėjimas, kuri savo patirtimi, žiniomis, gebėjimais ir asmeninėmis savybėmis lemia visą įgyvendinimo procesą, kaip sėkmingai ji gali įveikti visus reiškinius, su kuriais susiduria. Pademonstruojama, kad ankstyvojoje stadijoje įvyksta daugiausia startuolių „mirčių“ ne dėl netinkamo finansavimo, bet dėl tinkamos komandos nebuvimo. Tyrimo rezultatai iške-

lia, kaip fenomenologinė startuolio vystymosi samprata atskleidžia esminius kritinius sėkmės veiksnius, tačiau jiems visiems suprasti reikia perteikti prasmę, nerti gilyn ir ieškoti supratimo bei sprendimo.

- 3.1. Atskleista esminė kategorija „tinkamos komandos sudarymas“. Būtent ši kategorija ir su ja susijusių veiksmų kompleksas padeda spręsti pagrindinį tiriamą reiškinį.
- 3.2. Suformuota teorija „startuolio kritinių sėkmės veiksnių ankstyvojoje stadijoje vystymasis“ aiškina kontekstą, sąlygas ir pasekmes, su kuriomis susiduria startuoliai, įgyvendindami savo verslo projektą ankstyvojoje stadijoje. Suformuota teorija atskleidžia vystymosi problematiką, kokie veiksniai turi būti įveikiami, kokias sąlygas rekomenduotina tenkinti ir kokia eilės tvarka, kad procesas būtų kuo trumpesnis ir būtų galima tikėtis didesnės sėkmės. Šios teorinės struktūros esminė kategorija pristatoma kaip tinkamos komandos sudarymo konceptas, kuris veikia kitus konceptus. Tinkamos komandos samprata apima komandos lyderį ir kompetencijas (žinias, patirtį, gebėjimus ir asmenines savybes). Bet kuriame startuolio ankstyvosios stadijos vystymosi etape viskas susiveda būtent į tinkamos komandos konceptą. Toks žinojimas gali paskatinti įkūrėjus peržiūrėti savo komandos sudėtį ir aiškiai suvokti, kas yra tinkama komanda ir kas po visu tuo slypi, pavyzdžiui, patirtis toje srityje, kur vystomas verslas, atkaklumas ir atsparumas neapibrėžtumui, žinių apie vartotojo elgseną, psichologiją turėjimas ir kitos savybės. Tuomet veiksmai turės įtakos visam vystymuisi ir sėkmingam perėjimui iš šios stadijos į kitą stadiją. Atsižvelgiant į tai, su koku kompetencijos bagažu ateis komanda, priklausys, kokią kainą ji sumokės ir kokių resursų prireiks visam įgyvendinimo procesui ankstyvojoje stadijoje.
- 3.3. Atskleisti kiti konceptai, susiję su tinkamos komandos sudarymu:
 - a) *problemos suvokimas* apima tokius veiksmus kaip vartotojų skausmų supratimas, konkurencinio pranašumo išryškėjimas, skausmų testavimas su potencialiais klientais, idealaus kliento portreto apsibrėžimas. Visas šį konceptą jungiantis veiksmų kompleksas yra veikiamas kontekstinių savybių, tokių kaip komandos patirtis. Jei komanda turės ne mažiau nei penkerių metų patirtį, tikėtina, tuo komandos suvokimas apie problemą bus greitesnis ir aiškesnis;
 - b) *poreikio nustatymas*. Pastarasis konceptas išsiskiria veiksmiais, pavyzdžiui, pirmiausia galimybė pasitikrinti produktą per įvairius rinkos testavimo kanalus: finansavimo, akceleravimo programas, įvairius konkursus ar parodas. Visi šie kanalai yra realaus poreikio išsiaiškinimas, nes už tai mokami pinigai, t. y. startuolis, dalyvaudamas kažkuriame kanale, yra motyvuojamas prizų ar išankstiniais užsakymais, kai klientai sumoka pinigų už startuolio pažadą;
 - c) *MVP sukūrimas* yra vienas iš vystymosi etapų, kurio metu validuojamas sprendimas, renkami klientų atsiliepimai, nuolat eksperimentuojama. Būtina sąlyga neužsižaisti ir pasirinkti tik esmines savybes (angl. *features*), dėl kurių žmogus naudosis kuriamą produktą;
 - d) *verslo modelio paieška* išsiskiria vertės pasiūlymo išgryninimu ir eksperimentavimu per visas vertikales, renkant atsiliepimus, analizuojant ir priimant sprendimus, taip pat aiškiu monetizavimu ir supratimu, kas ir už ką mokės;

- e) *atlikimas* yra labai dinamiška kategorija ir veikia per visus procese įvardytus konceptus. Būtent ši kategorija apima atskirų kategorijų įgyvendinimo priemones, kurios palengvina ir paskatina pasiekti norimų rezultatų. Tačiau ir ši kategorija yra pirmiausia nulemta tinkamos komandos kompetencijų, kurios apima ir žinias, patirtį, gebėjimus, ir asmenines savybes, ir komandos lyderį;
 - f) *investicijų pritraukimas* yra atsirandanti galimybė, kai tenkinami tam tikri pasiekti tikslai. Ir supratimas, kada esi pasirengęs investicijoms, labai padėtų startuoliams, siekiantiems investicijų.
4. Ankstyvosios stadijos startuoliui siekiant sėkmingo idėjos įgyvendinimo, reikia: a) tinkamos komandos, b) nuoseklaus ir sistemingo atlikimo, panaudojant įvairius tikslų nustatymo ir stebėjimo metodus (OKRs, KPIs, „milestones“ ar kt.), tinkamus valdymo metodus (Trello, Slack, Kers, JIRA, Agile akt), c) nebijoti eksperimentuoti, d) pradėti nuo svarbiausios sugalvotos produkto idėjos vertės (kurią būtų galima pamatuoti ir palyginti su konkurenciniais egzistuojančiais sprendimais); e) ištestuoti paklausą, reprezentuojant idėją ar pristatant alternatyviuose finansavimo kanaluose ar kituose poreikio nustatymo kanaluose; f) tik tuomet judėti toliau, kuriant MVP ir pritraukiant investicijas. Kaip parodė tyrimo rezultatai, kritines sritis padėjo suvaldyti tinkamos komandos kompetencijos (žinios, patirtis, gebėjimai, asmeninės savybės) ir lyderis.

REKOMENDACIJOS

1. Valstybinei lietuvių kalbos komisijai rekomenduojama startuolio apibrėžimą papildyti ir išdėstyti taip: startuolis (angl. *startup*) – tai greitai auganti nauja įmonė, kuri veikia neapibrėžtomis sąlygomis ir turi šiuos požymius: perspektyvus, greitai išplintantis, pelningas verslo modelis, riboti resursai, aiškus monetizavimo būdas, tinkama komanda (žmogiškasis kapitalas), inovatyvi paslauga arba prekė, kuri iki šiol dar neturėjo rinkos, gebanti pritraukti rizikos kapitalo finansavimą ar kitą alternatyvų finansavimo būdą.
2. Verslui ar startuoliui, kuris siekia vystyti savo inovatyvias idėjas, rekomenduojama įsivertinti pristatytus suformuotos teorijos rezultatus, apimančius kritinius sėkmės veiksnius ir pasirengimą prieš einant į ankstyvąją stadiją. Tokiu atveju atveriamą galimybę numatyti galimą scenarijų, jo perspektyvumą, sutaupyti pinigų ir laiką testuojant poreikį ir siekiant sėkmingo ankstyvosios stadijos įveikimo.
3. Valstybinėms institucijoms, atsakingoms už startuolių ekosistemą, rekomenduojama daugiau dėmesio skirti sklaidai, susijusiai su startuolių dalijimosi patirtimi, ypač jiems aktualiausiose srityse, suteikti daugiau informacijos apie vystymosi ypatumus tiems, kurie nori ar jau vysto startuolį.
4. Privatiems startuolių ekosistemos dalyviams kartu su atsakingomis už šios politikos formavimą valstybinėmis ar viešomis institucijomis rekomenduojama sudaryti galimybes startuoliams prieiti prie atviro įvairių sričių ekspertų tinklo, teikiant paraiškas ir jas tenkinant, sudaryti sąlygas gauti nemokamų konsultacijų. Teikiant paraiškas, galimybė būtų atsiriboti nuo netikrų startuolių, kurie tiesiog smalsūs, bet nėra dar įdėję pakankamai pastangų plėtodami savo idėją. Paraiškose būtų galimybė aiškiai identifikuoti startuoliams kylančias problemas, įvertinti jų įdirbį bei poreikį ir padėti tikslingai surasti reikiamus žmones. Užfiksuotas problema (apsaugant asmens privatumą ir išlaikant tik informaciją, kuri neatskleistų asmens tapatybės) galima būtų panaudoti studijų programose kaip atvejus. Tam reikalinga nuosekli infrastruktūra su atvira tokios informacijos prieiga.
5. Valstybinėms institucijoms rekomenduojama nuolat skirti ir užtikrinti startuolių ekosistemos privatiems dalyviams pakankamai lėšų organizuoti akceleravimo programų konkursus privataus sektoriaus pareiškėjams, kurie yra pajėgūs ir turi tam reikiamos patirties, žinių, kompetencijos. Nuolatinis akceleravimo programų užtikrinimas leistų startuoliams daug greičiau, efektyviau vystyti idėjas ir pasiekti daug didesnę pažangą.
6. Valstybinėms institucijoms rekomenduojama sudaryti startuoliams galimybių konkursiniu būdu įgyti reikiamų žinių ar įgūdžių švietimo institucijose ar kitose mokymosi institucijose, padengiant tam tikrą dalį išlaidų.
7. Rekomenduojama sukurti ar tobulinti naujų verslų, startuolių vystymosi studijų programą ar studijų modulį, kurie aiškiai parodo, kokius mokomuosius dalykus turi apimti programa ir koks yra žinių, kompetencijų ir įgūdžių poreikis. Tam galima panaudoti ir šio tyrimo duomenis, kurie leistų sudėlioti sklandžią ir konkuren-

cingą studijų programą. Parengta ir aprobuota programa galėtų būti franšizuojama ir kitų šalių institucijoms. Studijų programose svarbu teikti žinių ir praktinių įgūdžių, taikyti atvejo metodus iš realių praktinių pavyzdžių.

DISKUSIJA

Šiuo atliktu tyrimu buvo siekta atskleisti naują požiūrį į startuolio kritinių sėkmės veiksnių valdymo procesą bei technikas ir paaiškinti, kaip vyksta ankstyvosios stadijos augimo ir pasikeitimų procesas, siekiant pažangos. Pirmiausia buvo atlikta literatūros analizė, kuri padėtų atskleisti įvairių mokslininkų požiūrį į startuolio kritinių sėkmės veiksnių ir vystymosi stadijų supratimą bei išryškintų prieštaravimus.

Analizuojant literatūrą buvo aptikta įvairių terminų, todėl buvo tikslinga apžvelgti, kaip visi šie terminai yra susiję, taip pat – ar egzistuoja susitarimas tarp mokslininkų ir kaip tyrėjai siūlo konceptualizuoti šias sąvokas. Supratimo apie startuolius, kritinius sėkmės veiksnius ir vystymosi stadijas yra įvairovė, tačiau pasigendama konceptualaus mąstymo, kuris leistų atskleisti nagrinėjamą fenomeną. Tyrėjos pasirinktas GT metodas padėjo atskleisti kontekstą ir pažiūrėti iš giliau, per patirtis. Be to, dabartinė realybė yra dinamiška, nuolat formuojama įvairovės, subjektyvios patirties ir inovacijų (Thornberg & Dunne, 2019), o tai skatina vis daugiau tyrinėti, ieškoti atsakymų į aktualias problemas ir padėti auginti verslą. Visgi analizuotoje literatūroje išryškintas ir kritinis požiūris atskleidžiant startuolio sąvokas, t. y. tam tikrų determinantų įtraukimas į sąvoką, kuris nėra perspektyvus. Pavyzdžiui, kad startuolis: a) finansuojamas tik rizikos kapitalo, tačiau startuolis gali naudoti įvairius alternatyvius finansavimo būdus ar valstybės paramą ir kt. būdus; b) startuolis veikia tam tikrą metų skaičių, kai startuolio vystymosi trukmė priklauso tik nuo jo produkto sudėtingumo, poreikio jį testuoti ar atlikti reikalingus mokslinius eksperimentus; c) yra nauja įmonė, tačiau svarbu pabrėžti, kad nauja įmonė neturėjo iki šiol rinkos, kad būtų aiški takoskyra tarp jau veikiančių inovatyvių įmonių, kurios tiesiog veikia rinkoje daugelį metų ir plečia veiklą į kitas rinkas, steigdamos naujas įmones tose rinkose.

Apžvelgus įvairius mokslininkų požiūrius į startuolio vystymosi stadijas, kyla diskusija, koks yra supratimas apie gyvavimo stadijas ir ką jos paaiškina. Susiduriama su neperspektyviu, autorės nuomone, požiūriu. Kiekvienos stadijos veiksniai yra skirtingi ir priklauso nuo verslo specifikos, srities. Todėl nuosekliai etapais judantis startuolis siekia įmonės gyvybingumo ir sėkmės. Kalbėdama apie startuolio gyvavimo ciklą, autorė atsiriboja nuo nuosmukio ar mirties stadijų, laikosi perspektyvinio požiūrio ir nuomonės, kad startuolio (ar bet kurios kitos įmonės) gyvavimo ciklas turi nagrinėti įmonės vystymosi etapus, kurie padėtų jiems išlikti gyvybingiems, o ne tik evoliucinio požiūrio, kuris apima mirties, nuosmukio ar kitų senėjimo ar sulėtėjimo stadijų. Taip pat autorė apsiriboja netaikyti prie gyvavimo ciklo stadijų laiko trukmės ar darbuotojų skaičiaus, kurie neleidžia paaiškinti vystymosi problematikos ar strateginių veiksmų, neatsižvelgiant į įmonę, kuri vystoma. Nagrinėjami veiksniai, įvardyti tam tikrose stadijose, turi būti susiję su vystymosi problematika.

Aptariant kritinių sėkmės veiksnių sampratą, svarbu ne tik apimti konkurencinius pranašumus, bet jie būtina turi būti išmatuojami. Tokiu būdu galima išsigrūninti labai aiškius pranašumus bei suvokti jų „svorį“ rinkoje.

Pateikta teorinė perspektyva, apimanti startuolio vystymąsi ankstyvojoje stadijoje iš kritinių sėkmės veiksnių perspektyvos, turi ribotumą ir nepaaiškina vystymosi, pasekmių, sąlygų, konteksto, priežasčių, jaučiama sprendimo alternatyvų stoka įveikiant problemines sritis ir neaiški konkrečių veiksmų eiga, sėkmingai įveikiant šį etapą.

Pasirinkta tyrimo metodologija padėjo atskleisti nenumatytus tyrimo rezultatus, atskleidė požiūrio skirtumus, problemines sritis ir jų įveikimo būdus, technikas. Pasirinkti duomenų šaltiniai padėjo sudėlioti procesą atskiriant etapus.

Tai skatina nuolatinės tolesnės šios mokslo srities diskusijas, nagrinėjant startuolių kontekstą įvairiose vystymosi stadijose dėl greitai besikeičiančios ir dinamiškos aplinkos. Atkreiptinas dėmesys tyrėjams, kad būtina gerai susipažinti su pasirinkta metodologija ir alternatyvomis, išdiskutuoti ir įgyti patirties ją pritaikant tyrimuose, numatyti visus reikalingus duomenų šaltinius, kurie ne pridėtų skaičių, o atneštų trokštamą rezultatą. Atlikto tyrimo atveju prie tyrimo duomenų susistemavimo prisidėjo pasirinktas papildomas duomenų šaltinis – piešiniai ir „raudonos vėliavos“ technika padėjo išryškinti svarbius aspektus, formuojant teoriją. Labai svarbu, kad atskleistos vystymosi technikos ir būdai, alternatyvos nuolat būtų diskutuojami ir padėtų visoms suinteresuotosioms šalims: tiek verslui, investuotojams, valstybei plėtojant startuolių ekosistemą laiku priimti rinkos poreikius tenkinančius sprendimus.

LITERATŪROS ŠARAŠAS

1. Adizes, I. (2004). *Managing Corporate Lifecycles*. The Adizes Institute Publishing.
2. Ahrend, J. (2013). Requirements Elicitation in Startup Companies. Res. Top. HCI. Prieiga per internetą: <http://www.cs.bham.ac.uk/~rjh/courses/ResearchTopicsInHCI/2012-13/Papers/Jan.pdf>
3. Akgün, A. E., Lynnb, G. S., & Yilmaz, C. (2006). Learning process in new product development teams and effects on product success: A socio-cognitive perspective. *Industrial Marketing Management* 35(2), 210 – 224, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.02.005>
4. Al-Tit, A., Omri, A., & Euch, J. (2019). Critical Success Factors of Small and Medium-Sized Enterprises in Saudi Arabia: Insights from Sustainability Perspective. *Administrative Sciences*, 9, (32), 3-12.
5. Aldrich, H.E. (1999). *Organizations Evolving*. SAGE Publications Ltd., Thousand Oaks, CA.
6. Alhassan, I., Sammon, D. & Daly, M. (2019). Critical Success Factors for Data Governance: A Theory Building Approach. *Information Systems Management*, 36(2), 98-110, DOI: 10.1080/10580530.2019.1589670
7. Alias, Z., Zawawi, E.M.A., Yusof, K., & Aris, N. M. (2014). Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.041>
8. Almus, M. (2002): What characterizes a fast-growing firm? *Applied Economics*, 34(12), 1497-1508, <https://doi.org/10.1080/00036840110105010>. Prieiga per internetą: <http://www.brevolutionconsulting.com/assets/characteristics-of-fast-growing-firms.pdf>
9. Alrasheedi, M., & Capretz, L. F. (2015). Determination of critical success factors affecting mobile learning: a meta-analysis. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 14(2), 41-51.
10. Alvarez, S., & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource based theory. *Journal of Management*, 27, 755-775, <https://doi.org/10.1177/014920630102700609>
11. Aronsson, M. (2004), Education Matters—But Does Entrepreneurship Education? An interview with David Birch. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 289-292, <https://doi.org/10.5465/amle.2004.14242224>
12. Arundel, A., Barjak, F., Es-Sadki, N., Hüsing, T., Lilischkis, S., Perrett, P., & Samuel, O. (2012). *Respondent Report of the Knowledge Transfer Study*. Report produced by empirica GmbH, Fachhochschule Nordwestschweiz and UNU-MERIT for the European Commission, DG Research and Innovation, 1-29. Prieiga per internetą: http://knowledge-transfer-study.eu/fileadmin/KTS/documents/KTS_Respondent_report_2011.pdf
13. Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2–3), 156-171, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
14. Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13, 116-128, <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306802>

15. Benjamin G. A., & Margulis J. (2001). *The Angel Investor's Handbook*. How to Profit from Early-Stage Investing. Bloomberg Press. Prieiga per internetą: <http://goo.gl/gVVQfE>
16. Berners-Lee, T., Cailliau, R., Groff, J. F., & Pollermann, B. (1992). World-Wide Web: The Information Universe. *Internet Research*, 2 (1), 52-58, <https://doi.org/10.1108/eb047254>
17. Bhattacharya, S., Behara, R. S., & Gundersen, D. E. (2003). Business risk perspectives on information systems outsourcing. *International Journal of Accounting Information Systems*, 4, (1), 75-93, [https://doi.org/10.1016/S1467-0895\(03\)00004-6](https://doi.org/10.1016/S1467-0895(03)00004-6)
18. Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. Textbooks Collection, prieiga per internetą: https://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=oa_textbooks
19. Birks, M., Chapman, Y., & Francis, K. (2008). Memoing in qualitative research: Probing data and processes. *Journal of Research in Nursing*, 13(1), 68-75, <https://doi.org/10.1177/1744987107081254>
20. Birley, S., & Westhead, P. (1994). A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of Business Venturing*, 9(1), 7-31, [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90024-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90024-8)
21. Blank, S. (2006), *The four steps to the epiphany*, 2nd edition. CafePress. Prieiga per internetą: https://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf
22. Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5): 63-72, DOI: 10.24840/2183-0606_003.002_0004
23. Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, Calif.: K&S Ranch, Inc. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=1hRcDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Steve+Blank&ots=nnGtw4cbTO&sig=Bj1MfDmS9FQw0A4C4TygiBrPN9w&redir_esc=y#v=snippet&q=startup&f=false
24. Block, Z., MacMillan, I. C. (1985), Milestones for successful venture planning. *Harvard Business Review*, 63(5), 184, Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/milestone> ir <https://hbr.org/1985/09/milestones-for-successful-venture-planning>
25. Bosma, N., Wennekers, S., & Amorós, J. E. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*. Extended Report: Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe. Prieiga per internetą: <https://www.babson.edu/media/babson/site-assets/content-assets/about/academics/centres-and-institutes/blank-institute/global-research/global-entrepreneurship-monitor/reports/GEM-2011-Extended-Report-VF-rev.pdf>
26. Breckenridge, J. (2014). *Doing classic grounded theory: the data analysis process*. In SAGE Research Methods Cases London: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/978144627305014527673>
27. Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsac, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business plan-

- ning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24-40, doi:10.1016/j.jbusvent.2008.10.007
28. Brinckmann, J., Salomo, S., & Gemuenden, H. G. (2011). Financial Management Competence of Founding Teams and Growth of New Technology-Based Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (2), 217-243, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00362.x>
 29. Brotherton, B. (2004). Critical success factors in UK budget hotel operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 944-969, <https://doi.org/10.1108/01443570410552135>
 30. Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (2000) Fast-Growing Businesses. *International Journal of Sociology*, 30(3), 45-70, DOI: 10.1080/15579336.2000.11770218
 31. Brüderl, J., Preisendörfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. *American Sociological Review*, 57(2) 227–242, DOI: 10.2307/2096207
 32. Bruton, G. D., & Rubanik, Y. (2002). Resources of the firm, Russian high-technology startups, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, 17(6), 553-576, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00079-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00079-9)
 33. Bulan, L. T., & Subramanian, N. (2009). *Dividends and Dividend Policy* by H. Kent Baker , Wiley; 1 edition. Chapter 12: The firm life cycle theory of dividends, 201-212
 34. Buntinas, D., Bosilca, G., Graham, R. L., Vallée, G., & Watson, G. R. (2008). *A Scalable Tools Communication Infrastructure*, 22nd International Symposium on High Performance Computing Systems and Applications (HPCS 2008). DOI: 10.1109/HPCS.2008.24
 35. Burden, J., & Roodt, G. (2007). Grounded Theory and its application in a recent study an organisational redesign: some reflections and guidelines. *SA Journal of Human Resource Management*, 5 (3), 11-18.
 36. Caralli, R. A. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. Pittsburgh, PA 15213-3890, Carnegie Mellon University. Technical Report.
 37. Carayannis, G., & Gonzalez, E. (2003). Creativity and Innovation = Competitiveness? When, How, and Why. *The International Handbook on Innovation*, 587-606.
 38. Carmichael, T., & Cunningham, N. (2017). Theoretical Data Collection and Data Analysis with Gerunds in a Constructivist Grounded Theory Study. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 15(2),59-73.
 39. Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167-199, <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.2.167>
 40. Castrogiovanni, G. J. (1996). Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Businesses: Theoretical Linkages. *Journal of Management*, 22(6), 801–822, <https://doi.org/10.1177/014920639602200601>
 41. Cedarbaum, J. M. (2018), Elephants, Parkinson’s Disease, and Proof-of-Concept Clinical Trials, *Movement Disorders*, Volume33, Issue5, Pages 697-700. <https://doi.org/10.1002/mds.27398>

42. Chapman, C., & Ward, S. (1995). *Project risk management: processes, techniques and insights*. Wiley, Chichester
43. Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. Sage Publications, Ltd.
44. Chen, M., & Chang Y. (2013). The impacts of human capital in enhancing new venture's performance. *Journal of Knowledge-based Innovation in China* 5(2), 146-168.
45. Chen, Y., Tsai, C., & Liu, H. (2019). Applying the AHP Model to Explore Key Success Factors for High-Tech Startups Entering International Markets. *International Journal of E-Adoption (IJEA)*, 11(1), 45-63. doi:10.4018/IJEA.2019010104
46. Cheng, C C., Shiu, E. S. (2008). Critical success factors of new product development in Taiwan's electronics industry", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 20 Issue: 2, pp.174-189, <https://doi.org/10.1108/13555850810864542>
47. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore, *Strategy & Leadership*, Vol. 35 Issue: 6, pp.12-17.
48. Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S. (2002) The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, Volume 11, Issue 3, Pages 529-555
49. Chin, KS., Chan, B. L., & Lam, PK. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for cooptation strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 437-454
50. Chorev, S., & Anderson, A.R. (2006). Success in Israeli High-Tech Start-Ups; Critical Factors and Process. *Technovation*, 26 (2),162-174. doi:10.1016/j.technovation.2005.06.014.
51. Chun Tie, Y., Birks, M., & Francis, K. (2019). Grounded theory research: A design framework for novice researchers. *SAGE Open Medicine*, 7: 1-8, <https://doi.org/10.1177/2050312118822927>
52. Chung, H., Chen, C., Hsieh, T. (2007). First geographic expansion of startup firms: Initial size and entry timing effects. Original Research Article *Journal of Business Research*. Volume 60, Issue 4, pp. 388-395
53. Churchill, N.C., Lewis, V.L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61 (3), pp. 30-50, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1504517
54. Colla, E., Lapoule, P. (2012). E-commerce: exploring the critical success factors", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 40 Issue: 11, pp.842-864, <https://doi.org/10.1108/09590551211267601>
55. Colville, I. D., Robert H. Waterman, Karl E. Weick (1999) Organizing and the Search for Excellence: Making Sense of the Times in Theory and Practice *Organization Articles*. Volume 6(1): 129-148,
56. Concepcion, M. B. S., & Sison, R. C. (2018). *A Grounded Theory Study of Software Developers in IT Startups in the Philippines*. PACIS 2018 Proceedings. 327.
57. Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9: 371-395.

58. Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development. *The Journal of Product Innovation Management*. Volume 12, Issue 5, Pages 374-391.
59. Cooper, R.G., (1994). New products: the factors that drive success. *International Marketing Review*, 11 (1), 60–76, <https://doi.org/10.1108/02651339410057527>
60. Corbin, J.M. & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21, prieiga prie interneto: <https://med-fom-familymed-research.sites.olt.ubc.ca/files/2012/03/W10-Corbin-and-Strauss-grounded-theory.pdf>
61. Crowne, M. (2002), "Why software product startups fail and what to do about it. Evolution of software product development in startup companies", IEEE International Engineering Management Conference, vol. 1, pp. 338-343
62. David E. Gray. *Doing Research in the Real World* (3rd edition). Sage Publications. December 2013.pp. 16-38.
63. Davis, Amy E.; Aldrich, Howard E.; Longest, Kyle C. (2009). Resource Drain or Process Gains? Team Status Characteristics and Group Functioning among Startup Teams, *Frontiers of Entrepreneurship Research: Vol. 29: Iss. 11, Article*
64. DeFilippis, J., & Saegert, S. (2013). *The Community Development Reader*. 2nd edition, Routledge.
65. Delmar, F, Shane S. (2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *STRATEGIC ORGANIZATION* Vol 4(3): 215–247
66. Delmar, F, Davidsson, P, Gartner, W. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*. Vol. 18 Issue 2, pp. 189-216.
67. Dey, I. (1999). *Grounding grounded theory: Guidelines for qualitative inquiry*. San Diego, CA: Academic Press
68. Dhir, S., Sushil (2018). Flexible Strategies in VUCA Markets. Chapter 1. Development stages and scalling issues of startups. Spirnger nature Sinapore Pte Ltd. pp. 3-16
69. Doerr, J. (2018). Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs, Penguin.
70. Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
71. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
72. Drucker, P. F. (2008). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management* (Collins Business Essentials) Paperback. <https://www.innovationexcellence.com/blog/2010/07/30/peter-drucker-on-innovation/>
73. Duchesneau, D., Gartner, W. (1990). A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry. *Journal of Business Venturing* 5 (5): 297–312
74. Duncan, R. B. (1972). Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17, No. 3 (Sep., 1972), pp. 313-327.
75. Duc A.N., & Abrahamsson P. (2016). Minimum Viable Product or Multiple Facet

- Product? The Role of MVP in Software Startups. In: Sharp H., Hall T. (eds) *Agile Processes, in Software Engineering, and Extreme Programming*. XP 2016. Lecture Notes in Business Information Processing, 251, 118-130. Springer, Cham, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-33515-5_10
76. Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978–1988. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 504-529
 77. Ekiti, A., Lawal, Y. O. (2011). Innovation and Entrepreneurship: The Case of Afe Babalola University. *The American Journal of Social and Management Sciences*. 2(2): 202-207
 78. Ensley, M. D. (1997), *The Effect of Entrepreneurial, Team Skill Heterogeneity and Conflict on New Venture Strategic Orientation and Performance: A Study of the INC. 500*, Dissertation Submitted To The Faculty of Mississippi State University.
 79. Ericson, R. V., Doyle, A. (2004) *Uncertain Business: Risk, Insurance and the Limits of Knowledge*. University of Toronto Press.
 80. Esteves, J., & Pastor, A. (2016). Towards a unified ERP implementation critical success factors model. *Proceedings of the Portuguese Association for Information System Conference*, DOI: <http://dx.doi.org/10.18803/capsi.v1.%25p>
 81. Eurostat - OECD (2017). *Manual on Business Demography Statistics*. <https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-RA-07-010-EN.pdf> . Prieiga 2019 vasario 21.
 82. Evers, N. (2003) “The Process and Problems of Business Start-Ups,” *The ITB Journal*: Vol. 4: Iss. 1, Article 3.
 83. Feindt, S., Jeffcoate, J., Chappell, C. (2002) Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce. *Small Business economics*. Vol. 19, Issue 1, pp. 51-62.
 84. Filieri, R. (2016). What makes an online consumer review trustworthy? *Annals of Tourism Research*, 58, 46-64, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.12.019>
 85. Finger, M., Samwer, O. (1998). *America’s Most Successful Startups*. Publisher Gabler Verlag, p. 38 *The Ideal Startup*.
 86. Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research*. 6th edition, SAGE.
 87. Freund, Y. P. (1988). Critical success factors, *Planning Review*, Vol. 16 Issue: 4, pp.20-23, <https://doi.org/10.1108/eb054225>
 88. Fritsch M. (2011). The Effect of New Business Formation on Regional Development: Empirical Evidence, Interpretation and Avenues for Further Research. *Research on Entrepreneurship and Regional Development*. Edward Elgar: Cheltenham. pp. 58-106;
 89. Gabriel, S. C., Baker, C. B. (1980), Concepts of Business and Financial Risk. *American Journal of Agricultural Economics*. Vol. 62, No. 3, pp. 560-564
 90. Gaibraith, J. (1982) “The Stages of Growth”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 3 Issue: 1, pp.70-79, <https://doi.org/10.1108/eb038958>
 91. Gaižauskaitė, I., ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vadovėlis. Valstybės Įmonė Registrų centras.
 92. Gambardella, A., & McGahan A. M. (2010). *Business-Model Innovation: General*

- Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*, 43(2–3), 262–271, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.009>
93. Gambetti, R.C., Graffigna, G., & Biraghi, S. (2012). The Grounded Theory approach to consumer-brand engagement The practitioner's standpoint. *International Journal of Market Research*, 54(5), 659–687. <https://doi.org/10.2501/IJMR-54-5-659-687>
 94. Gartner, W. B. (1985) A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 696–706
 95. Gartner, W., Liao, J. (2012). The effects of perceptions of risk, environmental uncertainty, and growth aspirations on new venture creation success. *Small Business Economics*, Volume 39, Issue 3, pp 703–712
 96. Gedmintaitė, L., Staniulytė, E. (2015). Startuolių verslo sėkėms veiksniai. Tiltas į ateitį = The bridge to the future [elektroninis išteklius]. Kaunas : Technologija. p. 433–437.2015, Nr. 1 (9)
 97. Geibel, R. C., & Manickam, M. (2016). Comparison of selected startup ecosystems in Germany and in the USA Explorative analysis of the startup environments. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 4(3), 66–71.
 98. Gerloff, E., Muir, N., Bodensteiner, W. (1991). “Three Components of Perceived Environmental Uncertainty: An Exploratory Analysis of the Effects of Aggregation,” *Journal of Management* 17, 749–768.
 99. Giardino, C., Bajwa, S. S., Wang, X., Abrahamsson, P. (2015) Key Challenges in Early-Stage Software Startups. In: Lassenius C., Dingsyūr T., Paasivaara M. (eds) *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. XP 2015. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol 212. Springer, Cham
 100. Gilad, B., Levine, P. (1986) A Behavioural Model of Entrepreneurial Supply. *Journal of Small Business Management*, 24, 45–53.
 101. Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management*, 32(6), pp. 926–950.
 102. Glaser, B. (1992). *Basic of Grounded Theory Analyzis: Emergence vs Forcing*. Mill Valley: Sociology Press.
 103. Glaser, B. G., & Strauss, A. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Transaction Publishers.
 104. Glaser, B. G., & Strauss, A. L., (2017). *Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*. Routledge, Taylor and Francis Group.
 105. Glaser, B., & Holton, J. (2004). Remodeling Grounded Theory. *Forum: Qualitative Social Research*. 5(2). DOI: <http://dx.doi.org/10.17169/fqs-5.2.607>, prieiga per internetą: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/607>
 106. Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Applying grounded theory. *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*, 237–251. Hawthorne, NY: Aldine Publishing. Prieiga per internetą: http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Glaser_1967.pdf
 107. Goulding, Ch. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. SAGE Publications.

108. Graham, P. (2012). Startup = Growth. Prieiga per internetą: <http://www.paulgraham.com/growth.html>
109. Greiner, L. E. (1972), Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *FAMILY BUSINESS REVIEW*, vol. 10, no.4, December 1997, Family Firm Institute, Inc. pp. 397-410. Reprinted by permission of Harvard Business Review. From "Evolution and Revolution as Organizations Grow" by Larry E. Greiner, July-August 1972
110. Grossman, E. B., Yli-Renko, H., Janakiraman, R. (2012). "Resource Search, Interpersonal Similarity, and Network Tie Valuation in Nascent Entrepreneurs' Emerging Networks." *Journal of Management* 38 (6): 1760–1787.
111. Gudienė, N., Banaitis, A., Banaitienė, N., Lopes, J. (2013). 11th International Conference on Modern Building Materials, Structures and Techniques, MBMST 2013. Development of a Conceptual Critical Success Factors Model for Construction Projects: a Case of Lithuania. *Procedia Engineering* 57, pp. 392 – 397.
112. Gupta, A., Zheng, G., Kalé, L. V. (2011). A Multi-level Scalable Startup for Parallel Applications. ROSS '11 Proceedings of the 1st International Workshop on Runtime and Operating Systems for Supercomputers, Pages 41-48.
113. Harms, R. (2015) *Technological Forecasting & Social Change* 100 .21–28. Self-regulated learning, team learning and project performance in entrepreneurship education: Learning in a lean startup environment.
114. Hassan, F. S. U., Shah, B., Khan, N., Ikramullah, M., Zaman, T. (2011). Exploring the relationship among organisational life cycle stages and different traits of organisational culture. *Business and Management Review* Vol. 1(7) pp. 103 – 112
115. Heath, H., Cowley, S. (2004). Developing a grounded theory approach: a comparison of Glaser and Strauss. *International Journal of Nursing Studies*, 41, 141–150, doi:10.1016/S0020-7489(03)00113-5
116. Heinonen, J., Hytti, U., Stenholm, P. (2011). The role of creativity in opportunity search and business idea creation, *Education + Training*, Vol. 53 Issue: 8/9, pp.659-672.
117. Henrekson, M., Johansson, D. (2010). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economy*. Vol. 35, pp. 227–244.
118. Hester, P., Ezell, B., Collins, A., Horst, J., Lawsure, K. (2017). A Method for Key Performance Indicator Assessment in Manufacturing Organizations, *International Journal of Operations Research*, 14 (4), 157–167. Prieiga per internetą: http://www.orstw.org.tw/ijor/vol14no4/IJOR2017_vol14_no4_p157_p167.pdf/
119. Hill, A.D., Wallace, J.C., Ridge, J.W., Johnson, P.D., Paul, J.B., Suter, T.A. (2014). Innovation and effectiveness of co-founded ventures: a process model. *Journal of Business and Psychology*, 29, pp. 145-159
120. Holotiuk, F.; Beimborn, D. (2017): Critical Success Factors of Digital Business Strategy, in Leimeister, J.M.; Brenner, W. (Hrsg.): Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik (WI 2017), St. Gallen, S. 991-1005
121. Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45: 377. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>

122. Howard-Payne, L. (2016). Glaser or Strauss? Considerations for selecting a grounded theory study. Lynlee Howard-Payne. *South African Journal of Psychology*, 46(1), 50–62, <https://doi.org/10.1177/0081246315593071>
123. Islam, M., Fremeth, A., Marcus, A. (2018). Signaling by early stage startups: US government research grants and venture capital funding.. *Journal of Business Venturing*. Volume 33, Issue 1, January 2018, Pages 35-51
124. Jabareen, Y. (2009). Building a Conceptual Framework: Philosophy, Definitions, and Procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(4), 49-62, <https://doi.org/10.1177/160940690900800406>
125. Jack, S.L., Anderson, A.R. (1999), “Entrepreneurship education within the enterprise culture: producing reflective practitioners“, *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research*, Vol. 5 No. 3, pp. 110-25.
126. Jawahar, I. M., Mclaughlin, G. L. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review* VOL. 26, NO. 3, p. 397-414. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=224942ad-57dd-43d0-abad-e918e771beb6%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRl#AN=4845803&db=bth>
127. John Freeman, Jerome S. Engel (2007) . Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California Review Management*. Volume: 50 issue: 1, page(s): 94-119.
128. Johnson, J. S. (2015) Qualitative sales research: an exposition of grounded theory. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(3), 262-273, <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.954581>
129. Johnson, M. W. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal.*, Harvard Business Press, pp. 2010 - 208.
130. Jones, M. & Alony, I. (2011). Guiding the use of Grounded Theory in Doctoral studies – an example from the Australian film industry. *International Journal of Doctoral Studies*, 6 (N/A), 95-114.
131. Jonikas, D. (2017). *Startup Evolution Curve. From Idea to Profitable and Scalable Business: Startup Marketing Manual.* Publisher: Createspace Independent Publishing Platform.
132. Jucevičius, G.; Bakanauskienė, I.; Brasaitė, D.; Bendaravičienė, R.; Linkauskaitė, U.; Staniulienė, S.; Stonkutė, E.; Vveinhardt, J.; Žirgūtis, V. (2017). Organizacijų valdymas neapibrėžtumų aplinkoje: teorija ir praktika.. *Monigrafija, Kaunas, Vytauto Didžiojo Universitetas.*
133. Kakati, M. (2003). Success criteria in high-tech new ventures. *Technovatio*, 23(5), May 2003, 447-457, [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00014-7)
134. Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965, <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
135. Kamm, J. B., Nurick, A. J. (1993) The Stages of Team Venture Formation: A Decision-making Mode. *Research Article*. Volume: 17 issue: 2, page(s): 17-27.
136. Karlsson, N. P. E., Halila, F., Mattsson, M., & Hoveskog, M. (2017). Success factors for

- agricultural biogas production in Sweden: A case study of business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 142, Part 4, 2925-2934, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.178>
137. Kazanjian, R. K., Drazin, R. (1989). An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model. *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1489-1503, <https://www.jstor.org/stable/pdf/2632234.pdf?refreqid=excelsior%3A317f06f87a6e25c4eca3e6f5d443fd5d>
 138. Kaziliūnas, A. (2010). Success factors for quality management system: certification benefits. *Intellectual Economics*. 2010, No. 2(8), p. 30–38
 139. Kenny, M., & Fourie, R. (2015). Contrasting Classic, Straussian, and Constructivist Grounded Theory: Methodological and Philosophical Conflicts. *The Qualitative Report*, 20(8), 1270-1289, prieiga per internetą: <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol20/iss8/9>
 140. Khaire, M. (2010). Young and No Money? Never Mind: The Material Impact of Social Resources on New Venture Growth. *Home Organization Science* Vol. 21, No. 1, pp. 168-185
 141. Khan, M. A. (2006). *Consumer Behavior and Advertising Management*. New Delhi: New Age International @ Limited, Publishers.
 142. Khong-khai, S., & Wu, HY. (2018). Analysis of Critical Success Factors of Startups in Thailand. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 9(11), 1262-1268.
 143. Kim, B., Kim, H., Jeon, Y. (2018). “Critical Success Factors of a Design Startup Business.” *Sustainability* 10, no. 9: 2981, pp. 1-15
 144. Klofsten, M. (2005) New venture ideas: an analysis of their origin and early development, *Technology Analysis and Strategic Management*, 17:1, 105-119
 145. Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., Busenitz, L. W. (2014). *Journal of Management* Vol. 40 No. 1, January 2014 226–255 New Venture Teams: A Review of the Literature and Roadmap for Future Research
 146. Knight, F. H. (2012) *Risk, Uncertainty and Profit*. Dover Publications, Inc. Mineola, New York.
 147. Knight, K.E. (1967), A descriptive model of intra-firm innovation process, *Journal of Management*, Vol. 40 No. 4, pp. 478-96.
 148. Kollmann, T., Stöckmann, C., Hensellek, S., Kensbock, J. (2016). *European Startup Monitor. Report 2016*. http://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/esm_2016/report/ESM_2016.pdf
 149. Korunka, C., Hermann, F., Lueger, M., Mugler, J. (2003). The Entrepreneurial Personality in the Context of Resources, Environment, and the Startup Process – A Configurational Approach. *Entrepreneurship Theory and practice*, Vol.28, Issue 1, pp. 23-42
 150. Krueger JR., N. F., Reilly, M. D., Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions, *Journal of Business Venturing*, Volume 15, Issues 5–6, September–November 2000, Pages 411-432
 151. Kuschel, K. (2019) . Women Founders in the Technology Industry: The Startup-Relatedness of the Decision to Become a Mother. *Administrative Sciences*, 9(2): 30, 1-17, <https://doi.org/10.3390/admsci9020030>

152. Kuvykaitė, R., Kerbelytė, I. (2008). Economics & Management. Kritiniai sėkmės veiksniai. 13-osios tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 2008, p. 281–291.
153. Lafuente F. J. M., Lafuente A. M. G., Guzman-Parra V. F., Lafuente, J. G. (2013) Key factors for entrepreneurial success. *Management Decision*. Vol.51, Issue 10, pp. 1932 - 1944
154. Lagzian, F., Abrizah, A., Wee, M. C. (2013). An identification of a model for digital library critical success factors, *The Electronic Library*, Vol. 31 Issue: 1, pp.5-23, <https://doi.org/10.1108/02640471311299100>
155. Lanny Herron, Richard B. Robinson Jr. (1993). *Journal of Business Venturing*, A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. Volume 8, Issue 3, Pages 281-294
156. Laureani, A., & Antony, J. (2018) Leadership – a critical success factor for the effective implementation of Lean Six Sigma. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5-6), 502-523, DOI: 10.1080/14783363.2016.1211480
157. Le Deist, F. D. & Winterton, J. (2005) What Is Competence?, *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46, DOI: 10.1080/1367886042000338227
158. Leahy, J. V., Whited, T. M. (1996). The Effect of Uncertainty on Investment: Some Stylized Facts. *Journal of Money, Credit and Banking*, 28 (1), 65–83.
159. Lebrasseur, R. Zanibbi, L., Zinger, T. J. (2003). Growth Momentum in the Early Stages of Small Business Start-Ups. *International Small Business Journal*. Vol. 21 (3), pp.. 315-330
160. Lechler, T. (2001) Small Business Economics. Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success, 16: 263–278
161. Lee, D. Y., & Tsang, E. W. K. (2001) .The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal Of Management Studies*. Volume 38, Issue 4, pp. 583- 602.
162. Lee, SB. (2017). An Analysis on the Critical Startup Success Factors in Small-Sized Venture Businesses. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12 (3), 53-63, 1975-7557(pISSN)
163. Léger, A., & Swaminathan, S. (2007). Innovation theories: relevance and implications for developing country innovation, DIW Discussion Papers, No. 743, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin
164. Leidecker, J.K., & Bruno, A.V. (1984), “Identifying and using critical success factors“, *Long Range Planning*, Vol. 17 No. 1, pp. 23-32.
165. Lester, D. L., Parnell, J. A., Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: a five stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11 Issue: 4, pp.339-354
166. Leung, A., Zhang, J., Wong, P. K., & Foo, M. D. (2006). The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: Multiple “fit“ considerations. *Journal of Business Venturing*. Volume 21, Issue 5, September 2006, Pages 664-686.
167. Liñán, F., & Santos, F. J. (2007). *International Atlantic Economic Society*. Does Social Capital Affect Entrepreneurial Intentions? 13:443–453

168. Linton, G. (2014), Contingency Theory in Entrepreneurship research. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:705459/FULLTEXT01.pdf> 2018 12 14 prieiga. pp.1-46
169. Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 6 Issue: 6, pp.295-310
170. Luecke, R., Katz, R. (2003) *Managing Creativity and Innovation*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
171. Lumpkin, G. T., & Dess., G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No 1, pp. 135- 172. <https://instruct.uwo.ca/business/bus020-mwf/PHD-4.pdf>
172. Luther, A. K., (2018). Visual meta-data in qualitative analysis. *Digital Scholarship in the Humanities*, 33(3), 604–611, <https://doi.org/10.1093/llc/fqx053>
173. MacMillan, I.C., Zemann, L., & Subbanarasimha, P.N. (1987). Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process. *Journal of Business Venturing*, 2 (2), 123-137, [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90003-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90003-6)
174. Mahajan, V., Muller, E., Wind, Y. (2000). *ew-Product Diffusion Models*, Springer Science & Business Media
175. Man, T. W. Y., Lau, T., Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*. Vol. 17, Issue 2, pp. 123-142
176. Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R. (2012). A deep dive into why most high growth startups fail .Startup Genome Report Extra on Premature Scaling. https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport2_Why_Startups_Fail_v2.pdf Startup_Genome_Report_Extra_Premature_Scaling_version_2.1.pdf
177. Marmer, M., Herrmann, B.L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., Blank, S. (2011), “Startup genome report extra: premature scaling“, *Startup Genome*, Vol. 10.
178. Martin, R.E., & Justis, R.T., (1993). Franchising, liquidity constraints and entry. *Applied Economics*, 25 (9), 1269–1277, <https://doi.org/10.1080/00036849300000188>
179. Marullo, C., Casprini, E., Di Minin, A., & Piccaluga, A. (2018). 'Ready for Take-off': How Open Innovation influences startup success. *Creativity and Innovation Management*, 27, 476–488. <https://doi.org/10.1111/caim.12272>
180. Matthew, C. H., S. G. Scott (1995). Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: An Empirical Assessment, *Journal of Small Business Management* 33(4), 34–52.
181. McCann, J. E. (1991). Patterns of growth, competitive technology, and financial strategies in young ventures. *Journal of Business Venturing*. Volume 6, Issue 3, May 1991, Pages 189-208.
182. McDougall, P. P., Covin, J. G., Robinson Jr. R. B., Herron, L. (1994). The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. *Strategic Management Journal*. Volume15, Issue7, Pages 537-554.
183. Ménard, C., Shirley, M.M. (2005). *The Handbook of New Institutional Economics*, Springer, Dordrecht, The Netherlands.

184. Michael T. Hannan, John Freeman, (1993). *Organizational Ecology*, Harvard University Press.
185. Miller, D., Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30: 1161-1183.
186. Mills, J., & Birks, M. (2014). *Qualitative methodology*. 55 City Road, London: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781473920163
187. Mills, J., Bonner, A., & Francis, K. (2006). The Development of Constructivist Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 25–35. <https://doi.org/10.1177/160940690600500103>
188. Moore, P. G. (1983). *The Business of Risk*. Cambridge University Press.
189. Mueller, D. C. (1972). A Life Cycle Theory of the Firm. *Journal of Industrial Economics*, 20:3, pp. 199–219
190. Muñoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M. J., Vos-Saz, A. (2015). *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 27, Nos. 1–2, 80–105.
191. Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management*, 2nd edition, SAGE Publications Ltd, London.
192. Nalintipayawong, S., Waiyawatpattarakul, N., & Chotipant, S. (2018). *Examining the Critical Success Factors of Startup in Thailand Using Structural Equation Model*. 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE), 388-393.
193. Nanda, R., Rhodes-Kropf, M. (2013). Investment cycles and startup innovation. *Journal of Financial Economics*. Vol. 110, Issue 2, pp. 403-418
194. Newbert, S. L. (2005), New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective , *Journal of Small Business Management* 43(1), pp. 55–77.
195. Ng, A. W., Macbeth, D., Southern, G. (2014). Entrepreneurial performance of early-stage ventures: Dynamic resource manage
196. Ng, H. S., Kee D. M. H. (2012). The issues and Development of Critical Success Factors for SME Success in a Developing Country. *International Business Management* 6 (6), pp. 680-691.
197. Normann, R. (2001). *Reframing business: When the map changes the landscape*. Chichester, New Sussex: Wiley.
198. OECD (1981). *The Measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development. Prieiga: 2018 12 02 <https://www.oecd.org/sti/inno/Frascati-1981.pdf>
199. OECD (2016). *Start-up Latin America 2016 Building an Innovative Future: Building an Innovative Future, Development Centre Studies*, OECD publishing, Paris (https://read.oecd-ilibrary.org/development/start-up-latin-america-2016_9789264265660-en#page5 (2018 spalio 9)
200. Orlikowski, W. J. (1993). CASE tools as organizational change: Investigating incremental and radical changes in systems development. *MIS Quarterly*, 17, 309–340
201. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation– A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, 288 psl.

202. Ostgaard, T. A., & Birley, S. (1996). New venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*. Volume 36, Issue 1, May 1996, Pages 37-50,
203. Pace, S. (2004). A grounded theory of the flow experiences of Web users. *International Journal of Human-Computer Studies*, 60(3), 327-363, <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2003.08.005>
204. Pal, R., & Torstensson, H. (2011). Aligning critical success factors to organizational design: A study of Swedish textile and clothing firms, *Business Process Management Journal*, Vol. 17 Issue: 3, pp.403-436, <https://doi.org/10.1108/14637151111136351>
205. Pansiri, J., & Temtime, Z. T. (2010). Linking firm and managers' characteristics to perceived critical success factors for innovative entrepreneurial support. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(1), 45-59, <https://doi.org/10.1108/14626001011019125>
206. Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, No.56, pp. 1200-1218.
207. Pauline N. Suter, Prof. Henry M. Bwisa (2013). Entrepreneurial Characteristics That Influence Success among Second Hand Motor Vehicle Dealers in Kenya: A Case Study of Ngong Road Area. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. September, 2013, Vol. 2, No. 5
208. Paulus, T. M., & Lester, J. N. (2016). ATLAS.ti for conversation and discourse analysis studies. *International Journal of Social Research Methodology*, 19(4), 405-428, DOI: 10.1080/13645579.2015.1021949
209. Pena, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 3, No. 2, pp. 180-198.
210. Pfeffer, J., Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press.
211. Phelps, R., Adams, R., Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9,(1), 1-30.
212. Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595, DOI:10.1016/j.bushor.2017.05.002
213. Pilinkienė, V., Mačiulis, P., Kurlavičiūtė, B. (2013). Greito augimo įmonių skatinimo politikos ypatumai. *Vadyba (Journal of Management)*, 2(23), 23-30.
214. Platt, M. L., Huettel, S. A. (2008). Risky business: the neuroeconomics of decision making under uncertainty. *Nature Neuroscience* volume 11, pages 398–403
215. Prohorovs, A., Bistrova, J., Ten, D. (2018): Startup Success Factors in the Capital Attraction Stage: Founders' Perspective, *Journal of East-West Business*, pp.1-26
216. PWC (2013) The startup economy: How to support tech startups and accelerate Australian innovation, available at: <http://www.digitalpulse.pwc.com.au/wp-content/uploads/2013/04/PwC-Google-The-startup-economy-2013.pdf>
217. Quesada, H., Gazo, R. (2007) Methodology for determining key internal business processes based on critical success factors: A case study in furniture indus-

- try”, *Business Process Management Journal*, Vol. 13 Issue: 1, pp.5-20, <https://doi.org/10.1108/14637150710721104>
218. Quinn, R. E., Cameron, K. (1983), Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence., *Management Science* 29(1):33-51
 219. Rashid, A., Masood, T., Erkoyuncu, J. A., Tjahjono, B., Khan, N. & Shami, M. (2018). Enterprise systems’ life cycle in pursuit of resilient smart factory for emerging aircraft industry: a synthesis of Critical Success Factors’(CSFs), theory, knowledge gaps, and implications. *Enterprise Information Systems*, 12(2), 96-136, DOI: 10.1080/17517575.2016.1258087
 220. Rauch, A., Frese, M. (2000), ‘Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings.’ *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 15, 101–142.
 222. Rea, R. H. (1989). Factors affecting success and failure of seed capital/start-up negotiations. *Journal of Business Venturing*. Vol. 4, Issue 2, pp. 149-158.
 223. Reichertz, J. (2007). Abduction: the logic of discovery of Grounded Theory. In A. Bryant, & K. C. Charmaz (Eds.), *The SAGE handbook of Grounded Theory*, 214-228. London: Sage
 224. Reynolds, P. D. (2001). National panel study of U.S. business startups: Background and methodology, in (ed.) *Databases for the Study of Entrepreneurship (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth)*. Volume 4. pp.153 - 227
 225. Richard, O. C., Ford, D., Ismail, K. (2006). Exploring the performance effects of visible attribute diversity: the moderating role of span of control and organizational life cycle, *The International Journal of Human Resource Management*, 17:12, 2091-2109, DOI: 10.1080/09585190601000246
 226. Richter, N., Volquartz, L., Schildhauer, T., & Neumann, K. (2016). Fostering and Hindering Factors — Success of Early Stage Internet-Enabled Startups. HIIG Discussion Paper Series No. 2016-04, <https://ssrn.com/abstract=2789375> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2789375>
 227. Rieger, K. L. (2019). Discriminating among grounded theory approaches. *Nursing Inquiry*, 1-12. <https://doi.org/10.1111/nin.12261>
 228. Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
 229. Ries, E. (2017). *The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*, Crown Publishing Group, 2017 .
 230. Ripsas, S., & Hentschel, B. (2015). *European Startup Monitor–Country Report Germany 2015*, http://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/country_report/country_report_germany.pdf
 231. Roberts, E.B., (1989). Strategic transformation and the success of high-technology companies. *International Journal of Technology Management Special Publication on the Role of Technology in Corporate Policy*, 1-34, prieiga per internetą: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2268/SWP-3066-20441362.pdf>

232. Roberts, E.B., (1991). Strategic transformation and the success of high-technology companies. *International Journal of Technology Management Special Publication on the Role of Technology in Corporate Policy*, 59–80.
233. Rockart, J.F., Bullen, C.V. (1981), "A primer on critical success factors", Working Paper No. 69, Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, MIT, Cambridge, MA.
234. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* // Fourth Edition ed., New York, Free Press.
235. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* // Fifth edition. New York: The Free Press.
236. Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28
237. Roure, J. B., Maidique, M. A. (1986). Linking prefunding factors and high-technology venture success: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*. Vol. 1, Issue 3, pp. 295-306
238. Rowley, J., Baregheh, A., Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-type mapping tool. *Management Decision*, Vol. 49 Issue: 1, pp. 73-86
239. Rupšienė, L., & Pranskūnienė, R. (2010). The Variety of Grounded Theory: Different Versions of the Same Method or Different Methods?. *Socialiniai mokslai*, 4 (70), 7-19.
240. Salamzadeh, A. (2015). New Venture Creation: Controversial Perspectives and Theories, *Economic Analysis*, Vol. 48, No. 3-4, pp. 101-109, <https://core.ac.uk/download/pdf/33812305.pdf>
241. Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015) Startup Companies: Life Cycle and Challenges. 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia, 2015. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2628861> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2628861>
242. Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2017). The enterprising communities and startup ecosystem in Iran", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 11 Issue: 4, pp.456-479, <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2015-0036>
243. Salamzadeh, A., & Kirby, D. A. (2017). New venture creation: how start-ups grow? AD-minister No. 30 january-june 2017 pp. 9 - 29
244. Saldana, J. (2015). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Newcastle upon Tyne: Sage.
245. Santisteban, J., & Mauricio, D. (2017). Systematic Literature Review of Critical Success Factors of Information Technology Startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*. Vol: 23 Issue: 2. <https://www.abacademies.org/articles/systematic-literature-review-of-critical-success-factors-of-information-technology-startups-6638.html>
246. Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, Sh., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907, <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>

247. Schröder, C. (2011). *Financial System and Innovations*. Publisher, Springer Berlin Heidelberg, pp. 127-158
248. Schumpeter, J. A. (1928) *The Instability of Capitalism*. *The Economic Journal*, Vol. 38, No. 151, pp. 361-386
249. Schumpeter, J.A., 1934 (2008), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, translated from the German by Redvers Opie With a New Introduction by John E. Elliott, Published 2017 by Routledge, New York, NY 10017, USA
250. Selim, H. M. (2007) Critical success factors for e-learning acceptance: Confirmatory factor models. *Computers & Education*, 49(2), 396-413, <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2005.09.004>
251. Shane, S., Khurana, R. (2003). Bringing individuals back in: the effects of career experience on new firm founding *Industrial and Corporate Change*, Volume 12, Issue 3, 1, Pages 519–543,
252. Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217–226.
253. Simchi-Levi, D. (2010). *Operations rules*, MIT Press.
254. Simpeh, N. K. (2011). Entrepreneurship theories and Empirical research: A Summary Review of the Literature. *European Journal of Business and Management* . Vol 3, No.6, 2011. pp 1-8.
255. Sinevičienė, L. (2013) . Kapitalo investicijas lemiantys veiksniai investicijų teorijų raidos kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 4 (32). 18–27.
256. Sivakumar, K., Nakata, C. (2003). Designing global new product teams: optimizing the effects of national culture on new product development“, *International Marketing Review*, Vol. 20 No. 4, pp. 397-445.
257. Skrudupaitė, A., Jucevičius, R. (2011). Critical Success Factors for the Implementation of the Synchronized Production System. *Socialiniai mokslai*. Nr. 2 (72), p.16-23
258. Song, M., Podoyntsyna, K., Van der Bij, H., Halman, J. I. M. (2008). Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis. *The Journal of product Innovation Management*, No. 25. pp. 7-27
259. Srivastava, S., Misra, M. (2014). Developing Evaluation Matrix for Critical Success Factors in Technology Forecasting. *Global Business Review*, Vol. 15 no. 2 . pp. 363-380.
260. Stake, R. E (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. New York: The Guilford Press, 88-91, santraukos priedas per internetą: <https://evaluationcanada.ca/system/files/cjpe-entries/26-1-088.pdf>
261. Stankevičienė, J., Žinytė, S. (2011). Valuation Model of New Start-Up Companies: Lithuanian Case. *Business: Theory and Practice* No.4, pp. 379-389
262. Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
263. Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press.

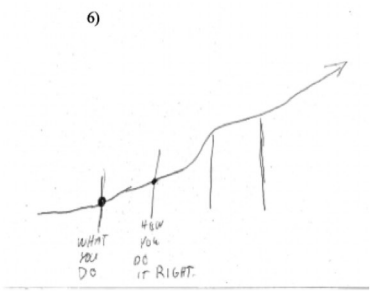
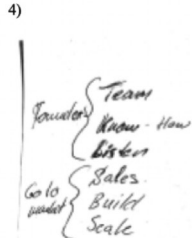
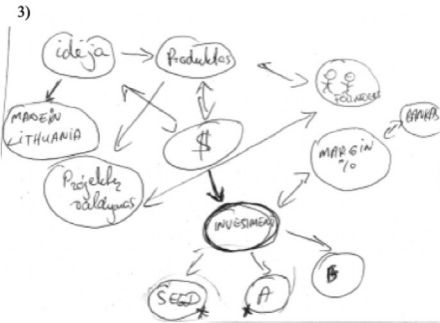
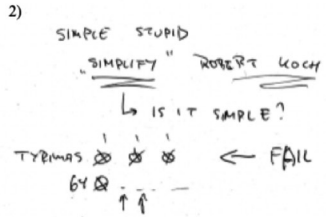
264. Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, 2nd edn. London: Sage.
265. Suresh, J., Ramraj R. (2012). Entrepreneurial Ecosystem: Case Study on the Influence of Environmental Factors on Entrepreneurial Success. *European Journal of Business and Management*. Vol 4, No.16, pp. 95-101.
266. Sutton, S.M. (2000), The role of process in software start-up, *IEEE Software*. 17 (4) pp. 33–39. DOI: 10.1109/52.854066
267. Svenja C. Sommer, Christoph H. Loch, Jing Dong (2009). Managing Complexity and Unforeseeable Uncertainty in Startup Companies: An Empirical Study. *Organization Science* Vol. 20, No. 1, *Organization Science* 20 (1): 118-133
268. Tajeddini, K., Mueller, S.L. (2009) *Journal of International Entrepreneurship*, Entrepreneurial characteristics in Switzerland and the UK: A comparative study of techno-entrepreneurs . 7: 1-25
269. Tanev, S. (2017). Is There a Lean Future for Global Startups? *Technology Innovation Management Review* (Volume 7, Issue 5), pp. 6-15.
270. Teal, E. J., Hofer, Ch. W. (2003). The Determinants of New Venture Success: Strategy, Industry Structure, and the Founding Entrepreneurial Team, *The Journal of Private Equity*, Vol. 6, No. 4, pp. 38-51 (14 pages)
271. Terpstra, D. E., Olson, P. D. (1993). Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems. Volume: 17 issue: 3, page(s): 5-20
272. Thornberg, R., & Dunne C. (2019). Literature review in Grounded theory, chapter 10. *The SAGE Handbook of Current Developments in Grounded Theory*. Edited by Antony Bryant, Kathy Charmaz . Sage Publications LTD.
273. Tosi, H. L., Slocum, J. W. (1984). Contingency theory: Some suggested directions. *Journal of Management*, 10(1), 9-26.
274. Trott, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development*, 4th Edition, Pearson Education Lim
275. Tuinstra, T.; Mekkes, J.; Koldijk, H. (2012). Experience of growth and continuity in SMEs: A study on the growth aspects of the tourism industry in the Netherlands. *Current Issues of Business and Law*. Vol. 7(2), pp. 351–364.
276. Urquhart, C. (2013). *Grounded Theory for Qualitative Research: A Practical Guide*. Sage Publications Ltd.
277. Van de Ven, A. H., Hudson, R., Schroeder, D. M. (1984). Designing new business startups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations. *Journal of management*, 10(1), 87-108.
278. Van Gelderen, M., Thurik, R., Bosma, N. (2006). Success and Risk Factors in the Pre-Startup Phase. *Small Business Economics*, May 2006, Volume 26, Issue 4, pp 319–335 | 26: 319.
279. Walliman, N. (2018). *Research Methods: The Basics*. London: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781315529011>
280. Walker, D., & Myrick, F. (2006). Grounded Theory: An Exploration of Process and Procedure. *Qualitative Health Research*, 16(4), 547–559. doi: 10.1177/1049732305285972.
281. Walsh, I., Holton, J. A., Bailyn, L., Fernandez, W., Levina, N., & Glaser, B. (2015). What

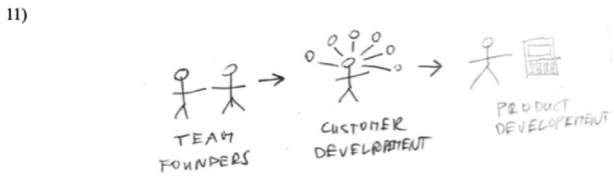
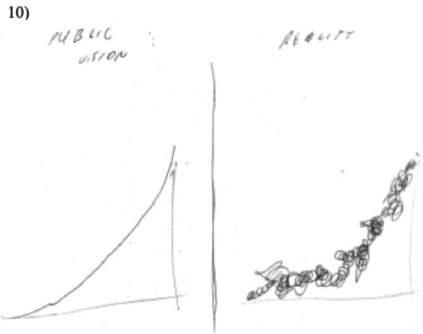
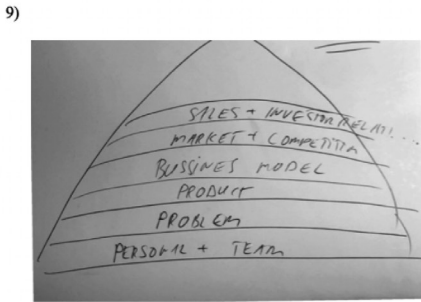
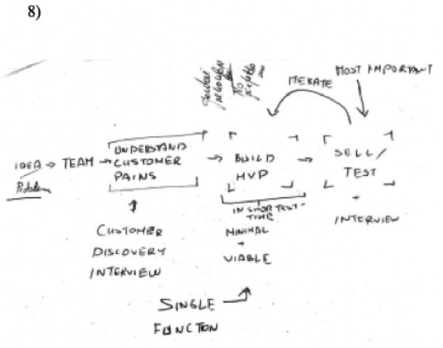
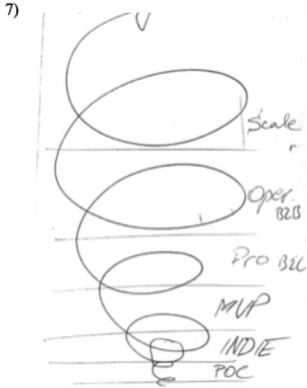
- Grounded Theory Is...A Critically Reflective Conversation Among Scholars. *Organizational Research Methods*, 18(4), 581–599. <https://doi.org/10.1177/1094428114565028>
282. Wani, T. A., Ali, S. W. (2015). Innovation Diffusion Theory. Review & Scope in the Study of Adoption of Smartphones in India., *Journal of General Management Research*, Vol. 3, Issue 2, pp. 101–118.
283. Weiblen, T., Chesbrough, H. (2015), “Engaging with startups to enhance corporate innovation“, *California Management Review*, Vol. 57 No. 2, pp. 66-90.
284. Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organising* (2nd ed), <https://lyi07mfsx01.storage.googleapis.com/MDA3NTU0ODA4OQ==01.pdf>
285. Williamson, P. J. (2010). Cost innovation: preparing for a ‘value-for-money’ revolution, *Long Range Planning*, Volume 43, Issues 2–3, April–June 2010, Pages 343-353
286. Wong, K. Y. (2005) Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 Issue: 3, pp.261-279, <https://doi.org/10.1108/02635570510590101>
287. Wu, Lei-Yu; Wang, Chun-Ju; Tseng, Chun-Yao; Wu, Ming-Cheng (2009). Founding team and start-up competitive advantage. *Management Decision*, Volume 47, Number 2, pp. 345-358(14), DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740910938957>
288. Yan, H., Elzarka, H., Gao, C., & Zhang, F. (2019). Critical Success Criteria for Programs in China: Construction Companies’ Perspectives. *Journal of Management in Engineering*, 35(1), [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000659](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000659)
289. York, J. G., Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur–environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of Business Venturing* 25 (2010) 449–463
290. Yu, J W., Wu, J., Panda, D. K. (2004). Fast and Scalable Startup of MPI Programs in InfiniBand Clusters. *International Conference on High-Performance Computing. HiPC: High Performance Computing - HiPC*, pp 440-449.
291. Završnik, B. (2007), “Critical success factors for international fashion retailers entering foreign markets“, *Fibres and Textiles in Eastern Europe*, Vol. 15 Nos 4/63, pp. 13-17.
292. Zawawi, E.M.A, Kamaruzzaman, S.N., Ithnin, Z., Zulkarnain, S.H. A. (2011). Conceptual framework for describing CSFs of building maintenance management, *The 2nd International Building Control Conference, Procedia Engineering* 20 (1): 110–117
293. Zhao, H., Seibert, S. E., Lumpkin, G.T. (2010). The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: A Meta-Analytic Review. *The Journal of Management*. Vol. 36, No 2., pp.381-404.
294. Zou, H., Chen, X., Ghauri, P. (2010). Antecedents and consequences of new venture growth strategy: An empirical study in China. *Asia Pacific Journal of Management*. 27:393–421. <http://inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/709/920>
295. Žydzūnaitė, Sabaliauskas (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Leidykla VAGA.

PRIEDAI

1 priedas.

Informantų atvaizduoti priešiniai priešiniai apie sėkmingą startuolio vystymosi kelią ankskyvoje stadijoje apimant svarbiausius kritinius sėkmės veiksnius





2 priedas.

Empirinio tyrimo klausimynas

STARTUOLIO KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ ANKSTYVOJOJE STADIJOJE VYSTYMO SI PROBLEMATIKA

1. Kokie yra ankstyvosios stadijos kritiniai sėkmės veiksniai arba visgi kokie veiksniai turi esminės įtakos startuolio vystymuisi procese ankstyvojoje stadijoje?
2. Kaip jūsų įmonėje priimami sprendimai? Kokie veiksniai daro įtaką procesui?
3. Kokie veiksmi buvo sudėtingiausi ir kaip juos sprendėte?
4. Jei pažiūrėtumėte į savo įmonės valdymo procesą ankstyvosios stadijos etapu, kokiais sprendimais esate patenkinti ir dėl kokių sprendimų jūs gailitės? Jei galėtumėte tai padaryti dar kartą, ką būtumėte darę kitaip?
5. Kas paskatino didžiausius proveržius, kokiomis sąlygomis?
6. Ar vystymuisi turi įtakos išoriniai veiksniai?
7. Kokios svarbiausios žmonių savybės lemia projekto sėkmę ar užtikrina reikiamus veiksmus?
8. Kaip atpažinti sėkmingą startuolį?
9. Kaip žinoti, kurie veiksniai kritiniai, kurie ne, ir kaip į juos susikoncentravote?
10. Ar komandai buvo reikalingos specialios sąlygos, reikalavimai?
11. Kokia buvo sėkminga komanda, kas tai yra?
12. Kas motyvavo komandą?
13. Kaip dirbama su KPIs, tikslais? Kaip peržiūrima strategija?
14. Kaip pritraukti gerą komandą, kai tam nėra pakankamai resursų? Užtikrinti, kad ji bus „full-time“?
15. Kaip valdėte krizines situacijas?
16. Jei tai būtų svarbiausi, svarbūs ir mažiau svarbūs veiksniai, kaip susidėliotų prioritetai?
17. Kokie veiksniai ar sąlygos lemia kitus veiksmus?
18. Kaip įsivertinote verslo modelį, ar jis sėkmingas?
19. Kaip įsivertinti konkurencinius pranašumus?
20. Kokie veiksniai daro didžiausią įtaką sėkmingam produkto vystymuisi?
21. Kiek skirta laiko procesams įgyvendinti?
22. Kodėl buvo priimti vieni ar kiti sprendimai?
23. Kas komandoje paskatina kritinį požiūrį?
24. Ar lyderis svarbus?
25. Kiek laisvės turi komandos nariai?
26. Išorinė patariamoji komanda: ar ji buvo, kiek svarbi įnešant kritinio požiūrio?
27. Kam turi įtakos investuotojai? Kokia išorinė pagalba buvo reikalinga ar pasinaudota?
28. Kokios sąlygos būtinos įgyvendinti CSFs?

29. Kokios yra žmonių, dalyvaujančių sprendimų priėmimo procese, planuojant ir įgyvendinant vystymosi strategiją, ypatybės?
30. Kaip išgrynintas vertės pasiūlymas?
31. Su kokiomis problemomis susidūrėte? Kaip jos buvo sprendžiamos?
32. Kas, jūsų manymu, gali lemti sėkmę ir (arba) nesėkmes startuolio ankstyvosios stadijos procese apskritai ir konkrečiai jūsų įmonėje?
33. Ką galėtumėte patarti startuoliams, kurie šiuo metu yra ankstyvojoje stadijoje?
34. Plėtodama savo tyrimų procesą, greičiausiai turėsiu naujų klausimų, susijusių su ankstyvosios stadijos CSFs vystymo problematika. Ar galiu kreiptis į jus su tolesniais interviu?

3 priedas.

Empirinio tyrimo informantų sąrašas, patirtis

STARTUOLIAI						
Startuolio pavadinimas	Įkurtas	Pritrauktos investicijos	Dabartinė startuolio vystymosi stadija	Verslo sritis / Veikla	Įkūrėjas / informantas	Patirtis
1 CityBird (Pigeon) <i>Gamyba</i>	2015	Neskelbiama	Parduotas	Paspirtukų gamyba	Ignas Survila	2015–2019 m. startuolio „CityBirds“ įkūrėjas (startuolis parduotas). Nuo 2018 m. startuolio „Unicorn Scooter“ įkūrėjas.
2 Cujo AI <i>Gamyba, paslauga</i>	2015	8,5 mln. \$	Augimo	Dirbtinio intelekto (AI) platforma, siūlanti „SaaS“ sprendimus telekomunikacijų operatoriams ir interfeisų gamintojams	Kęstutis Pakalniškis	Nuo 2015 m. startuolio „Cujo“ bendraįkūrėjis.
3 Deeper <i>Gamyba, paslauga</i>	2012	Neskelbiama	Augimo	Echolotų gamyba	Aurelijus Liubinas	2012–2019 m. startuolio „Deeper“ bendraįkūrėjis. Nuo 2019 m. startuolio „Deeper“ valdybos pirmininkas.
4 Dogo <i>Paslauga</i>	2016	25.000 €	Augimo	Mobilioji programėlė, skirta šunų dresūrai namuose, smagi, efektyvi, prieinama ir sociali	Tadas Žiemys	Nuo 2016 m. startuolio „Dogo“ bendraįkūrėjis. 2014–2017 m. startuolio „Smartmuseum.lt“ įkūrėjas (startuolis veiklos nebevykdo).
5 Neematic <i>Gamyba</i>	2015	200.000 €	Augimo	Gamina ir platina ypač našius elektrinius dviračius	Justinas Pagirys	Nuo 2015 m. startuolio „Neematic“ bendraįkūrėjis.
6 Oberlo <i>Paslauga</i>	2015	Parduota	Augimo	„Dropshippingo“ platforma	Tomas Šlimas	Nuo 2015 m. startuolio „Oberlo“ bendraįkūrėjis, 2017 m. startuolį įsigijo „Shopify“. 2014–2015 m. startuolio „Brothers Retail“ bendraįkūrėjis, vadovas.

STARTUOLIAI

	Startuolio pavadinimas	Įkurtas	Pritrauktos investicijos	Dabartinė startuolio vystymosi stadija	Verslo sritis / Veikla	Įkūrėjas / informantas	Patirtis
7	Omnisend <i>Paslauga</i>	2014	Neskelbiama	Augimo	Integruotos rinkodaros, el. komercijos marketingo automatizavimo įrankis	Rytis Laurinavičius	Nuo 2014 m. startuolio „Omnisend“ bendraįkūrėjis, vadovas. 2009–2013 m. startuolio „Soundest“ bendraįkūrėjis, vadovas. 2013–2014 m. startuolio „IQ Polls“ bendraįkūrėjis (startuolis veiklos nebevykdo).
8	Unboxed. Network <i>Paslauga</i>	2014	Neskelbiama	Augimo	Mažųjų nuomonės formuotojų platforma	Tadas Deksnys	Nuo 2014 m. startuolio „Unboxed. Network“ bendraįkūrėjis ir vadovas. 2013–2015 m. startuolio „PET24“ įkūrėjas, vadovas.
9	Veleza <i>Paslauga</i>	2015	160.000 €	Augimo	Grožio paslaugų bendruomenė su produktų duomenų baze, kur vartotojai gali dalytis savo patirtimi apie vieną ar kitą produktą, juos reitinguodami, pildydami apklausas, keldami nuotraukas bei vaizdo įrašus ir produktų apžvalgas.	Martynas Nikolajevas	Nuo 2019 m. startuolio „Veleza“ valdybos pirmininkas. Nuo 2015 m. startuolio „Veleza“ bendraįkūrėjis, vadovas. 2012–2014 m. startuolio „Treatwell“ verslo vystymo direktorius. Nuo 2011 m. akceleratoriaus ir ankstyvosios stadijos fondo „Startuphighway“ bendraįkūrėjis.
10	Whatagraph <i>Paslauga</i>	2015	1,2 mln. €	Augimo	Rinkodaros rezultatų ataskaitų platforma, kuri automatiškai konvertuoja svetainės ir soc. žiniasklaidos duomenis į vaizdines ataskaitas.	Justas Malinauskas	Nuo 2015 m. startuolio „Whatagraph“ bendraįkūrėjis ir vadovas. 2011–2015 m. „HUB Klaipėda“ įkūrėjas.
11	Yplan <i>Paslauga</i>	2011	37,7 mln. \$	Parduotas	Renginių prekyvietė mobilioje versijoje	Viktoras Jucikas	2012–2017 m. startuolio „Ypplan“ bendraįkūrėjis.

INVESTUOTOJAI

Investuotojas	Patirtis metais su ankstyvosios stadijos startuoliais	Patirtis
1	Arvydas Bložė nuo 2014 m.	Nuo 2017 m. rizikos kapitalo fondo „Practica Capital“ partneris, investicijų direktorius. Dirba investavimo į ankstyvosios stadijos startuolius srityje. Nuo 2014 m. akceleratoriaus „Startup.lt“ vadovas ir mentorius. Akceleruoja ankstyvosios stadijos startuolius. Nuo 2017 m. startuolio „Evergrowth“ partneris. Nuo 2015 m. startuolio „PlaceLive.com“ valdybos narys. Nuo 2015 m. startuolio „TableAir“ patarėjas.
2	Arvydas Strumskis nuo 2010 m.	Nuo 2010 m. angelų fondo „Angelų fondas I, II“ partneris.
3	Darius Žakaitis nuo 2011 m.	Nuo 2017 m. rizikos kapitalo fondo „Contrarian Ventures“ partneris. Fondas Early stage investors backing tech champions in Energy and e-Mobility. Nuo 2011 m. akceleratoriaus ir ankstyvosios stadijos fondo „Startuphighway“ bendraįkūrėjis, mentorius verslo vystymo klausimais.
4	Gytenis Galkis nuo 2014 m.	Nuo 2018 m. rizikos kapitalo fondo „70Ventures“ partneris. Dirba su ankstyvosios stadijos startuolių investavimu. Nuo 2018 m. Lietuvos verslo angelų tinklo valdybos narys. 2015–2019 m. akceleratoriaus „Blue Lime Labs“ vadovas, mentorius. Kitų vystytų ir jau nebevykdančių savo veiklos startuolių „OziPay“, „Thinktoolkit“ bendraįkūrėjis.
5	Rokas Tamošiūnas nuo 2011 m.	Nuo 2016 m. rizikos kapitalo fondo „Open Circle Capital“ partneris. Dirba investavimo į ankstyvosios stadijos startuolius srityje. Nuo 2011 m. akceleratoriaus ir ankstyvosios stadijos fondo „Startuphighway“ bendraįkūrėjis, mentorius verslo vystymo klausimais. Nuo 2018 m. startuolių „Tipi“, „Perfection.AI“, „Teamgate“ valdybos narys. Nuo 2015 m. startuolių „Veleza“, „MarGuard“ valdybos narys. 2015–2018 m. startuolių „Wowtto“, „OneNear“ valdybos narys. 2012–2015 m. startuolių „PlaceLive“, „Dragdis“ valdybos narys.
6	Tomas Martūnas nuo 2011 m.	Nuo 2018 m. rizikos kapitalo fondo „Iron Wolf Capital“ partneris. Dirba investavimo į ankstyvosios stadijos startuolius srityje. 2014–2018 m. rizikos kapitalo fondo „Goldfish Fund“ partneris. Dirbo investavimo į ankstyvosios stadijos startuolius srityje. Nuo 2017 m. startuolio „Dancerbus“ valdybos narys. 2011–2018 m. startuolio „MoboFree“ bendraįkūrėjis, valdybos narys. 2014–2018 m. startuolio „FoodOut“ valdybos narys. 2015–2018 m. „pig.lt“ valdybos narys. Nuo 2018 m. startuolio „Ooniq“ bendraįkūrėjis ir angelas investuotojas. Nuo 2017 m. startuolio „Aichom“ bendraįkūrėjis ir angelas investuotojas. Nuo 2015 m. startuolio „SalesEyes“ bendraįkūrėjis ir angelas investuotojas.

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Živilė Glaveckaitė

STARTUOLIŲ VYSTYMASIS
ANKSTYVOJOJE STADIJOJE:
KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ
PERSPEKTYVA

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Vilnius, 2020

Mokslo daktaro disertacija rengta 2014–2020 metais Mykolo Romerio universitete pagal Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. vasario 22 d. įsakymu Nr. V-160 suteiktą doktorantūros teisę.

Mokslinė vadovė:

prof. dr. Aelita Skaržauskienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Mokslo daktaro disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Mykolo Romerio universiteto ir Šiaulių universiteto vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:

prof. dr. Tadas Sudnickas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Nariai:

prof. dr. Vilma Atkočiūnienė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);
doc. dr. Dap Hartmann (Delfto technologijos universitetas, Nyderlandų Karalystė, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

prof. dr. Birutė Mikulskienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003);

prof. dr. Diana Šaparnienė (Klaipėdos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2020 m. gruodžio 9 d. 13 val. Mykolo Romerio universitete, I-414 auditorijoje.

Adresas: Ateities g. 20, 08303 Vilnius.

Daktaro disertacijos santrauka išsiųsta 2020 m. lapkričio 9 d.

Daktaro disertaciją galima peržiūrėti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo bibliotekoje (Gedimino pr. 51, Vilnius) ir Klaipėdos universiteto (K. Donelaičio a. 3, Klaipėda), Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20, Vilnius), Šiaulių universiteto (Vytauto g. 84, Šiauliai), Vytauto Didžiojo universiteto (K. Donelaičio g. 52, Kaunas) bibliotekose.

ĮVADAS

Temos aktualumas

Naujų, perspektyvių ir inovatyvių įmonių atsiradimas bei augimas yra vienas iš pasaulio ekonomikos augimo variklių ir vertės kūrimo komponentų (Reynolds, 2001; Pena, 2002; Song et al., 2008; Ahrend, 2013, Khong-khai; Wu, 2018; Marullo et al., 2018). Tokių įmonių kuriama pridėtinė vertė leidžia užtikrinti nuolatinius pokyčius rinkoje, pagerinti paslaugas ar prekes, padeda vartotojams kuo paprasčiau ir patogiau išspręsti problemas (Nalintippayawong, 2018; Chen et al., 2019). Sparčiai besikeičiantys technologiniai procesai, ekonomikos globalizacija formuoja inovacijoms imlią aplinką ir sudaro galimybių plėtoti startuolius (greitai augančias naujas įmones), kurios jau visą dešimtmetį stebina pasauliniais sėkmės pavyzdžiais ir skatina rinkos dalyvius ieškoti technologinių ir vadybinių inovacijų. Verslas susiduria su ypač didele konkurencija, todėl, siekiant įmonės gyvybingumo, labai reikia radikalių naujovių (Richter et al., 2016). Kad galėtų konkuruoti pasaulinėse rinkose, šalis turi turėti tam pajėgumų, tinkamą startuolių ekosistemos infrastruktūrą (Geibel & Manickam, 2016). Atsirandantys nauji ar modifikuoti rinkos finansiniai instrumentai (rizikos kapitalo fondai, verslo angelai, privatus fondai, akceleratoriai, sutelktinio finansavimo galimybės, kriptovaliutos) padeda užtikrinti šių įmonių kūrimąsi, finansavimą ir vystymąsi. Mokslo srityje, o ypač verslo pasaulyje, auga susidomėjimas tokių įmonių verslo modeliais, bandoma nustatyti startuolių sėkmę lemiančius veiksnius. Šiame procese itin svarbus vaidmuo tenka verslo ir mokslo bendradarbiavimui, klasterių, technologinių slėnių, naujų bei inovatyvių bendruomenės formų atsiradimui ir t. t. Startuoliai (greitai augančios naujos įmonės) reikšmingai prisideda prie spartesnio vidaus produkto augimo, darbo vietų kūrimo ir konkurencingumo didinimo (Bosma et al., 2011; Ripsas & Hentschel, 2015).

Kartu su fundamentaliais pokyčiais pasaulinėje rinkoje stipriai keitėsi ir sumažėjo produkto gyvavimo ciklai, nulemti naujų technologijų (Cooper, 1994; Cheng & Shiu, 2008). Greitai augančios naujos įmonės turi ne tik sparčiai komercializuoti savo idėjas, bet ir aiškiai pasirinkti kryptį bei nustatyti tinkamą laiką inovacijai įvesti į rinką (Marmer et al., 2012). Mokslinėje literatūroje pateikiamas įvairus požiūris, atskleidžiantis startuolių augimo ir vystymosi stadijas (Gaibraith, 1982; Benjamin & Margulis, 2001; Crowne, 2002; Blank, 2006; Blank & Dorf, 2012; Marmer et al., 2011; Schröder, 2011; Ng et al., 2014; Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015; Giardino et al., 2015; Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2017; Dhir & Sushil, 2018). Kiekviena iš šių stadijų turi savas rizikas, charakteristikas, tikslus bei galimybes ir šių stadijų išskyrimas priklauso nuo analizuojamo konteksto, problematikos. Ankstyvojoje stadijoje inovatyvus startuolio produktas dar konstruojamas, o jo vystymosi sėkmę lemia tam tikri kritiniai veiksniai, nuo kurių priklauso, ar startuolis išliks rinkoje, ar žlugs. Ankstyvoje augimo stadijoje įvyksta daugiausia startuolių „mirčių“¹², vien dėl šios priežasties mokslas turi dar labiau gilinti žinias, keisti požiūrį, kelti diskusijas. Šis greitai augančių įmonių etapas yra sudėtingas, dinaminis procesas ir vadybos tyrimų objektas,

12 <https://towardsdatascience.com/dissecting-startup-failure-by-stage-34bb70354a36>,
<https://www.forbes.com/sites/bernhardschroeder/2019/09/23/what-is-the-most-important-element-of-a-successful-startup-hint-its-not-the-idea-team-business-model-or-funding-dollars/#73967cff277c>

nuolat sulaukiantis mokslininkų ir praktikų dėmesio (Srivastava & Misra, 2014; Ng & Kee, 2012; Brinckmann et al., 2010; Feindt et al., 2002; Rea, 1989; Lafuente F. et al., 2013). Nors šioje srityje atlikta nemažai empirinių tyrimų, startuolių kritiniai sėkmės veiksniai ankstyvojoje stadijoje nagrinėti fragmentiškai, nevertinant sąlygų, konteksto, pasekmių, nėra pakankamai surinkta empirinių duomenų, leidžiančių daryti apibendrinančias moksliskai pagrįstas išvadas.

Prie temos aktualumo pasirinkimo ir tyrimo problematikos išmanymo prisidėjo ir daugiametė tyrėjos patirtis formuojant politiką, susijusią su startuolių ekosistemos vystymu, verslumo skatinimu, taip pat nuosavo verslo vystymas, skatinantis naujų įmonių augimą, dalijimąsi patirtimi.

Mokslinis iširtumas

Tyrimas skirtas problemos sprendimui paaiškinti, atsižvelgiant į tiriamo reiškinio kontekstą, sąlygas, procesą. Mokslininkai gana plačiai ir įvairiais aspektais nagrinėja kritinius startuolių sėkmę lemiančius veiksnius ar vertina startuolių perspektyvas (Roure & Maidique, 1986; Paternoster et al., 2014, Lee, 2017). Vieni autoriai nagrinėja startuolių kritinių sėkmės veiksmių modelį ir skirsto juos į kritinius, svarbius ir nelabai svarbius, taip apžvelgdami, kas turi lemiamos įtakos sėkmingam startuolio vystymuisi (Chorev & Anderson, 2006). Kiti autoriai, nagrinėjantys startuolio sėkmės veiksnius, išskiria asmenines savybes ar žmogiškąjį kapitalą, kurie turi įtakos startuolio procesui (Chen & Chang, 2013; Zhao et al., 2010; Korunka et al., 2003; Man et al., 2002). Kai kuriuose tyrimuose startuolių augimo modelis aiškinamas atsižvelgiant į startuolių veiklas (Lebrasseur et al., 2003) ar įvairiu laikotarpiu gautas investicijas (Nanda & Rhodes-Kropf, 2013), tačiau startuolių vystymosi dinamika skirtingose stadijose, apimant kontekstą, sąlygas ir pasekmes, išlieka nenagrinėta. Tyrėjai nepavyko rasti nė vieno kokybinio tyrimo apie startuolių kritinius sėkmės veiksnius ankstyvosios stadijos kontekste.

Sėkmingas startuolių vystymasis iki šiol Lietuvos mokslininkų nebuvo išsamiai tyrinėtas. Mokslinėje literatūroje galima rasti atliktų tyrimų, susijusių su startuolių modelio vertinimu (Stankevičienė ir Žinytė, 2011), startuolių verslo sėkmės veiksniais (Gedminaitė ir Staniulytė, 2015), kritiniais sėkmės veiksniais, tačiau ne greitai augančių naujų įmonių kontekste (Kuvykaitė ir Kerbelytė, 2008; Kaziliūnas, 2010; Skrudupaitė ir Jucevičius, 2011).

Sparčiai besiplečianti startuolių infrastruktūra ir didelis jų žlugimo per pirmuosius trejus metus procentinis skaičius paskatino tyrinėti sėkmingo startuolio vystymąsi ir formuluoti **mokslinę problemą** kaip klausimą: kokia yra startuolių vystymosi problematika ankstyvojoje stadijoje ir kaip ji sprendžiama?

Pasirinkta vystymosi problematika, nes būtent vystymasis atskleidžia augimo ir keitimosi procesą bei pažangą (Kembridžo žodynas). Remiantis indų Nobelio premijos laureato ekonomikos srityje Amartya Kumaru Senu, galima teigti, kad vystymasis gali atskleisti gebėjimų požiūrį ir gali būti naudojamas kaip įrankis, leidžiantis žmonėms pasiekti savo aukščiausių lygį, suteikiant jiems veiksmų laisvę (DeFilippis & Saeger, 2013).

Tyrimo objektas – startuolių vystymasis ankstyvojoje stadijoje.

Disertacijos tikslas – suformuoti (angl. *generate*) grindžiamąją teoriją, kuri atskleistų

startuolio kritinių sėkmės veiksnių valdymo procesą bei technikas ir paaiškintų, kaip vyksta ankstyvosios stadijos augimo ir pasikeitimų procesas, siekiant pažangos.

Darbo uždaviniai:

1. atskleisti startuolio, kritinių sėkmės veiksnių ir vystymosi stadijų požiūrius bei sampratas, aptariant pagrindines startuolio vystymosi prielaidas, trūkumus;
2. nustatyti šių teorinių prielaidų ribotumą ir galimybes šiuos trūkumus išspręsti, pateikiant teorinį modelį;
3. suformuoti teoriją, kuri paaiškintų startuolio vystymąsi ankstyvojoje stadijoje, kaip sprendžiama startuolių kritinių sėkmės veiksnių problematika, siekiant pažangos;
4. apžvelgti, kaip ankstyvosios stadijos startuolis gali suvaldyti kritines sritis, apimant kontekstą, metodus, įrankius ir veiklas.

Ginamieji teiginiai:

1. Startuolio apibrėžimas pirmiausia turi išryškinti bendrines savybes, kurios turi būti adaptyvios ir tinkamos visų sričių startuoliams, vengiant statistinių reikšmių ar konkrečios verslo srities.
2. Ankstyvosios stadijos startuolių vystymasis skiriasi nuo teorinio požiūrio dėl sumažėjusių produkto gyvavimo ciklo, paties produkto įgyvendinimo etapų.
3. Startuolio kritiniai sėkmės veiksniai atskleidžia konkurencinius pranašumus, kai sukuriama verslo vertė viršija konkurentų kuriamą vertę dėl ypatingų gebėjimų, išskirtinių komandos kompetencijų ir išteklių, tačiau sukurta vertė turi būti išmatuojama.
4. Ankstyvojoje stadijoje įvyksta daugiausia startuolių „mirčių“ ne dėl netinkamo finansavimo, bet dėl tinkamos komandos nebuvimo.

Svarbu pabrėžti, kad šiuo tyrimu siekiama atskleisti startuolių patirtis, prasmes, priežasčių ir pasekmių procesus, priežastinius ryšius, pademonstruojant, kaip vieni veiksmi lemia kitus ir kurie veiksniai yra ankstyvosios stadijos kritiniai sėkmės veiksniai, neformuojant jokių išankstinių hipotezių, o remiantis tyrimo dalyvių patirtimi suformuoti teoriją. Todėl buvo išnagrinėta, kaip tyrimo dalyviai supranta kritinius sėkmės veiksnius ir jų vystymosi problematiką.

Mokslinio tyrimo metodologija ir metodai

Siekiant nustatyti vystymosi kritinius sėkmės veiksnius ankstyvojoje stadijoje, pasirinkta *struktūruota grindžiamosios teorijos* tyrimo prieiga. Pasirinkta perspektyva padėjo suvokti, kaip ir kokie sprendimai priimami, bei sudarė galimybę išaiškinti tiriamo reiškinio esmę. A. Strausso ir J. Corbin struktūruota grindžiamosios teorijos versija pasirinkta dėl šių priežasčių:

- **deduktivus ir induktyvus požiūris.** Tyrimo problematika išryškėjo atlikus literatūros analizę, kuria remiantis formuluojami jau iš anksto žinomi struktūruoti tyrimo klausimai;
- **kontekstualus epistemologijos požiūris.** Tyrimo autorė asmeniškai siekė dalyvauti tyrime, kad suvoktų tiriamo reiškinio pasaulį, tiriamųjų patirtis;

- **postpozityvistinė filosofinė pozicija.** Tyrimo autorė atsiriboja nuo filosofinės krypties, kad egzistuoja vienintelis teisingas pasaulio suvokimo būdas. Kiekviena egzistuojanti teorija sukurta skirtingu laikotarpiu, veikiama įvairių ideologijų bei sąlygų, tad, analizuojant šios dienos duomenis, visuomet reikia naujų žinių ir atradimų;
- **simbolinis interakcionizmo požiūris.** Patirtis ir nuolatinis bendravimas su žmonėmis padeda plėtoti nuolatinį dialogą. Tyrimo autorė fokusuojasi į prasmę, kylančią iš žmonių tarpusavio sąveikos;
- **lanksti tyrimo duomenų analizė.** Tyrimo autorė apsibrėžė naudoti pagalbinės priemonės duomenims analizuoti ir laikosi nuomonės, kad tyrėjas gali laisvai rinktis tyrimo metodus, svarbiausia išlaikyti grindžiamosios teorijos procedūras.
- **kompleksiškumas ir dimensionalumas.** Kompleksiškas požiūris leidžia atskleisti kontekstus, tarpusavio ryšius, nustatyti sąlygas, priežastis, pasekmes. Strauss & Corbin (1990) pabrėžė, kad jų paradigminis modelis padeda tyrėjams ugdyti kompleksiškesnį, sistemingesnį ir tikslesnį mąstymą, atsakyti, kodėl ir kaip atsiranda reiškiniai realiuoju laiku, atskleisti reiškinio dimensionalumą.

Igyvendindama pasirinktos struktūruotos grindžiamosios teorijos strategiją, autorė apžvelgia numatytos mokslinės problemos ištyrimą, teorinėje dalyje analizuoja literatūrą, taiko turinio, lyginamosios, interpretacinės analizės tyrimo metodus ir siekia apžvelgti sąvokas susijusias su startuolio kritiniais sėkmės veiksniais ankstyvojoje vystymo stadijoje. Šiame etape nagrinėjama startuolio samprata, atskleidžiami startuolio vystymosi etapai ir pateikiama kritinių sėkmės veiksnių samprata, aptariamas startuolio kritinių veiksnių ankstyvojoje stadijoje vystymasis, kurio pagrindu suformuotas empirinio tyrimo instrumentas.

Tyrimo autorė, atlikdama kokybinį tyrimą, siekė surinkti kuo daugiau įtikinamų rezultatų, todėl naudojo daugiau nei vieną duomenų šaltinį: individualūs interviu, virtualūs komentarai, startuolių konkursiniuose pristatymuose (angl. *pitch*), konferencijose išsakytų idėjų fiksavimas tyrėjos užrašuose, piešiniai, atmintinės. Atliktas kokybinis ankstyvosios stadijos startuolių vystytojų tyrimas, kurį sudaro 17 kokybinių interviu, iki kol buvo pasiektas teorinis prisotinimas, bei tyrėjos atmintinės. Individualūs interviu akis į akį atlikti pasitelkus pusiau struktūruotą klausimyną (duomenis galima patikslinti ir išplėsti papildomais klausimais), o duomenys analizuoti atliekant nuolatinę lyginamąją analizę (vienu metu duomenys yra renkami, analizuojami, koduojami neatidėliojant), išlaikant teorinį jautrumą ir panaudojant raudonos vėliavos įspėjimo techniką (angl. *waving the red flag*). Duomenų analizė atlikta pasirenkant struktūruotos grindžiamosios teorijos kodavimo procesą, kurį sudaro trys etapai: atviras (angl. *open*), skirtas reiškiniams identifikuoti, įvardyti, suskirstyti ir apibūdinti; ašinis (angl. *axial*) – atliekamas kodų tarpusavio susiejimo procesas; atrankinis (angl. *selective*) – pagrindinės kategorijos pasirinkimas ir kitų kategorijų susiejimas su tuo. Šiais kodavimo metodais buvo siekiama sukurti sąvokas iš lauko duomenų. Kai buvo nustatyti ryšiai tarp kategorijų, tyrėja, pasinaudodama *sąlygų matrica*, aiškinosi įvairias sąlygas bei pasekmes, kad susietų procesą ir struktūrą (Strauss & Corbin, 1990; Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Duomenų analizei atlikti panaudota ATLAS.ti (8.4.3 versija) programinė įranga, skirta analizuoti kokybiniams duomenims ir leidžianti analizuoti įvairaus formato duomenis, tokius kaip tekstiniai, grafiniai, vaizdo bei garso, ir sistemingai valdyti,

išskirti, palyginti, tyrinėti bei konceptualizuoti didelį duomenų kiekį, palaikant daug gilesnį analizės lygį, nei tai būtų atliekama rankiniu būdu (Paulus & Lester, 2016).

Atliktas tyrimas orientuotas į unikalią dalyvių patirtį ir kritinių sėkmės veiksnių supratimą iš vidaus ankstyvosios stadijos kontekste. Tiriamas reiškinys atskleidžiamas pateikiant apibendrintą reiškinio paveikslą (*suformuota teorija*), pagrindines sampratas, priežastis, ryšius. Siekiant atskleisti vieną po kito einančius veiksmus, buvo atliekamas procesinis tyrimas.

Mokslinio darbo struktūra

Darbą sudaro įvadas, tyrimo teorinė analizė, metodologinė dalis, tyrimo rezultatų dalis, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Pirmoje dalyje nagrinėjama su tiriamu reiškiniumi susijusios sampratos. Antroje dalyje pristatoma tyrimo metodologija, aptariamas disertacinio tyrimo procesas. Pristatoma pasirinkta struktūruota grindžiamos teorijos strategija, empirinio tyrimo imtis, duomenų rinkimo ir analizės metodai, pateikiama kaip buvo užtikrinta empirinio tyrimo proceso etika, pristatyti tyrimo ribotumai. Tyrimo rezultatai aprašomi trečioje dalyje, kur pristatomi startuolių kritinių sėkmės veiksnių vystymosi ankstyvojoje stadijoje sąvokų apibrėžimai, remiantis praktiniu ir unikaliu tyrimo dalyvių supratimu. Darbo pabaigoje pateikiamos apibendrinamos išvados, rekomendacijos ir diskusija.

Disertacinio tyrimo ribotumai

Disertacinio tyrimo ribotumai yra susiję su: 1) tyrimo subjektyvumu: tyrėja siekia atskleisti subjektyvias (o ne objektyvias) startuolių vystymosi ankstyvojoje stadijoje dalyvių patirtis; 2) tyrimo imties parinkimu: įtraukus į tyrimą ir startuolius, kurie sulaukė „žlugimo“ ankstyvojoje stadijoje, galėtų būti nustatyti nauji radiniai; 3) tyrėjos patirties trūkumas atliekant tyrimus GT metodu, siekiant suformuoti teoriją. Buvo ganėtinai sunku nuspręsti, kurios patirtys vertesnės, kurias palikti ir kurias konceptualizuoti ir toliau sotinti ir kelti. Būta baimės, kiek informantų reikės apklausti, kad duomenys reprodukuotų naujus radinius. Formuojant teoriją, buvo nelengva suprasti, kaip gautus rezultatus atvaizduoti, susisteminti ir paversti procesu. Tačiau čia labai prisidėjo teisingas sprendimas pasirinkti vieną iš duomenų šaltinių – piešinius; 4) metodologiniais niuansais, rašant ir pristatant atmintines tyrimo.

Mokslinis naujumas ir praktinis reikšmingumas

Darbo naujumas atsiskleidžia per multidimensinį požiūrį į tiriamą procesą. Nustatyti startuolių vystymosi kritiniai sėkmės veiksniai ankstyvojoje stadijoje bei charakteristikos, kurioms galima vertinti, numatyti reikiamus veiksmus ir pritaikyti praktikoje, siekiant sėkmingo startuolio vystymosi.

Tyrimo reikšmė pasireiškia per suformuotą teoriją, kuri užpildo žinių trūkumo spragą tarp teorinio modelio ir paaiškina startuolio vystymosi kritinių sėkmės veiksnių problematiką ankstyvojoje stadijoje, su tuo susijusius reiškinis, ryšius tarp jų, pasekmes. Darbe grindžiamas holistinis požiūris į startuolius, pagal kurį reikalingi kompleksiniai sprendimai, siekiant sėkmingo vystymosi ar savalaikės reakcijos.

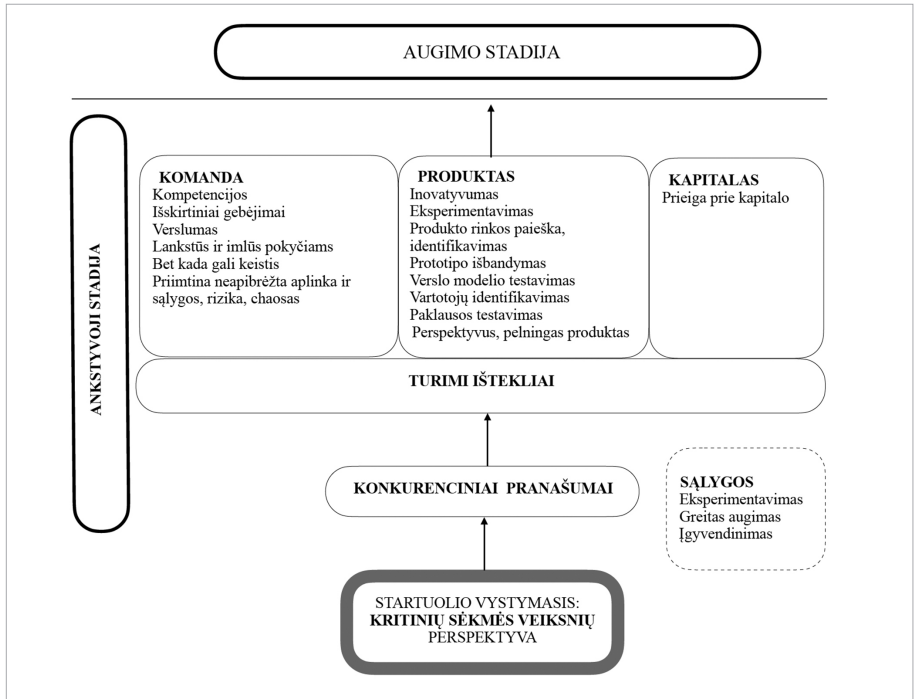
Praktinis mokslinio darbo naujumas pasireiškia tuo, kad darbe suformuota startuolių kritinių sėkmės veiksnių ankstyvojoje stadijoje vystymosi teorija leidžia suprasti veiksnius, darančius įtaką startuolio vystymuisi. Toks teorinis indėlis svarbus visoms suinteresuotojoms šalims: verslininkams (jie gali įvertinti, kokie veiksniai ne taip veikia vystant startuolį), valstybės politikos formuotojams (nes jie prisideda prie startuolių ekosistemos plėtos, suteikia finansinių instrumentų, prieigą prie kapitalo), rizikos kapitalistams (priimant sprendimus, ar komanda bus pajėgi, turi kompetencijų numatytiems tikslams įgyvendinti, atitinkamai priimant sprendimus, ar investuoti, taip pat užpildyti spragas, pasitelkiant savo patirtį, tinklą), kitoms įmonėms, kuriančioms inovacijas šalia savo veiklų (įvertinant vystymosi aspektus, resursus ir formuojant tam tinkamą komandą), ar didelėms įmonėms (kurios turi suprasti, kaip veikia inovacijos, kad galėtų įsivertinti grėsmes ir laiku inovuoti). Ši teorija taip pat gali būti naudojama skirtinguose kontekstuose bei sudaryti galimybę spręsti vadybines problemas, skirtumus ar kritinius veiksnius skirtingose verslo srityse ir neapsiriboja vien tik startuolių kontekstu, gali būti aktuali skirtingiems visuomenės ir mokslo sluoksniams. O surinkti duomenys, padėtų pasiekti naudingus rezultatus ypač švietimo srityje, ruošiant naujų verslų plėtos programas, kur jaučiamas didelis stygius kokybinių tyrimų, kuriais remiantis bus galima išplėtoti konkurencingas, kokybiškas programas, suteikti naudingos informacijos startuolių vystytojams ir valstybei, prisidedančiai prie startuolių ekosistemos gerinimo. Atliktas tyrimas, atvers tolesnę startuolio vystymosi fenomeno tyrimų perspektyvą.

1. STARTUOLIŲ VYSTYMOŠI ANKŠTYVOJOJE STADIJOJE, ATSIŠVELGIANT Į KRITINIUS SĖKMĖS VEIKSNIUS, LITERATŪROS ANALIZĖ

Išanalizavus literatūrą, remiantis įvairių autorių pateiktomis ankstyvos stadijos startuolio, jo vystymosi stadijos ir kritinių sėkmės veiksnių sampratomis, bei jas apibendrinus, pateikiama teorinė perspektyva. Galima teigti, kad sėkmingą startuolio vystymąsi ankstyvojoje stadijoje lemia tokie veiksniai kaip tinkama komanda, verslumas (asmeninės verslininko savybės), greitas augimas, gera verslo idėja, inovatyvumas, eksperimentavimas, gebėjimas išplisti, neapibrėžtumo ir rizikos priimtumas, imlumas pokyčiams, perspektyvus verslo modelis, prieiga prie kapitalo. Įvardijami svarbiausi determinantai, atskleidžiantys startuolio vystymąsi ankstyvojoje stadijoje analizuojant iš kritinių sėkmės veiksnių perspektyvos. Tai, startuolio konkurenciniai pranašumai, t.y. išskirtiniai gebėjimai, siejami su startuolio komandos išskirtinėmis kompetencijomis ir išskirtiniais ištekliais, kurių neturi kitos įmonės ir kuriuos galima išmatuoti bei reikia koncentruotis ir skirti didžiausią dėmesį sutelkiant reikiamus resursus. Tai, multidimensinis fenomenas, apimantis tris dimensijas: komandos, produkto, kapitalo (žr. 3 paveikslą). Toliau pateikiama kiekvienos šių dimensijų aprėptis:

1. *komandos* dimensija apima įkūrėjus, kitus komandos narius, jų kompetencijas, verslumą, išskirtinius gebėjimus, charakteristikas, imlumą pokyčiams, priimtimumą neapibrėžtumui;

2. *produkto* dimensija apima gerą inovatyvią idėją, eksperimentavimą (mažinant neapibrėžtumą, vystant produktą), produkto rinkos paiešką, jos identifikavimą, prototipo išbandymą (minimalaus gyvybingo produkto) ir gamybą (jei tai prekė), verslo modelio testavimą, tikrinimą, ar verslo modelis pasikartojantis, perspektyvus, greitai plintantis, aiškus ir pelningas;
3. *kapitalo* dimensija apima prieigą prie finansavimo.

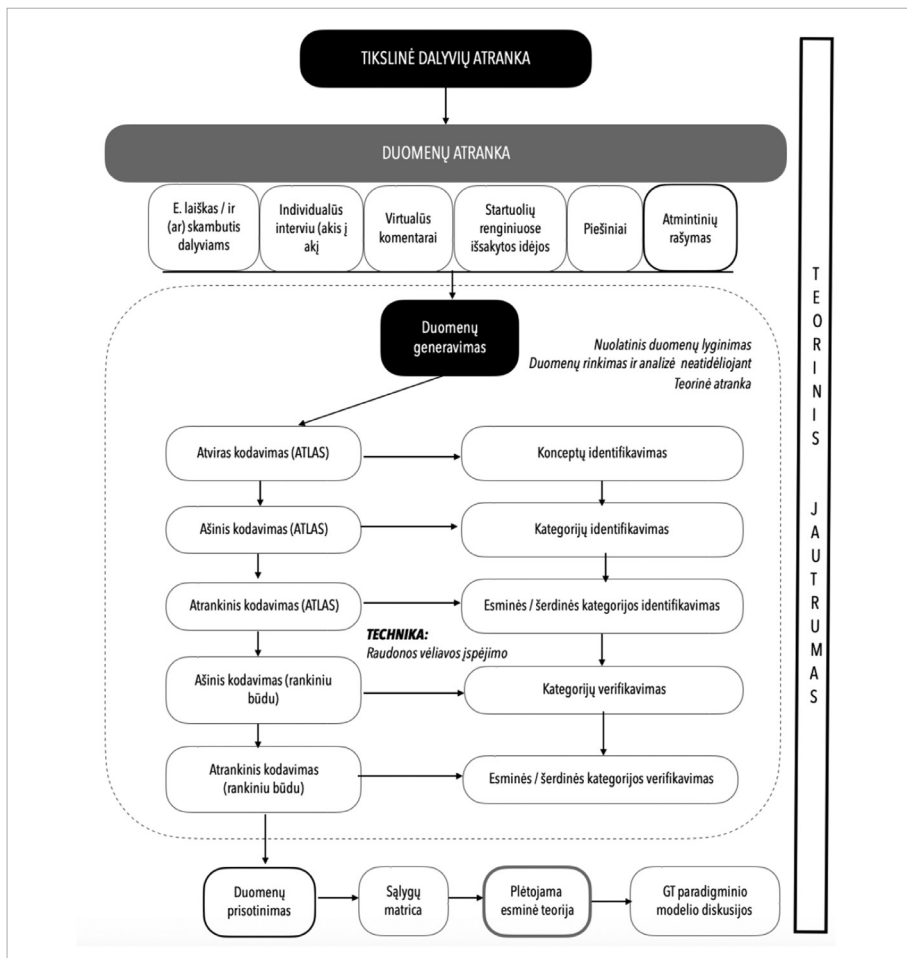


1 pav. Startuolio kritiniai sėkmės veiksniai ankstyvojoje stadijoje. *Teorinė perspektyva, multidimensinis požiūris (sudarytas autorės).*

Tačiau visi šie veiksniai sudaro tik apibendrintą startuolio vystymosi ankstyvojoje stadijoje paveikslą, yra riboto supratimo ir nepaaiškina vystymosi, pasekmių, sąlygų, konteksto, priežasčių, jaučiama sprendimo alternatyvų įveikiant problemines sritis stoka ir konkrečių veiksmų eiga, sėkmingai įveikiant šį etapą.

2. STARTUOLIŲ VYSTYMOSI ANKSTYVOJOJE STADIJOJE, ATSIŽVELGIANT Į KRITINIUS SĖKMĖS VEIKSNIUS, EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Antroje dalyje pristatoma tyrimo metodologija, aptariamas disertacinio tyrimo procesas. Pristatoma pasirinkta struktūruota grindžiamos teorijos strategija, empirinio tyrimo imtis, duomenų rinkimo ir analizės metodai, pateikiama kaip buvo užtikrinta empirinio tyrimo proceso etika, pristatyti tyrimo ribotumai. Atliekant tyrimą pasirinktos struktūruotos GT versijos, tyrimo autorė pateikia tyrimo dizaino struktūrą įgyvendinant struktūruotos GT tyrimo procesą (sudaryta autorės, žr. 2 pav.).



2 pav. Tyrimo dizaino struktūra įgyvendinant struktūruotos GT procesą (sudaryta autorės)

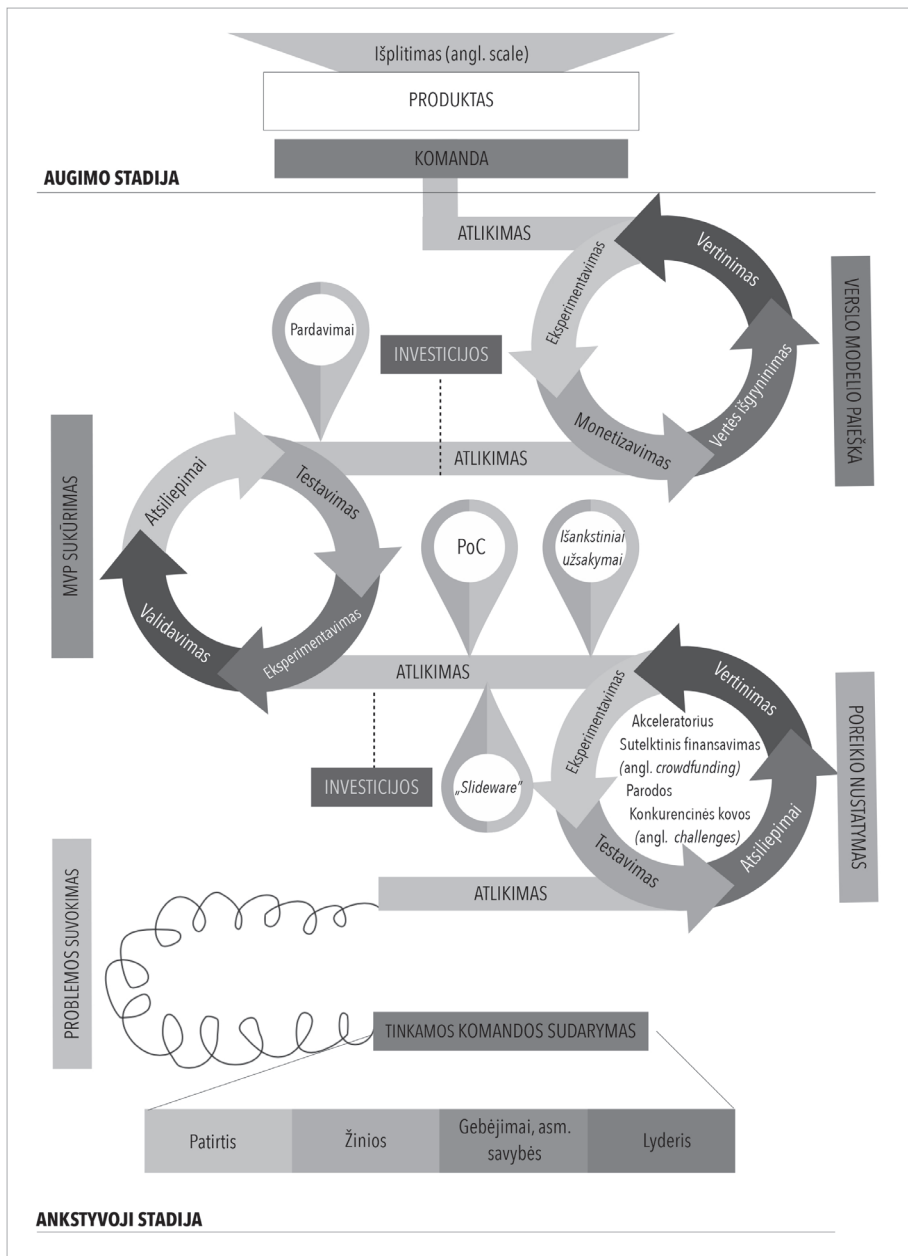
Šiame tyrime naudojami tyrimo būdai, kuriais siekiama generuoti, identifikuoti ir atsekti esmines reiškinių sąvokas (konceptus, kategorijas ir esminę kategoriją), kurios kartu sudaro teorinį modelį ir leidžia atskleisti tiriamo reiškinio fenomeną. Viso tyrimo metu tyrėja renka duomenis, tiria juos per pradinį atvirą kodavimą, nustato preliminarius ryšius tarp kategorijų ir vėliau grįžta į lauką, kad rinktų papildomus duomenis. Atliktame tyrime yra indukcijos sąvokų iš duomenų išvedimo ir dedukcijos sąvokų, konstruojant tyrimo griaučius ir siekiant pateikti naujo teorinio modelio komponentų tarpusavio ryšius. Šiuo kokybiniu tyrimu siekiama atskleisti unikalius tarpusavio ryšius, skirtingas žinias bei praktiką, sutelktą į žmones, tiriamųjų veiksmus, rezultatus, pasekmes.

3. STARTUOLIŲ VYSTYMOSI ANKSTYVOJOJE STADIJOJE ATSIŽVELGIANT Į KRITINIUS SĖKMĖS VEIKSNIUS TYRIMO REZULTATAI IR SUFORMUOTA TEORIJA

Šioje dalyje aprašomi tyrimo rezultatai, pristatomi startuolių kritinių sėkmės veiksmių vystymosi ankstyvojoje stadijoje sąvokų apibrėžimai remiantis praktiniu ir unikaliu tyrimo dalyvių supratimu.

Tyrėja suformuoja teoriją – startuolių kritinių sėkmės veiksmių vystymąsi ankstyvojoje stadijoje arba tiesiog *skausmų, kuriuos reikia įveikti, rasti jiems tinkamus vaistus ir suprasti jų poveikį, pasekmes*. Kiekviena stadija prasidės su savo originaliais ypatumais, su vis kita komanda, kuri gebės tenkinti reikiamus reikalavimus ir susitvarkyti su esamais ar laukiamais procesais ir iššūkiais (žr. 3 pav.).

Kaip matyti iš paveikslėlio, esminė kategorija yra komanda, nuo kurios priklausys visas ankstyvosios stadijos vystymasis. Komanda su tinkamomis kompetencijomis ir komandos lyderis apima komandos suvokimą. Juolab komandos lyderis turi būti talentingas ir turintis reputaciją, nes būtent šios savybės padės jam pritraukti kitus talentingus komandos narius. Kaip jau tyrėja minėjo anksčiau, kiekviena vystymosi stadija turi turėti unikalias ir tai stadijai reikalingas kompetencijas (gebėjimus, žinias, patirtį), nes kiekvienoje stadijoje skiriasi pats procesas, tikslai ir apimtis (angl. *scope*). Todėl nuo tinkamos komandos priklausys visi kiti numatyti etapai, t. y. problemos suvokimas (vadinamieji vartotojo skausmai), kuris turės tiesioginę įtaką komandos patirčiai toje srityje, kur vystomas produktas, nes tik per patirtį gali suvokti vartotojo skausmą toje srityje ir pasiūlyti jam vertingą sprendimą. Pavaizduotas kelias vingiuotas, nes šiame etape labai daug neapibrėžtumo. Kai randamas sprendimas, privalu nustatyti jo poreikį. Vyksta sprendimo testavimas su potencialiais klientais. Ir kuo daugiau tokių klientų apvaikštoma, tuo geriau galima įvertinti atsiliepimus, eksperimentuoti. Eini pas klientus, renki atsiliepimus, testuoji, eksperimentuoji ir vėl renki, taip sukiesi rate. Šioje stadijoje tinkami testavimo būdai tik pridės daugiau sėkmės plėtojant verslo projektą. Tokie poreikio testavimo būdai, kaip dalyvavimas akceleratoriuje ar sutelktinio finansavimo platformoje, konkurencinėse kovose, parodose ir kituose kanaluose, kur steigiami prizai ar mokami pinigai, verslo projektas bus vertinamas egoistiškai. Nes kas moka, tas tikisi ir tiki rezultatu, yra suinteresuotas prisidėti savo išvalgomis, patirtimi



3 pav. Suformuota teorija, apimanti startuolių vystymąsi ankstyvojoje stadijoje, atsižvelgiant į kritinius sėkmės veiksnius

ar atsiliepimu, pinigais. Tai puikus būdas patikrinti, ar tai, ką darai, yra reikalinga. Atliekant poreikio testavimą, yra galimybė susirinkti išankstinius užsakymus, kurie demonstruoja ir tik patvirtina, kad tai, ką darai, yra reikalinga. Pasirengiamas produkto versijos pristatymas skaitmenine forma (angl. *slideware*, toliau – „slideware”) (papildomai nieko nekainuoja, nes produktas dar be jokio programavimo) ar koncepcijos įrodymo demonstravimas (angl. *proof of concept*, toliau – PoC) (gali kainuoti, bet minimaliai) ir su jais dar testuoji savo sprendimą, rodai potencialiems klientams, renki atsiliepimus ir tik tuomet jau galima galvoti apie pirminį bandymą pritraukti investicijas, kai gali jau parodyti, kad tavo produktas yra įdomus, pateikti išankstinius užsakymus ar kitus įrodymus, kurie rodo susidomėjimą ir pasirengimą mokėti ar jau būna sumokėję iš anksto už šį sprendimą. Tik tuomet prasideda MVP vystymosi etapas, kurį įveikęs vėl testuoji, renki atsiliepimus, eksperimentuoji ir validuoji sprendimus su MVP vartotojais.

Su MVP jau prasideda pirmieji pardavimai ir tuomet, jei veikia, esi pasirengęs eiti pas investuotoją. Investuotojas atitinkamai skiria pinigų tolesniam produkto vystymuisi, papildomiems komandos nariams, klientų pritraukimui ir, žinoma, eksperimentavimui, t. y. protingam pinigų „deginimui“. Konstruojamas verslo modelis ir vėl eksperimentuojama, nuolat renkami atsiliepimai, kurie leidžia priimti savalaikius sprendimus ir aiškiai suformuluoti vertės pasiūlymą, taip pat kaip ir iš ko verslas monetizuosis. Ir jei viskas pasiseka, pereini į kitą vystymosi stadiją. O kad būtų užtikrintas sklandus visų etapų įgyvendinimas, būtinas tinkamas atlikimas (angl. *execution*), tai disciplina ir parinkti tinkami metodai valdyti projektą, kurie užtikrina atlikimo greitį. Bet vėl svarbu nepamiršti, kad tai daro komanda. Ir kuo komandos kompetencijos bus stipresnės, tuo pradinis ėjimas per problemos suvokimą bus tiesesnis ir trumpesnis, o kitų etapų įveikimas daug greitesnis. Tai reiškia, kad visam procesui reikės daug mažiau resursų ir tikėtina sėkmė bus daug didesnė.

IŠVADOS

1. Atskleistos startuolio kritinių sėkmės veiksnių ir vystymosi stadijų sampratos:
 - 1.1. Startuolis ankstyvojoje stadijoje – tai įmonė, kuriai būdingi šie požymiai: perspektyvus, greitai išplintantis, pelningas verslo modelis, aiškus monetizavimo būdas, tinkama komanda (žmogiškasis kapitalas), inovatyvi paslauga arba prekė, kuri iki šiol dar neturėjo rinkos, galinti pritraukti rizikos kapitalo finansavimą ar kitą alternatyvų finansavimo būdą. Startuolio apibrėžimas pirmiausia turi išryškinti bendrąsias savybes, kurios turi būti adaptyvios ir tinkamos visų sričių startuoliams, todėl netikslinga apimti determinantų, tokių kaip tam tikra sritis ar gyvavimo trukmė. Minėti determinantai gali būti įvardijami aiškinant statistiką, tendencijas, bet ne apibrėžimus. Startuolis turi būti apibūdinamas požymiais ir veiksniais, kurie nurodo šios įmonės sėkmingą vystymąsi nagrinėjamu laikotarpiu ir gali kisti dėl greitai besikeičiančios aplinkos, kurią ypač veikia nauji technologiniai procesai. Aiškinant startuolių sąvoką, vertėtų atsižvelgti į kontekstą ir sėkmę lemiančius veiksnius, kurie gali kisti dėl vykstančios pasaulinės pažangos, ir neapsiriboti viena definicija.
 - 1.2. Startuolio kritiniai sėkmės veiksniai atskleidžia konkurencinius pranašumus, kai sukuriami verslo vertė, viršijanti konkurentų kuriamą vertę dėl ypatingų gebėjimų, išskirtinių komandos kompetencijų ir išteklių, tačiau šie pranašumai, t. y. sukurta vertė, turi būti išmatuojami. Šios vertės išmatavimas ir galimybė palyginti su konkurentais padeda įvertinti startuolio vystomo produkto perspektyvumą bei siekiamą rezultatą.
 - 1.3. Ankstyvojoje stadijoje startuolių vystymasis, lemiamas technologijų ir globalizacijos, skiriasi nuo teorinio požiūrio, nes yra sumažėję produkto gyvavimo ciklai, pasikeitęs ir kinta vystymasis dėl atsirandančių naujų galimybių, priemonių, kurias reikia gebėti priimti ir pritaikyti laiku, vystant startuolį.
2. Remiantis teorine perspektyva, sėkmingą startuolio vystymąsi ankstyvojoje stadijoje lemia tokie veiksniai kaip tinkama komanda, verslumas (asmeninės verslininko savybės), greitas augimas, gera verslo idėja, inovatyvumas, eksperimentavimas, gebėjimas išplisti, neapibrėžtumo ir rizikos priimtumas, imlumas pokyčiams, perspektyvus verslo modelis, prieiga prie kapitalo. Tai multidimensinis fenomenas, apimantis tris dimensijas: komandą, produktą ir kapitalą. Tačiau visi šie veiksniai sudaro tik apibendrintą startuolio vystymosi ankstyvojoje stadijoje paveikslą, riboto supratimo ir nepaaiškina vystymosi, pasekmių, sąlygų, konteksto, priežasčių, jaučiama sprendimo alternatyvų įveikiant problemines sritis stoka ir konkrečių veiksmų eiga, sėkmingai įveikiant šį etapą.
3. Tyrimo rezultatai atskleidžia naują požiūrį į startuolio kritinių veiksnių ankstyvojoje stadijoje vystymosi problemų sprendimą, tai tinkamos komandos turėjimas, kuri savo patirtimi, žiniomis, gebėjimais ir asmeninėmis savybėmis lemia visą įgyvendinimo procesą, kaip sėkmingai ji gali įveikti visus reiškinius, su kuriais susiduria. Pademonstruojama, kad ankstyvojoje stadijoje įvyksta daugiausia startuolių „mirčių“ ne dėl netinkamo finansavimo, bet dėl tinkamos komandos nebuvimo. Tyrimo rezultatai iške-

lia, kaip fenomenologinė startuolio vystymosi samprata atskleidžia esminius kritinius sėkmės veiksnius, tačiau jiems visiems suprasti reikia perteikti prasmę, nerti gilyn ir ieškoti supratimo bei sprendimo.

- 3.1. Atskleista esminė kategorija „tinkamos komandos sudarymas“. Būtent ši kategorija ir su ja susijusių veiksmų kompleksas padeda spręsti pagrindinį tiriamą reiškinį.
- 3.2. Suformuota teorija „startuolio kritinių sėkmės veiksnių ankstyvojoje stadijoje vystymasis“ aiškina kontekstą, sąlygas ir pasekmes, su kuriomis susiduria startuoliai, įgyvendindami savo verslo projektą ankstyvojoje stadijoje. Suformuota teorija atskleidžia vystymosi problematiką, kokie veiksniai turi būti įveikiami, kokias sąlygas rekomenduotina tenkinti ir kokia eilės tvarka, kad procesas būtų kuo trumpesnis ir būtų galima tikėtis didesnės sėkmės. Šios teorinės struktūros esminė kategorija pristatoma kaip tinkamos komandos sudarymo konceptas, kuris veikia kitus konceptus. Tinkamos komandos samprata apima komandos lyderį ir kompetencijas (žinias, patirtį, gebėjimus ir asmenines savybes). Bet kuriame startuolio ankstyvosios stadijos vystymosi etape viskas susiveda būtent į tinkamos komandos konceptą. Toks žinojimas gali paskatinti įkūrėjus peržiūrėti savo komandos sudėtį ir aiškiai suvokti, kas yra tinkama komanda ir kas po visu tuo slypi, pavyzdžiui, patirtis toje srityje, kur vystomas verslas, atkaklumas ir atsparumas neapibrėžtumui, žinių apie vartotojo elgseną, psichologiją turėjimas ir kitos savybės. Tuomet veiksmai turės įtakos visam vystymuisi ir sėkmingam perėjimui iš šios stadijos į kitą stadiją. Atsižvelgiant į tai, su koku kompetencijos bagažu ateis komanda, priklausys, kokią kainą ji sumokės ir kokių resursų prireiks visam įgyvendinimo procesui ankstyvojoje stadijoje.
- 3.3. Atskleisti kiti konceptai, susiję su tinkamos komandos sudarymu:
 - a) *problemos suvokimas* apima tokius veiksmus kaip vartotojų skausmų supratimas, konkurencinio pranašumo išryškimas, skausmų testavimas su potencialiais klientais, idealaus kliento portreto apsibrėžimas. Visas šį konceptą jungiantis veiksmų kompleksas yra veikiamas kontekstinių savybių, tokių kaip komandos patirtis. Jei komanda turės ne mažiau nei penkerių metų patirtį, tikėtina, tuo komandos suvokimas apie problemą bus greitesnis ir aiškesnis;
 - b) *poreikio nustatymas*. Pastarasis konceptas išsiskiria veiksmiais, pavyzdžiui, pirmiausia galimybė pasitikrinti produktą per įvairius rinkos testavimo kanalus: finansavimo, akceleravimo programas, įvairius konkursus ar parodas. Visi šie kanalai yra realaus poreikio išsiaiškinimas, nes už tai mokami pinigai, t. y. startuolis, dalyvaudamas kažkuriame kanale, yra motyvuojamas prizų ar išankstiniais užsakymais, kai klientai sumoka pinigų už startuolio pažadą;
 - c) *MVP sukūrimas* yra vienas iš vystymosi etapų, kurio metu validuojamas sprendimas, renkami klientų atsiliepimai, nuolat eksperimentuojama. Būtina sąlyga neužsižaisti ir pasirinkti tik esmines savybes (angl. *features*), dėl kurių žmogus naudosis kuriamą produktą;
 - d) *verslo modelio paieška* išsiskiria vertės pasiūlymo išgryninimu ir eksperimentavimu per visas vertikales, renkant atsiliepimus, analizuojant ir priimant sprendimus, taip pat aiškiu monetizavimu ir supratimu, kas ir už ką mokės;

- e) *atlikimas* yra labai dinamiška kategorija ir veikia per visus procese įvardytus konceptus. Būtent ši kategorija apima atskirų kategorijų įgyvendinimo priemones, kurios palengvina ir paskatina pasiekti norimų rezultatų. Tačiau ir ši kategorija yra pirmiausia nulemta tinkamos komandos kompetencijų, kurios apima ir žinias, patirtį, gebėjimus, ir asmenines savybes, ir komandos lyderį;
 - f) *investicijų pritraukimas* yra atsirandanti galimybė, kai tenkinami tam tikri pasiekti tikslai. Ir supratimas, kada esi pasirengęs investicijoms, labai padėtų startuoliams, siekiantiems investicijų.
4. Ankstyvosios stadijos startuoliui siekiant sėkmingo idėjos įgyvendinimo, reikia:
- a) tinkamos komandos, b) nuoseklaus ir sistemingo atlikimo, panaudojant įvairius tikslų nustatymo ir stebėjimo metodus (OKRs, KPIs, „milestones“ ar kt.), tinkamus valdymo metodus (Trello, Slack, Kers, JIRA, Agile akt), c) nebijoti eksperimentuoti, d) pradėti nuo svarbiausios sugalvotos produkto idėjos vertės (kurią būtų galima pamatuoti ir palyginti su konkurenciniais egzistuojančiais sprendimais); e) ištestuoti paklausą, reprezentuojant idėją ar pristatant alternatyviuose finansavimo kanaluose ar kituose poreikio nustatymo kanaluose; f) tik tuomet judėti toliau, kuriant MVP ir pritraukiant investicijas. Kaip parodė tyrimo rezultatai, kritines sritis padėjo suvaldyti tinkamos komandos kompetencijos (žinios, patirtis, gebėjimai, asmeninės savybės) ir lyderis.

REKOMENDACIJOS

1. Valstybinei lietuvių kalbos komisijai rekomenduojama startuolio apibrėžimą papildyti ir išdėstyti taip: startuolis (angl. *startup*) – tai greitai auganti nauja įmonė, kuri veikia neapibrėžtomis sąlygomis ir turi šiuos požymius: perspektyvus, greitai išplintantis, pelningas verslo modelis, riboti resursai, aiškus monetizavimo būdas, tinkama komanda (žmogiškasis kapitalas), inovatyvi paslauga arba prekė, kuri iki šiol dar neturėjo rinkos, gebanti pritraukti rizikos kapitalo finansavimą ar kitą alternatyvų finansavimo būdą.
2. Verslui ar startuoliui, kuris siekia vystyti savo inovatyvias idėjas, rekomenduojama įsivertinti pristatytus suformuotos teorijos rezultatus, apimančius kritinius sėkmės veiksnius ir pasirengimą prieš einant į ankstyvąją stadiją. Tokiu atveju atveriami galimybės numatyti galimą scenarijų, jo perspektyvumą, sutaupyti pinigų ir laiką testuojant poreikį ir siekiant sėkmingo ankstyvosios stadijos įveikimo.
3. Valstybinėms institucijoms, atsakingoms už startuolių ekosistemą, rekomenduojama daugiau dėmesio skirti sklaidai, susijusiai su startuolių dalijimosi patirtimi, ypač jiems aktualiausiose srityse, suteikti daugiau informacijos apie vystymosi ypatumus tiems, kurie nori ar jau vysto startuolį.
4. Privatiems startuolių ekosistemos dalyviams kartu su atsakingomis už šios politikos formavimą valstybinėmis ar viešomis institucijomis rekomenduojama sudaryti galimybes startuoliams prieiti prie atviro įvairių sričių ekspertų tinklo, teikiant paraiškas ir jas tenkinant, sudaryti sąlygas gauti nemokamų konsultacijų. Teikiant paraiškas, galimybė būtų atsiriboti nuo netikrų startuolių, kurie tiesiog smalsūs, bet nėra dar įdėję pakankamai pastangų plėtodami savo idėją. Paraiškose būtų galimybė aiškiai identifikuoti startuoliams kylančias problemas, įvertinti jų įdirbį bei poreikį ir padėti tikslingai surasti reikiamus žmones. Užfiksuotas problemas (apsaugant asmens privatumą ir išlaikant tik informaciją, kuri neatskleistų asmens tapatybės) galima būtų panaudoti studijų programose kaip atvejus. Tam reikalinga nuosekli infrastruktūra su atvira tokios informacijos prieiga.
5. Valstybinėms institucijoms rekomenduojama nuolat skirti ir užtikrinti startuolių ekosistemos privatiems dalyviams pakankamai lėšų organizuoti akceleravimo programų konkursus privataus sektoriaus pareiškėjams, kurie yra pajėgūs ir turi tam reikiamos patirties, žinių, kompetencijos. Nuolatinis akceleravimo programų užtikrinimas leistų startuoliams daug greičiau, efektyviau vystyti idėjas ir pasiekti daug didesnę pažangą.
6. Valstybinėms institucijoms rekomenduojama sudaryti startuoliams galimybių konkursiniu būdu įgyti reikiamų žinių ar įgūdžių švietimo institucijose ar kitose mokymosi institucijose, padengiant tam tikrą dalį išlaidų.
7. Rekomenduojama sukurti ar tobulinti naujų verslų, startuolių vystymosi studijų programą ar studijų modulį, kurie aiškiai parodo, kokius mokomuosius dalykus turi apimti programa ir koks yra žinių, kompetencijų ir įgūdžių poreikis. Tam galima panaudoti ir šio tyrimo duomenis, kurie leistų sudėlioti sklandžią ir konkurencingą studijų programą. Parengta ir apčiuota programa galėtų būti franšizuojama ir kitų šalių institucijoms. Studijų programose svarbu teikti žinių ir praktinių įgūdžių, taikyti atvejo metodus iš realių praktinių pavyzdžių.

DISKUSIJA

Šiuo atliktu tyrimu buvo siekta atskleisti naują požiūrį į startuolio kritinių sėkmės veiksnių valdymo procesą bei technikas ir paaiškinti, kaip vyksta ankstyvosios stadijos augimo ir pasikeitimų procesas, siekiant pažangos. Pirmiausia buvo atlikta literatūros analizė, kuri padėtų atskleisti įvairių mokslininkų požiūrį į startuolio kritinių sėkmės veiksnių ir vystymosi stadijų supratimą bei išryškintų prieštaravimus.

Analizuojant literatūrą buvo aptikta įvairių terminų, todėl buvo tikslinga apžvelgti, kaip visi šie terminai yra susiję, taip pat – ar egzistuoja susitarimas tarp mokslininkų ir kaip tyrėjai siūlo konceptualizuoti šias sąvokas. Supratimo apie startuolius, kritinius sėkmės veiksnius ir vystymosi stadijas yra įvairovė, tačiau pasigendama konceptualaus mąstymo, kuris leistų atskleisti nagrinėjamą fenomeną. Tyrėjos pasirinktas GT metodas padėjo atskleisti kontekstą ir pažiūrėti iš giliau, per patirtis. Be to, dabartinė realybė yra dinamiška, nuolat formuojama įvairovės, subjektyvios patirties ir inovacijų (Thornberg & Dunne, 2019), o tai skatina vis daugiau tyrinėti, ieškoti atsakymų į aktualias problemas ir padėti auginti verslą. Visgi analizuotoje literatūroje išryškintas ir kritinis požiūris atskleidžiant startuolio sąvokas, t. y. tam tikrų determinantų įtraukimas į sąvoką, kuris nėra perspektyvus. Pavyzdžiui, kad startuolis: a) finansuojamas tik rizikos kapitalo, tačiau startuolis gali naudoti įvairius alternatyvius finansavimo būdus ar valstybės paramą ir kt. būdus; b) startuolis veikia tam tikrą metų skaičių, kai startuolio vystymosi trukmė priklauso tik nuo jo produkto sudėtingumo, poreikio jį testuoti ar atlikti reikalingus mokslinius eksperimentus; c) yra nauja įmonė, tačiau svarbu pabrėžti, kad nauja įmonė neturėjo iki šiol rinkos, kad būtų aiški takoskyra tarp jau veikiančių inovatyvių įmonių, kurios tiesiog veikia rinkoje daugelį metų ir plečia veiklą į kitas rinkas, steigdamos naujas įmones tose rinkose.

Apžvelgus įvairius mokslininkų požiūrius į startuolio vystymosi stadijas, kyla diskusija, koks yra supratimas apie gyvavimo stadijas ir ką jos paaiškina. Susiduriama su neperspektyviu, autorės nuomone, požiūriu. Kiekvienos stadijos veiksniai yra skirtingi ir priklauso nuo verslo specifikos, srities. Todėl nuosekliai etapais judantis startuolis siekia įmonės gyvybingumo ir sėkmės. Kalbėdama apie startuolio gyvavimo ciklą, autorė atsiriboja nuo nuosmukio ar mirties stadijų, laikosi perspektyvinio požiūrio ir nuomonės, kad startuolio (ar bet kurios kitos įmonės) gyvavimo ciklas turi nagrinėti įmonės vystymosi etapus, kurie padėtų jiems išlikti gyvybingiems, o ne tik evoliucinio požiūrio, kuris apima mirties, nuosmukio ar kitų senėjimo ar sulėtėjimo stadijų. Taip pat autorė apsiriboja netaikyti prie gyvavimo ciklo stadijų laiko trukmės ar darbuotojų skaičiaus, kurie neleidžia paaiškinti vystymosi problematikos ar strateginių veiksmų, neatsižvelgiant į įmonę, kuri vystoma. Nagrinėjami veiksniai, įvardyti tam tikrose stadijose, turi būti susiję su vystymosi problematika.

Aptariant kritinių sėkmės veiksnių sampratą, svarbu ne tik apimti konkurencinius pranašumus, bet jie būtina turi būti išmatuojami. Tokiu būdu galima išsigrūninti labai aiškius pranašumus bei suvokti jų „svorį“ rinkoje.

Pateikta teorinė perspektyva, apimanti startuolio vystymąsi ankstyvojoje stadijoje iš kritinių sėkmės veiksnių perspektyvos, turi ribotumą ir nepaaiškina vystymosi, pasekmių, sąlygų, konteksto, priežasčių, jaučiama sprendimo alternatyvų stoka įveikiant problemines sritis ir neaiški konkrečių veiksmų eiga, sėkmingai įveikiant šį etapą.

Pasirinkta tyrimo metodologija padėjo atskleisti nenumatytus tyrimo rezultatus, atskleidė požiūrio skirtumus, problemines sritis ir jų įveikimo būdus, technikas. Pasirinkti duomenų šaltiniai padėjo sudėlioti procesą atskiriant etapus.

Tai skatina nuolatinės tolesnės šios mokslo srities diskusijas, nagrinėjant startuolių kontekstą įvairiose vystymosi stadijose dėl greitai besikeičiančios ir dinamiškos aplinkos. Atkreiptinas dėmesys tyrėjams, kad būtina gerai susipažinti su pasirinkta metodologija ir alternatyvomis, išdiskutuoti ir įgyti patirties ją pritaikant tyrimuose, numatyti visus reikalingus duomenų šaltinius, kurie ne pridėtų skaičių, o atneštų trokštamą rezultatą. Atlikto tyrimo atveju prie tyrimo duomenų susistemavimo prisidėjo pasirinktas papildomas duomenų šaltinis – piešiniai ir „raudonos vėliavos“ technika padėjo išryškinti svarbius aspektus, formuojant teoriją. Labai svarbu, kad atskleistos vystymosi technikos ir būdai, alternatyvos nuolat būtų diskutuojami ir padėtų visoms suinteresuotosioms šalims: tiek verslui, investuotojams, valstybei plėtojant startuolių ekosistemą laiku priimti rinkos poreikius tenkinančius sprendimus.

TYRIMO SKLAIDA

Publikacijos recenzuojamuose leidiniuose

1. Baubonienė Ž. (dabartinė Glaveckaitė, Ž.), Gulevičiūtė G. (2015). E-commerce Factors Influencing Consumers' Online Shopping Decision. *Social Technologies*, 5(1) (ISSN online 2029-7564), p. 74-81, <https://doi.org/10.13165/ST-15-5-1-06>.
2. Gulevičiūtė G., ir Ž. Baubonienė (dabartinė Glaveckaitė, Ž.) (2015). Samdomų darbuotojų moterų ir verslininkų požiūris į moterų verslumą skatinačius veiksnius. *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos*, ISSN 2029-9311, 1(4), 65-71, prieiga per internetą: http://alytauskolegija.lt/wp-content/uploads/2014/09/Aukstuju_mokyklu_vaidmuo_issukiai_tendencijos_ir_perspektyvos_2015_Nr_4.pdf
3. Gulevičiūtė G., ir Ž. Baubonienė (dabartinė Glaveckaitė, Ž.) (2015). Promotion of the Entrepreneurship in the context of Female Employees and female entrepreneurs. *Social Transformations in Contemporary Society*, ISSN 2345-0126, 1(3), 128-141, prieiga per internetą: http://stics.mruni.eu/wp-content/uploads/2015/07/STICS_2015_3_128-141.pdf
4. Skaržauskienė, A., Baubonienė, Ž. (dabartinė Glaveckaitė, Ž.), Gulevičiūtė, G. (2015). Factors Influencing Consumers Online Shopping Decision: Present and Future Evidence from Lithuania, *Social Technologies*. 5(1), 301-311.
5. Baubonienė, Ž., (dabartinė Glaveckaitė, Ž.) Hahn, K. H., Puksas, A., & Malinauskienė E. (2018). Intentions: the case of Lithuania and Korean universities. *Entrepreneurship and Sustainability Issues (Web of Sciences, Core Collection, Emerging Sources Citation Index, SCOPUS Q1)*. 6(2), 854-871, [http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(26\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(26))
6. Glaveckaitė, Ž. (2020). The development process of the right team in early stage start-ups. *Entrepreneurship and Sustainability Issues (Web of Sciences, Core Collection, Emerging Sources Citation Index, SCOPUS Q1)*, [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(70\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(70)).

Pranešimai mokslinėse konferencijose

1. Gulevičiūtė G., ir Ž. Baubonienė (dabartinė Glaveckaitė, Ž.) (2015). „Samdomų darbuotojų moterų ir verslininkų požiūris į moterų verslumą skatinačius veiksnius“ tarptautinėje mokslinėje – praktinėje konferencijoje „Informacinės technologijos 2015: teorija, praktika, inovacijos“, 2015 balandžio 29, Alytus
2. Gulevičiūtė G., ir Ž. Baubonienė (dabartinė Glaveckaitė, Ž.) (2015). „Promotion of the Entrepreneurship in the context of Female Employees and female entrepreneurs“ tarptautinėje mokslinėje - praktinėje konferencijoje „Social transformations in contemporary society 2015“ /STICS, 2015 birželio 4-5 d. Vilnius.
3. Baubonienė, Ž. (dabartinė Glaveckaitė, Ž.), ir Gulevičiūtė, G. (2016). „E-commerce factors influencing consumers online shopping decision: present and future“ tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Knowledge, Innovation and Technology

Across Borders Developing the Research Agenda”, 2016 birželio 27–28 d., Talinas, Estija, Tallin Technology University.

4. Baubonienė, Ž. (dabartinė Glaveckaitė, Ž.), ir Gulevičiūtė, G. (2016). „Vartotojo apsisprendimą pirkti skatinantys e. komercijos veiksniai“ VII-oje tarptautinėje mokslinėje praktinėje konferencijoje „Verslas, teisė ir informacinės technologijos šiuolaikinėje visuomenėje 2016“, Šiaulių universitetas, Vilnius, 2016 m. vasario 24 d.
5. Baubonienė, Ž. (dabartinė Glaveckaitė, Ž.), ir Gulevičiūtė, G. (2016). „Men and Women Success Factors in the Context of Entrepreneurship“ tarptautinėje mokslinėje jaunųjų tyrėjų konferencijoje “Social Transformations in Contemporary Society 2016”, birželio 2-3 d. Mykolo Romerio universitete.
6. Baubonienė, Ž. (dabartinė Glaveckaitė, Ž.), ir Gulevičiūtė, G. (2016). „Kokie veiksniai turi įtakos studentų ketinimams pradėti naują verslą: Mykolo Romerio universiteto atvejis” nacionalinėje mokslinėje konferencijoje „Socialinė įtrauktis ir švietimo įstaigos veikla: sumaniosios edukacijos link“, 2016 lapkričio 24 d., Vilnius, Lietuvos Edukologijos universitetas.

Mokslinė išvyka

2016 sausio 10-24 d. mokslinė išvyka į Dongseo universitetą (Korėja) (laimėtas LMT paskelbtas konkursas mokslinei išvykai finansuoti). Kartu su Dongseo universitetu atliktas tarptautinis inicijuotas mokslinis tyrimas tematika: „Which factors stimulate students to create competitive and global enterprises in a university environment: Dongseo university and Mykolas Romeris university cases”.

GYVENIMO APRAŠYMAS

Asmeninė informacija Živilė Glaveckaitė, el.p. zivileretail@yahoo.com

Darbo patirtis

2011 – dabar	„bzn start“ įkūrėja, direktorė
2013 – dabar	„Lietuvos Junior Achievement“ (LJA) valdybos narė
2019 – dabar	„Royal Spa Residence“ valdybos narė
2004–2019	VU VM lektorė
2016–2017	MRU lektorė
2013–2014	„AppCamp“ mentorė
2010–2011	Nacionalinė MVĮ (mažų ir vidutinių įmonių) atstovė (angl. <i>SME Envoy</i>) ir nacionalinė MVĮ savaitės koordinatore (Europos Komisija. Įmonių ir Pramonės generalinis direktoratas. MVĮ konkurencingumo stiprinimas. Verslumas)
2007–2011	Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos (dab. Ekonomikos ir inovacijų ministerija) Smulkaus ir vidutinio verslo departamento direktorė
1999–2003	AB „Lietuvos draudimas“ vyresnioji auditorė, projektų vadovė

Išsilavinimas

2014 – dabar	Mykolo Romerio universitetas, doktorantūra
2000	Vilniaus universitetas, tarptautinio verslo magistro laipsnis (studijos vyko pagal danų MBA programą),
1998	Vilniaus universitetas, verslo vadybos ir administravimo bakalauro laipsnis

Kita mokslinė veikla

2013, pavasaris	2013 m. pavasario sesijoje skaitytos paskaitos Šveicarijos socialinių mokslų universitete (SUPSI: University of Applied Social Sciences) „Marketing lessons for startups“ (ERASMUS)
2016 sausio 10–24 d.	Mokslinė išvyka į Dongseo universitetą (Korėja). Atliktas tarptautinis inicijuotas mokslinis tyrimas apie studentų verslumą

Kiti pasiekimai

2018	Apdovanojimo WGT'18 (angl. <i>Women Go Tech</i>) laimėtoja
2018	Viena iš https://www.100lietuvosmoteru.com pasižymėjusių moterų, prisidedanti prie Lietuvos verslumo, idėjų sklaidos

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Živilė Glaveckaitė

**EARLY STAGE STARTUP DEVELOPMENT:
THE CRITICAL SUCCESS FACTORS'
PERSPECTIVE**

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management (S 003)

Vilnius, 2020

Doctoral dissertation was prepared at Mykolas Romeris University in 2014–2020, defended at Mykolas Romeris University according to the right to carry out doctoral studies provided to Vytautas Magnus University together with Klaipėda University, Mykolas Romeris University and Šiauliai University by the order of the Minister of Education, Science and Sport of the Republic of Lithuania No. V-160 dated on 22nd February, 2019.

Scientific supervisor:

Prof. Dr. Aelita Skaržauskienė (Mykolo Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended at the Committee of Management of Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University, and Šiauliai University:

Chairman:

Prof. Dr. Tadas Sudnickas (Mykolo Romeris University, Social Sciences, Management, S 003).

Members:

Prof. Dr. Vilma Atkočiūnienė (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, S 003);
Assoc. Prof. Dap Hartmann (Delft University of Technology, Netherlands, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Birutė Mikulskienė (Mykolo Romeris University, Social Sciences, Management, S 003);

Prof. Dr. Diana Šaparnienė (Klaipėda University, Social Sciences, Management, S 003).

The doctoral dissertation will be defended at a public meeting of the Management Science Council on December 9, 2020, at 13.00 at Mykolas Romeris University, I-414 auditorium.

Address: Ateities str. 20, 08303 Vilnius, Lithuania.

The summary of the doctoral dissertation was sent out on November 9, 2020.

Doctoral dissertation can be viewed at Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino Ave 51, Vilnius), at libraries of Klaipėda University (K. Donelaitis ave. 3, Klaipėda), Mykolas Romeris University (Ateities str. 20, Vilnius), Šiauliai University (Vytautas str. 84, Šiauliai), Vytautas Magnus University (K. Donelaičio str. 52), Kaunas).

INTRODUCTION

Relevance of the topic

The emergence and growth of new, promising and innovative companies is one of the engines of global economic growth and the component of value creation (Reynolds, 2001; Pena, 2002; Song et al., 2008; Ahrend, 2013, Khong-khai; Wu, 2018; Marullo et al., 2018). The added value created by such companies makes it possible to ensure constant changes in the market, to improve services or goods, and to help consumers solve problems as simply and conveniently as possible (Nalintippayawong, 2018; Chen et al., 2019). Rapidly changing technological processes, together with economic globalization are creating an environment conducive to innovation and are creating opportunities for the development of start-ups (fast-growing new companies), with the surprising global success stories of the past decade that have been encouraging market players to seek technological and managerial innovations. Businesses face particularly intense competition, so radical innovation is essential for a company's viability (Richter et al., 2016). In order to compete in the global markets, countries need to have the capacity to do so, with the right infrastructure of a start-up ecosystem (Geibel & Manickam, 2016). Emerging new or modified market financial instruments (venture capital funds, business angels, private funds, accelerators, crowd-funding opportunities, cryptocurrencies) help to ensure the creation, financing and development of these companies. In the field of science, and especially in the business world, there is a growing interest in the business models of such companies, and attempts are being made to identify the factors that determine the success of start-ups. The business and science cooperation, the emergence of clusters, technological valleys, new and innovative forms of community, etc. play a crucial role in this process. Start-ups (fast-growing new companies) make a significant contribution to a faster growth of national gross domestic products, job creation and competitiveness (Bosma et al., 2011; Rips & Hentschel, 2015).

Along with the fundamental changes in the global market, the life cycles of products, driven by new technologies, have also dramatically changed and decreased (Cooper, 1994; Cheng & Shiu, 2008). Start-ups need to commercialize their ideas rapidly and to clearly choose the direction and the right time for market entry (Marmer et al., 2012). The scientific literature presents a variety of approaches revealing the stages of growth and development of start-ups (Gaibraith, 1982; Benjamin & Margulis, 2001; Crowne, 2002; Blank, 2006; Blank & Dorf, 2012; Marmer et al., 2011; Schröder, 2011; Ng et al., 2014; Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015; Giardino et al., 2015; Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2017; Dhir & Sushil, 2018). Each of these stages has its own risks, characteristics, goals and opportunities, and the separation of these stages depends on the analysed context and problem. At the early stages, an innovative start-up product is still under construction, and the success of its development is determined by certain critical factors that incline whether the start-up will remain in the market or fail. Most start-up "deaths"¹³ occur in

13 <https://towardsdatascience.com/dissecting-startup-failure-by-stage-34bb70354a36>,
<https://www.forbes.com/sites/bernhardschroeder/2019/09/23/what-is-the-most-important-element-of-a-successful-startup-hint-its-not-the-idea-team-business-model-or-funding-dollars/#73967cff727c>

the early stages of growth and for this reason alone science needs to further deepen the knowledge, change attitudes and encourage debate. This stage of the fast-growing companies is a complex, dynamic process and object of management research that is constantly receiving the attention of researchers and practitioners (Srivastava & Misra, 2014; Ng & Kee, 2012; Brinckmann et al., 2010; Feindt et al., 2002; Rea, 1989; Lafuente F. et al., 2013). Although a number of empirical studies have been conducted in this area, the critical success factors of early stage start-ups have been examined in a fragmented way, without assessing the conditions, context, consequences and with little empirical data to draw general scientific conclusions.

The researcher's many years of experience in formulating policies related to the development of the start-up ecosystem, promotion of entrepreneurship, as well as the development of private business, which promotes the growth of new companies and sharing of experience, also contributed to the choice of the topic and knowledge of the research issues.

Existing research overview

The research is designed to explain the solution to the problem, taking into account the context, conditions and the process of the researched phenomenon. Researchers examine the critical determinants of the start-up success or assess the prospects of start-ups quite broadly and in a variety of ways (Roure & Maidique, 1986; Paternoster et al., 2014; Lee, 2017). Some authors examine the model of start-ups' critical success factors and classify them into essential, important, and non-essential ones, thus reviewing what has a decisive impact on the success of a start-up's development (Chorev & Anderson, 2006). Other authors examining the success factors of a start-up highlight personal characteristics or human capital that influence the start-up's process (Chen & Chang, 2013; Zhao et al., 2010; Korunka et al., 2003; Man et al., 2002). Some studies interpret the start-up growth model in terms of start-up activities (Lebrasseur et al., 2003) or investments made over different periods (Nanda & Rhodes-Kropf, 2013), but the dynamics of start-up development at different stages, including context, conditions and consequences, remain unexplored. The author was unable to find any qualitative research on the critical success factors of start-ups in the context of the early stage development.

Until now, the successful development of start-ups has not been studied in detail by Lithuanian researchers. The scientific literature includes research related to the evaluation of the start-up model (Stankevičienė and Žinytė, 2011), start-up business success factors (Gedmintaitė and Staniulytė, 2015), critical success factors, but not in the context of fast-growing new companies (Kuvykaitė and Kerbelytė, 2008; Kaziliūnas, 2010; Skrudupaitė and Jucevičius, 2011).

The rapidly expanding infrastructure of start-ups and the high percentage of their demise in the first three years led to the study of the development of a successful start-up and a formulated scientific problem as a question: what is the issues of the early stage start-up development and how are they addressed?

Development issues have been chosen because it is the development that reveals the process of growth, change and progress (Cambridge Dictionary). According to Amartya Kumar Seno, an Indian economics Nobel laureate, development can reveal attitudes to-

wards ability and can be used as a tool to allow people to reach their highest potential with room for manoeuvre (DeFilippis & Saegert, 2013).

The object of the research is the early stage development of start-ups.

The aim of the dissertation is to form a generate theory that would reveal the process and techniques of managing the start-up's critical success factors and to explain how the process of the early-stage growth and change happens with the aim for progress.

Work tasks:

1. to reveal the attitudes and concepts of the start-up, critical success factors and development stages, discussing the main preconditions and shortcomings of the development of start-ups.
2. to determine the limitations of these theoretical assumptions and the possibilities to solve these shortcomings by presenting a theoretical model.
3. to form a theory that would explain the development of the early stage start-up and how to solve the issues of the critical success factors for start-ups in order to achieve progress;
4. review how an early-stage start-up could manage critical areas, taking into account context, methods, tools, and activities.

Defensive statements:

1. The definition of a start-up must first highlight the general characteristics that must be adaptive and appropriate for start-ups in all areas, avoiding statistical significance or a specific business area.
2. The development of early-stage start-ups differs from the theoretical approach due to reduced product life cycle and the stages of product implementation itself.
3. Start-up critical success factors reveal competitive advantages when the business value created exceeds the value created by competitors due to exceptional skills, exceptional team competencies and resources, but the value created must be measurable.
4. In the early stages, most start-up "deaths" occur not because of inadequate funding, but due to the lack of a suitable team.

It is important to emphasize that this study aims to reveal the experiences, meanings, cause and effect processes, causal relationships to demonstrate how some actions determine others and which factors are critical to the success at an early stage, without forming any preconceived hypotheses. To this end, the study participants' understanding of critical success factors and their development issues was examined.

Research methodology and methods

In order to identify critical success factors for the early stage development, a structured grounded theory approach was chosen. Such perspective helped to understand how and what decisions are being made and provided an opportunity to clarify the essence of the studied phenomenon. The structured grounded theory version by A. Strauss and J. Corbin was chosen for the following reasons:

- **A deductive and inductive approach.** The problems of the research became apparent after the literature analysis, based on which the pre-known structured research questions were formulated.
- **A contextual approach to epistemology.** The author personally sought to participate in the study in order to understand the world of the phenomenon under study and the experiences of the subjects.
- **A postpositivist philosophical position.** The author dissociates from the philosophical direction, which suggests there is only one correct way of perceiving the world. Each existing theory was developed in a different period, influenced by different ideologies and conditions, so when analysing today's data, new knowledge and discoveries are always needed.
- **A symbolic approach to interactionism.** Experience and constant communication with people help to develop a constant dialogue. The author of the study focuses on the meaning that arises from human interaction.
- **Flexible analysis of the survey data.** The author of the study used aids to analyse the data and is of the opinion that a researcher is free to choose the research methods as long as the procedures of the grounded theory are maintained.
- **Complexity and dimensionality.** A complex approach allows to reveal contexts, interrelationships, determine conditions, causes, consequences. Strauss & Corbin (1990) emphasized that their paradigmatic model helps researchers develop more complex, systematic, and accurate thinking, answer why and how phenomena occur in real time and reveal the dimensionality of a phenomenon.

By implementing the strategy of the chosen structured grounded theory, the author reviewed the existing research of the intended scientific problem, in the theoretical part analysed the literature, applied the research methods of content, comparative, interpretive analysis and sought to review the concepts related to a start-up's critical success factors. At this stage, the concept of a start-up, the stages of a start-up's development is revealed and the concept of the critical success factors is presented, the development of the early stage start-up's critical factors is discussed, based on which an empirical research instrument is formed.

The author, when conducting the qualitative study, sought to gather as many credible results as possible, therefore used more than one data source: individual interviews, virtual comments, recordings of start-up pitches, researcher's notes, drawings, memoirs. A qualitative study of early-stage start-up developers consists of 17 qualitative interviews, reaching the theoretical saturation, and the researcher's memoirs. Individual face-to-face interviews were conducted using a semi-structured questionnaire (data can be refined and expanded with additional questions) and the data was analysed through continuous benchmarking (simultaneous data collection, analysis, coding without delay), maintaining theoretical sensitivity and using red flag warning techniques. The data analysis was performed by choosing a coding process of structured grounded theory, which consists of three stages: open - designed to identify, name, classify and describe phenomena; axial - performing the code interconnection process; selective - selection of the main category and linking other categories to it. These coding methods were used to generate concepts from field

data. When the relationships between the categories were established, the researcher, using a matrix of conditions, explained various conditions and consequences in order to link the process and structure (Strauss & Corbin, 1990; Žydzūnaitė and Sabaliauskas, 2017). For the data analysis, the ATLAS.ti (version 8.4.3) software was used to analyse the qualitative data and to allow the analysis of data of various formats, such as textual, graphic, visual and audio, and to systematically manage, extract, compare, research and conceptualize large data fields, maintaining a much deeper level of analysis than would be possible doing manually (Paulus & Lester, 2016).

The study focuses on the unique experiences of the participants and the understanding of the critical success factors within the context of the early stage development. The researched phenomenon is revealed by presenting a generalized picture of the phenomenon (the formed theory), the main concepts, causes, connections. A procedural investigation was conducted to uncover successive actions.

The structure of the study

The work consists of an introduction, the theoretical analysis of the research, the methodology, research results, conclusions, recommendations, references and appendices. The first part deals with the concept related to the phenomenon under study. The second part presents the research methodology and discusses the dissertation's research process. The selected structured grounded theory is presented, together with the sample of the empirical research, the methods of data collection and the analysis. The assurance of the ethics of the empirical research process as well as the limitations of the research are presented. The results of the research are described in the third part where the definitions of the critical success factors of the early developmental stage start-ups are presented based on the practical and unique understanding of the research participants. Finally, the summary of the conclusions, recommendations and discussion are presented.

Limitations of the research

The limitations of the dissertation research are related to 1) the subjectivity of the research. The researcher seeks to reveal the subjective (rather than objective) experiences of participants in the early stages of development. 2) Selection of the research sample. An inclusion in the study of start-ups that have experienced a “demise” in the early stages could potentially lead to new findings. 3) Lack of the author's experience in conducting the research using a GT method with the aim of forming a theory. It was quite difficult to decide which experiences were more valuable, which to leave and which to conceptualize and continue to saturate and raise. There were fears about how many informants would be needed to be interviewed for the data to reproduce new findings. In formulating the theory, it was not easy to understand how to present, systematize and turn the obtained results into a process. However, the right decision to choose one of the data sources - drawings - has greatly contributed here. 4) Methodological nuances in writing and presenting memoirs in the research.

Scientific novelty and practical significance

The novelty of the work is revealed through a multidimensional approach to the research process. Critical success factors for the development of start-ups at an early stage and characteristics that can be assessed, the necessary actions anticipated and applied in practice to achieve successful start-up development have been identified.

The significance of the research is manifested through the formed theory, which fills the gap in the lack of knowledge between the theoretical model and explains the problems of critical success factors of the early stage start-up development and related phenomena, relationships between them, consequences. The work is based on a holistic approach to start-ups, according to which complex solutions are needed for the successful development and timely response.

The practical novelty of the scientific work is manifested in the fact that the formed theory of the development of critical success factors of early stage start-ups allows to understand the factors influencing the development of start-ups. Such theoretical input is important for all stakeholders: entrepreneurs (they can assess what factors do not work in the development of a start-up), public policy makers (as they contribute to the development of the start-up ecosystem, provide financial instruments, access to capital), venture capitalists (allowing to assess whether the team has the competencies to achieve the set goals, make appropriate decisions and fill gaps using its experience, network), other companies that innovate alongside their activities (assessing development aspects, resources and forming a suitable team), or large companies (which need to understand how innovation works in order to assess threats and innovate in a timely manner). This theory can also be used in different contexts and make it possible to address managerial problems, differences or critical factors in different areas of business and is not limited to the context of start-ups, it can be relevant to different sections of society and science. The data collected would help to achieve useful results, especially in the field of education, in the preparation of new business development programs, where there is a lack of qualitative research to develop competitive, high-quality programs, provide useful information for start-up developers and the state. The study will open a further perspective on research into the phenomenon of start-up development.

1. LITERATURE ANALYSIS OF THE EARLY STAGE START-UP DEVELOPMENT ACCORDING TO THE CRITICAL SUCCESS FACTORS

After analysing the literature, based on the concepts of the early stage start-up, its development stages and critical success factors presented by various authors, and summarizing them, a theoretical perspective is presented. It can be said that the successful development of a start-up at an early stage is determined by such factors as the right team, entrepreneurship (personal qualities of an entrepreneur), fast growth, a good business idea, innovation, experimentation, ability to scale, uncertainty and risk acceptability, receptivity to change, a promising business model, access to capital. The most important determinants revealing the development of a start-up at an early stage are analysed from the perspective of critical success factors. These are the competitive advantages of a start-up, i.e. exceptional skills associated with the exceptional competencies and resources of the start-up team that other

companies do not have and that can be measured and the necessary resources concentrated and focused towards. That is a multidimensional phenomenon encompassing three dimensions: the team, the product, capital (Figure 1). The coverage of each of these dimensions is given below:

1. the team dimension includes the founders, other team members, their competencies, entrepreneurship, exceptional abilities, characteristics, susceptibility to change, acceptability for uncertainty;
2. product - includes a good innovative idea, experimentation (reducing uncertainty, product development), market search, identification, prototype testing (minimum viable product) and production (of a product), business model testing, verifying to see if it's replicable, promising, fast-spreading, clear and profitable;
3. capital - includes access to finance.

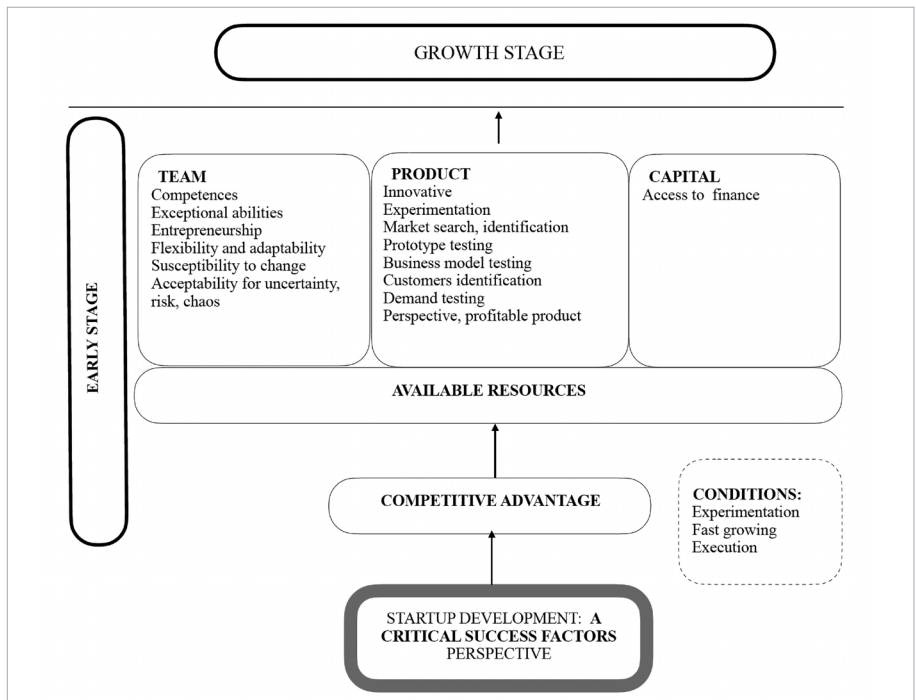


Fig. 1. Critical success factors of a start-up at an early stage. Theoretical perspective, multidimensional approach (compiled by the author)

However, all these factors form only a generalized picture of the start-up in the early stages of its' development, offer a limited understanding and do not explain the development, consequences, conditions, context, reasons, lack of solution alternatives to overcome problem areas and concrete steps to successfully overcome this stage.

2. THE METHODOLOGY OF THE EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE EARLY STAGE START-UP DEVELOPMENT IN TERMS OF CRITICAL SUCCESS FACTORS

The second part presents the research methodology and discusses the dissertation's research process. The strategy based on the selected structured grounded theory, the sample of the empirical research, the methods of data collection and analysis are presented, as well as the assurance of the ethics of the empirical research process and the limitations of the research. The selected structured GT versions provide the study design structure (see Figure 2).

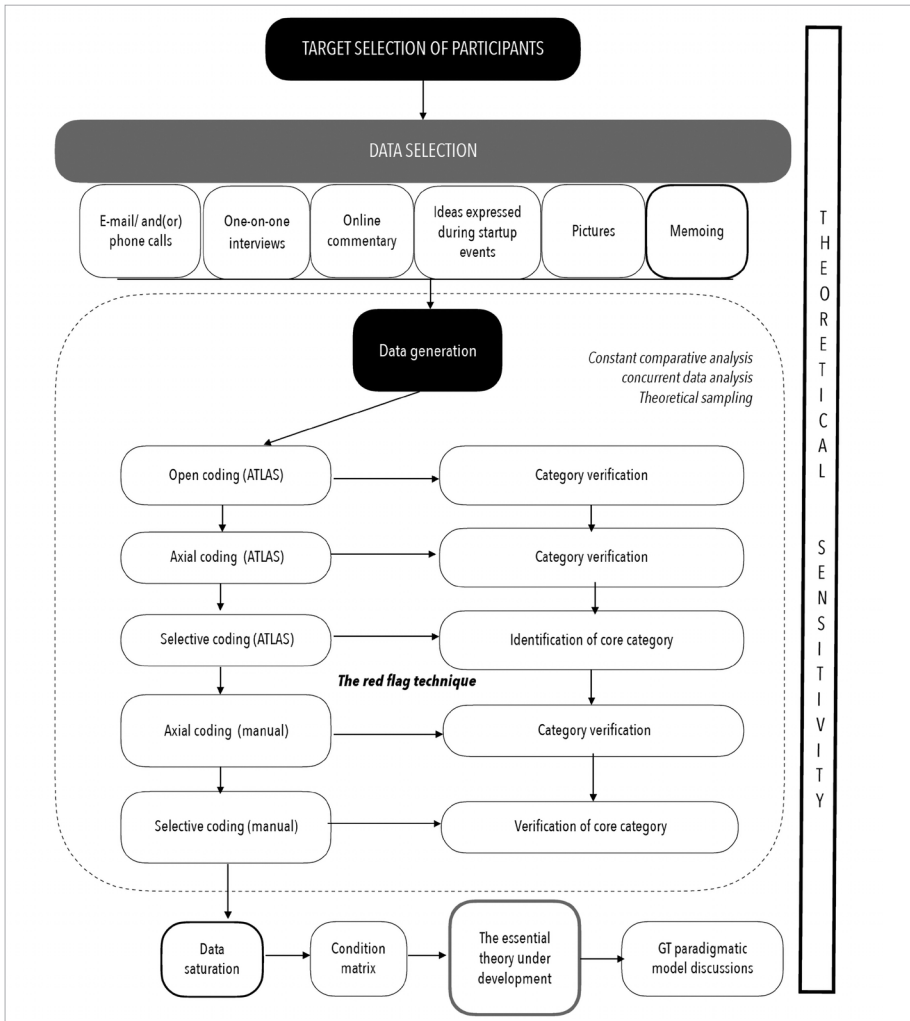


Fig. 2. The study design structure implementing the structured GT process (compiled by the author)

This study uses research methods that aim to generate, identify and trace the essential concepts of a phenomenon (concepts, categories and the essential category), which together form a theoretical model and allow to reveal the phenomenon under study. Throughout the study, the researcher collected data, examined it through initial open source coding, established preliminary relationships between categories, and then returned to the field to collect additional data. The study contains the concepts of induction from data derivation and deduction, constructing the skeleton of the study and in order to present the interrelationships of the components of the new theoretical model. This qualitative research aims to reveal unique interrelationships, different knowledge and practices focused on people, research actions, results, consequences.

3. THE RESULTS OF THE STUDY OF THE EARLY STAGE STARTUP DEVELOPMENT WITH REGARD TO THE CRITICAL SUCCESS FACTORS AND THE FORMULATED THEORY

This section describes the results of the research, presents the definitions of the critical success factors of start-ups in the early stages of development based on the practical and unique understanding of the research participants.

The researcher formulates a theory - the development of the critical success factors of start-ups at an early stage or simply the pains that need to be overcome, finding the right methods for them and understanding their effects. Each stage begins with its own unique features, with an ever-changing team that will be able to meet the required requirements and cope with existing or expected processes and challenges (see Figure 3).

As can be seen from the figure, the essential category is the team on which all the early-stage development depends. The team perception includes a team with the right competencies and a team leader. A team leader must especially be talented and reputable, because it is these qualities that will help him attract other talented team members. As mentioned by the researcher earlier, each stage of the development must have unique competencies (abilities, knowledge, experience) that are necessary for that stage, because each stage has a different process, goals and scope. Therefore, all other planned stages will depend on the right team, i.e. perception of the problem (user pain points), which will have a direct impact on the team's experience in the area where the product is developed, because only through experience can the user's pains in that area be perceived and valuable solutions can be offered. The path shown is sinuous because there is a great deal of uncertainty at this stage. Once a solution is found, the need for it must be identified. The solution is being tested with potential customers. And the more such customers are found, the better it is possible to evaluate the feedback and experiment. As the team goes to customers, collects feedback, tests, experiments and collects again, so the circle spins. At this stage, proper testing techniques will only add more success to the development of a business project. Such needs testing methods as participation in an accelerator or a crowdfunding platform, competitive battles, exhibitions and other channels where prizes or money are set up will evaluate the business project in selfish ways, because whoever pays - hopes and believes in

the result, is interested in contributing insights, experience or feedback, as well as money. Need testing provides opportunities to gather pre-orders that demonstrate and confirm that what you are doing is necessary.

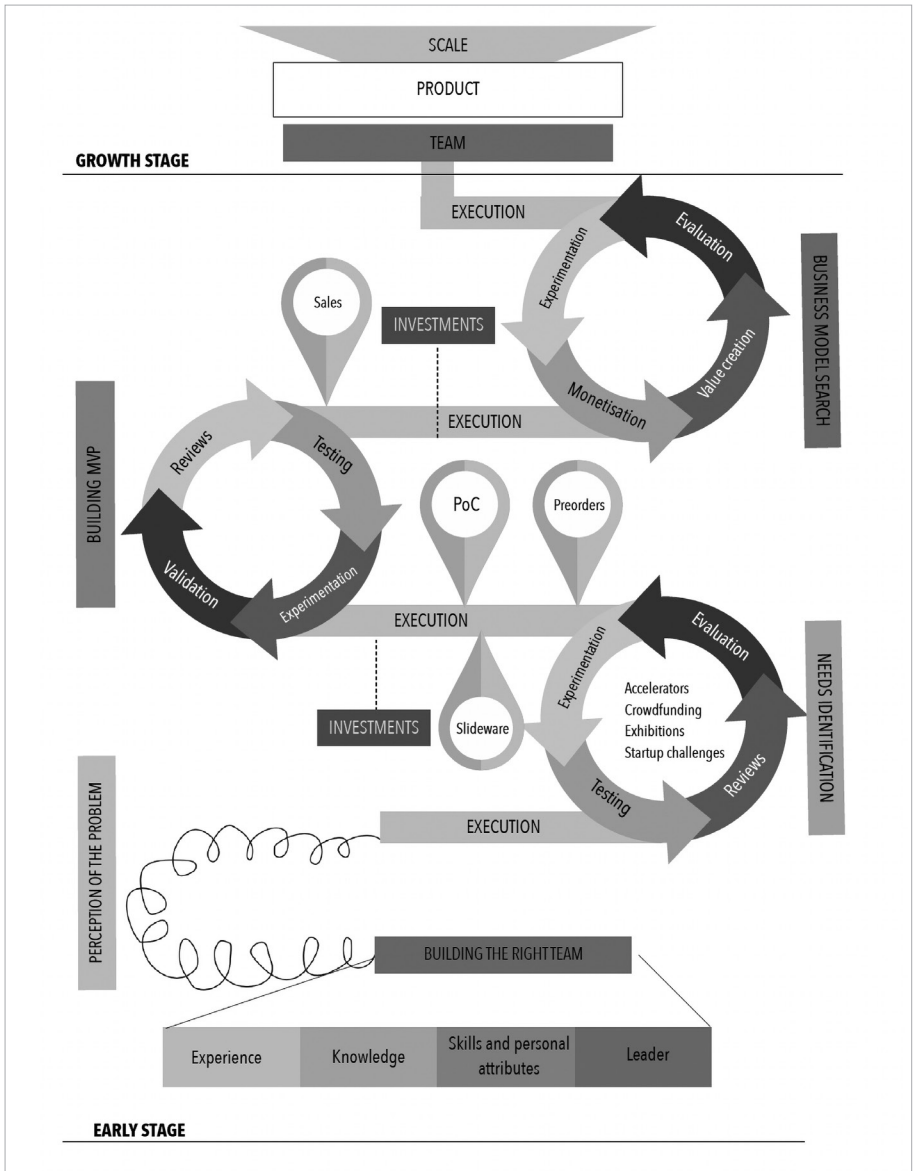


Fig. 3. Formed theory covering the early stage development considering critical success factors (compiled by the author)

Once a digital version of the product (slideware -free of charge as the product is not yet programmed) or proof of concept (PoC) (may cost but not much)) is prepared and tested with potential customers and feedback is collected, when it can be shown that the product is interesting with pre-orders or other evidence of readiness to pay or that the customers have already paid in advance, only then can one think of an initial attempt to attract investment. Only then does the development phase of MVP begins, after which the product is tested, feedback collected and experiments and solution validation with MVP users takes place.

With MVP the first sales start and then, if it works, the company is ready to go to the investor. The investor allocates money accordingly for further product development, additional team members, customer acquisition and, of course, experimentation, i.e. a smart “burning” of money. The business model is constructed and experimented again, feedback is constantly collected, which allows to make timely decisions and clearly formulate the value proposition, as well as the monetization of the business. And if it all goes well the company can move on to the next stage of the development. To ensure a smooth implementation of all stages, proper execution is necessary, it is the discipline and the choice of the appropriate methods to manage the project, which ensures the speed of execution. But again, it's important to remember that it's the team that does that. The stronger the team competencies the straighter and shorter the initial walk through the problem perception and next stages will be overcome much faster. This means that the whole process will require much less resources and the expected success will be much higher.

CONCLUSIONS

1. The concepts of a start-up, the critical success factors and the development stages are revealed:
 - 1.1. An early-stage start-up is a company with the following characteristics: a viable, fast-growing, profitable business model, a clear way to monetize, the right team (human capital), an innovative service or product that has not yet had a market that can attract venture capital funding or other alternative ways of financing. The definition of a start-up must first highlight the general characteristics that must be adaptive and appropriate for start-ups in all areas, so it is not appropriate to include determinants as a particular area or the lifespan. The mentioned determinants can be named by interpreting statistics, trends, but not definitions. The start-up must be characterized by the characteristics and factors that indicate the successful development of this company during the period in question and may change due to the rapidly changing environment, which is particularly affected by new technological processes. In interpreting the concept of start-ups, it is worth considering the context and success factors that may change as a result of ongoing global progress, and not be limited to a single definition.
 - 1.2. Start-up critical success factors reveal competitive advantages when creating business value that outweighs the value created by competitors through exceptional skills, exceptional team competencies and resources, but these advantages, i.e., value created, must be measurable. The measurement of this value and the possibility to compare with the competitors helps to assess the viability of the product developed by the start-up as well as the desired result.
 - 1.3. The early stages of start-up development, which is influenced by technology and globalization, differs from the theoretical approach in that product life cycles are reduced, the development changes due to emerging new opportunities and tools that need to be adopted and adapted in time.
2. From a theoretical perspective successful early stage start-up development is determined by factors such as the right team, entrepreneurship (personal qualities of an entrepreneur), fast growth, a good business idea, innovation, experimentation, ability to scale, uncertainty and risk acceptance, receptivity to change, a promising business model and access to capital. It is a multidimensional phenomenon encompassing three dimensions: the team, the product and capital. However, all these factors form only a generalized picture of the early stage of the development, limits the understanding and does not explain the development, consequences, conditions, the context, reasons, the lack of alternative solutions to overcome problem areas and the course of concrete actions needed to successfully overcome this stage.
3. The results of the research reveal a new approach to solving the developmental problems of the start-up's critical factors at an early stage: having the right team that with its experience, knowledge, skills and personal qualities determines the whole implementation process. It is shown that in the early stages, most start-up "deaths" occur not because of improper funding, but rather due to the lack of a suitable team. The results of

the research highlight how the phenomenological concept of the start-up development reveals the essential critical success factors, but to understand them all, it is necessary to convey meaning, dive deep and seek understanding and solutions.

- 3.1. The essential category of “building the right team” has been revealed. It is this category and the set of actions related to it that help solve the main phenomenon under study.
- 3.2. The developed theory “the development of the critical success factors of an early stage start-up” explains the context, conditions and consequences that start-ups face when implementing their business project at an early stage. The devised theory reveals the problems of development, what factors must be overcome, what conditions are recommended to be met and in what order so that the process is as short as possible and greater success can be expected. The essential category of this theoretical structure is presented as a concept of proper team building that influences other concepts. The concept of an appropriate team includes team leadership and competencies (knowledge, experience, abilities and personal qualities). The concept of the right team comes up at any stage of a start-up early-stage development. Such knowledge can lead founders to review the composition of their teams and have a clear understanding of what constitutes the right team and what lies behind it, such as the experience in business development, perseverance and resilience to uncertainty, knowledge of user behaviour, psychology and other characteristics. The actions will then have an impact on the overall development and successful transition from one stage to the next. Depending on what baggage of expertise the team brings will depend on what price it will pay and what resources will be required for the entire implementation process at the early stage.
- 3.3. Other concepts related to forming a suitable team are revealed:
 - (a) Perception of the problem includes actions such as understanding consumer pain points, highlighting the competitive advantage, testing with potential customers and defining an ideal customer portrait. The whole set of actions that unite this concept is influenced by contextual features such as the team’s experience. If the team has at least five years of experience it is likely that the team’s perception of the problem will be faster and clearer;
 - (b) identification of demand. The latter concept is distinguished by actions such as, first of all, the possibility to test the product through various market testing channels: financing, acceleration programs, various competitions or exhibitions. All of these channels are an elucidation of the real need because they pay for the product, i.e., the start-up is motivated by a prize or a pre-order;
 - (c) The creation of an MVP is one of the stages of development, during which the solution is validated, customer feedback is collected and experimentation is constantly performed. It is a prerequisite not to gamble and to choose only the essential features that will make a person use the product under development;
 - (d) the search for a business model is distinguished by the refinement of value proposition and experimentation across all verticals, the collection of feed-

back, analysis and decision-making, as well as clear monetization and an understanding of who will pay for what;

- e) Performance is a very dynamic category and operates through all the concepts identified in the process. It is this category that includes implementing measures for individual categories that facilitate and encourage the achievement of the desired results. However, even this category is primarily determined by the competencies of the right team, which include both knowledge, experience, abilities and personal qualities, as well as team leadership;
- (f) Attracting investment is an emerging opportunity when certain objectives are met. The understanding when you're ready to be invested in would be very helpful for start-ups looking for investment.

4. In order to successfully implement an idea the early-stage start-up requires: (a) the right team, (b) consistent and systematic performance using a variety of goal setting and monitoring methods (OKRs, KPIs, milestones, etc.), appropriate management techniques (Trello, Slack, Kers, JIRA, Agile act), (c) it must not be afraid to experiment, (d) to start with the most important value of an invented product idea (which can be measured and compared with competitive existing solutions) (e) to test demand by representing the idea or presenting it in an alternative funding channels or other demand-side channels, (f) only then move forward to develop MVPs and attract investment. As the results of the study show, the critical areas were managed by the right team competencies (knowledge, experience, abilities, personal qualities) and leadership.

RECOMMENDATIONS

1. For the State Lithuanian Language Commission to expand the definition of a start-up as follows: a start-up is a fast-growing new company that operates under uncertain conditions and is distinguished by the following features: promising, rapidly expanding, profitable business model, limited resources, clear way of monetization, the right team (human capital), an innovative service or product that has not yet had a market, capability of attracting venture capital funding or another alternative way of financing.
2. For a business or start-up that seeks to develop its innovative idea, it is recommended to self-evaluate the presented results of the developed theory, including critical success factors and preparation before going to the early stage. In this case, it opens up the possibility to anticipate possible scenarios, their viability, save money and time by testing the need and to successfully overcome the early stage.
3. It is recommended that public authorities, responsible for the start-up ecosystem, pay more attention to the dissemination of experiences related to start-ups, especially in the areas most relevant to them and provide more information on the development to those who want or are already developing a start-up.
4. Private participants in the start-up ecosystem, together with the state or public institutions responsible for formulating policy, are encouraged to provide start-ups with access to an open network of experts in various fields and to provide and consult them free of charge. When applying, the opportunity would be to distance yourself from fake start-ups that are curious but haven't yet put enough effort into developing their idea. Applications would provide an opportunity to clearly identify the problems faced by start-ups, assess their work and needs and help find the right people in a targeted way. The problems identified (protecting personal privacy and retaining only the information that would not reveal personal identity) could be used as case studies. This requires a coherent infrastructure with open access to such information.
5. It is recommended that public authorities regularly allocate and ensure sufficient funding for the private participants of start-up ecosystems to organize competitions in acceleration programs for private sector applicants who are capable and have the necessary experience, knowledge and competence. Continuous provision of acceleration programs would allow start-ups to develop ideas much faster, more efficiently and make greater progress.
6. Public authorities are encouraged to provide start-ups with the opportunity to acquire the necessary knowledge or skills in a competitive way in educational institutions or other learning institutions, at a certain cost.
7. It is recommended to create or improve a study program or study module for new business, start-up development, which clearly shows which subjects the program must cover and what is the need for knowledge, competencies and skills. The data of this study can be used for this purpose, which would allow to put together a smooth and competitive study program. The developed and approved program could be franchised to institutions in other countries. It is important to provide knowledge and practical skills in study programs, to apply case methods from real practical examples.

DISCUSSION

The aim of this study was to present a new approach to the process and techniques for managing the start-up's critical success factors and to explain how the process of early-stage growth and change is progressing. First, a literature review was conducted to reveal the attitudes of various scholars towards the understanding of the start-up, the critical success factors and the developmental stages, as well as to reveal contradictions.

Various terms were discovered in the literature analysis, so it was appropriate to review how all of these terms relate or whether there is agreement between scholars and how researchers propose to conceptualize these concepts for start-ups. There is diversity in understanding start-ups, the critical success factors and the developmental stages, but there is a lack of conceptual thinking that would allow the phenomenon under consideration to be revealed. The GT approach chosen by the researcher helped to uncover the context and look deeper through experience. Also, the current reality is dynamic, constantly shaped by diversity, subjective experience and innovation (Thornberg & Dunne, 2019). This encourages more research, the search for answers to current problems and help for business growth. However, the analysed literature also highlights a critical approach to revealing the concepts of a start-up, such as the inclusion of certain determinants in a concept that is not promising. For example, that a start-up a) is financed only by venture capital, but the start-up may use various alternative financing methods or state grants; (b) the start-up has been active for a number of years, the duration of which depends solely on the complexity of its product, the need to test it or to carry out the necessary scientific experiments; (c) is a new company, but it is important to stress that it had not yet had exposure to the market in order to clearly distinguish between existing innovative firms that have been operating in the market for many years and expanding into other markets.

After reviewing the various approaches of scientists to the stages of a start-up's development, a discussion arises as to what the understanding of the stages of life are and what they explain. We are faced with an unpromising, in an author's point of view, outlook. The factors at each stage are different and depend on the specifics of the business. Therefore, a start-up that moves in stages in a consistent way strives for the viability and success of the company. Speaking about the life cycle of a start-up, the author distances herself from the stages of recession or death, takes a forward-looking approach and believes that the life cycle of a start-up (or any other company) must address the development stages of the company that help stay lively, and not simply follow the evolutionary approach that includes death, decline or other stages of aging or slowing down. Also, the author does not limit herself to the length of life cycle stages or the number of employees, which don't explain development issues or strategic actions, regardless of the company being developed. The factors examined, identified at certain stages, must respond to the developmental issues.

When discussing the concept of the critical success factors it is important to include measurable competitive advantages. In this way, very clear advantages can be refined and their "weight" in the market can be perceived.

The presented theoretical perspective, which includes the development of a start-up at an early stage from the perspective of the critical success factors, is limited and does not

explain the development, consequences, conditions, context, reasons, a lack of alternative solutions to the problem areas is felt and the course of action taken to overcome this stage is unclear.

The chosen research methodology helped to reveal unforeseen research results, revealed differences in attitudes, problem areas, ways to overcome them, techniques. The selected data sources helped to compile the process by separating the steps.

This encourages constant further discussion in this field of science, examining the context of start-ups at different stages of development due to the rapidly changing and dynamic environment. It has to be noted that it is necessary to get acquainted with the chosen methodology and alternatives, to discuss and gain experience in its application in research, to provide all the necessary data sources that would not add numbers but bring the desired result. In the case of the research, the selected additional data source contributed to the systematization of the research data - the drawings and the red flag technique - helped to highlight important aspects in the formation of the theory. It is very important that the revealed development techniques, methods and alternatives are constantly discussed and help all stakeholders: business, investors and the state to make timely decisions that meet market needs as the start-up ecosystem develops.

DISSEMINATION OF THE SURVEY

Publications in peer-reviewed publications

1. Baubonienė Ž. (now Glaveckaitė, Ž.), Gulevičiūtė G. (2015). E-commerce Factors Influencing Consumers' Online Shopping Decision. *Social Technologies*, 5(1) (ISSN online 2029-7564), p. 74-81, <https://doi.org/10.13165/ST-15-5-1-06>.
2. Gulevičiūtė G., ir Ž. Baubonienė (now Glaveckaitė, Ž.) (2015). Samdomų darbuotojų moterų ir verslininkų požiūris į moterų verslumą skatinačius veiksnius. *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos*, ISSN 2029-9311, 1(4), 65-71, prieiga per internetą: http://alytauskolegija.lt/wp-content/uploads/2014/09/Aukstuju_mokyklu_vaidmuo_issukiai_tendencijos_ir_perspektyvos_2015_Nr_4.pdf
3. Gulevičiūtė G., ir Ž. Baubonienė (now Glaveckaitė, Ž.) (2015). Promotion of the Entrepreneurship in the context of Female Employees and female entrepreneurs. *Social Transformations in Contemporary Society*, ISSN 2345-0126, 1(3), 128-141, prieiga per internetą: http://stics.mruni.eu/wp-content/uploads/2015/07/STICS_2015_3_128-141.pdf
4. Skaržauskienė, A., Baubonienė, Ž. (now Glaveckaitė, Ž.), Gulevičiūtė, G. (2015). Factors Influencing Consumers Online Shopping Decision: Present and Future Evidence from Lithuania, *Social Technologies*. 5(1), 301-311.
5. Baubonienė, Ž., (now Glaveckaitė, Ž.) Hahn, K. H., Puksas, A., & Malinauskienė E. (2018). Intentions: the case of Lithuania and Korean universities. *Entrepreneurship and Sustainability Issues (Web of Sciences, Core Collection, Emerging Sources Citation Index, SCOPUS Q1)*. 6(2), 854-871, [http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2\(26\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2018.6.2(26))
6. Glaveckaitė, Ž. (2020). The development process of the right team in early stage start-ups. *Entrepreneurship and Sustainability Issues (Web of Sciences, Core Collection, Emerging Sources Citation Index, SCOPUS Q1)*, [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(70\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(70)).

Conference papers

1. Gulevičiūtė G., ir Ž. Baubonienė (now Glaveckaitė, Ž.) (2015). „Samdomų darbuotojų moterų ir verslininkų požiūris į moterų verslumą skatinačius veiksnius“ (The attitude of female employees and female entrepreneurs towards factors encouraging female entrepreneurship” international scientific-practical conference „Informacinės technologijos 2015: teorija, praktika, inovacijos“ (Information technology 2015: theory, practice, innovation), 2015 April 29, Alytus, Lithuania.
2. Gulevičiūtė G., ir Ž. Baubonienė (now Glaveckaitė, Ž.) (2015). „Promotion of the Entrepreneurship in the context of Female Employees and female entrepreneurs” international science-practical conference „Social transformations in contemporary society 2015” /STICS, 2015 April 4-5, Vilnius, Lithuania.

3. Baubonienė, Ž. (now Glaveckaitė, Ž.), ir Gulevičiūtė, G. (2016). „E-commerce factors influencing consumers online shopping decision: present and future” international science conference „Knowledge, Innovation and Technology Across Borders Developing the Research Agenda”, 2016 June 27–28, Tallinn, Estonia Tallin Technology University.
4. Baubonienė, Ž. (now Glaveckaitė, Ž.), ir Gulevičiūtė, G. (2016). „Vartotojo apsisprendimą pirkti skatinantys e. komercijos veiksniai” (E-commerce factors encouraging consumer decision to buy), 7th international science-practical conference „Verslas, teisė ir informacinės technologijos šiuolaikinėje visuomenėje 2016” (Business, law and information technologies in today’s society 2016), 2016 m. February 24, Vilnius, Lithuania, Šiauliai University.
5. Baubonienė, Ž. (now Glaveckaitė, Ž.), ir Gulevičiūtė, G. (2016). „Men and Women Success Factors in the Context of Entrepreneurship”, International young researchers’ science conference “Social Transformations in Contemporary Society 2016”, 2016, June 2-3, Vilnius, Lithuania, Mykolas Romeris university.
6. Baubonienė, Ž. (now Glaveckaitė, Ž.), ir Gulevičiūtė, G. (2016). „Kokie veiksniai turi įtakos studentų ketinimams pradėti naują verslą: Mykolo Romerio universiteto atvejis” (Which factors influence students decisions to start a new business: the case of Mykolas Romeris university) national science conference „Socialinė įtrauktis ir švietimo įstaigos veikla: sumaniosios edukacijos link” (Social inclusion and educational institution: towards the smart education), 2016 November 24, Vilnius, Lithuania, Lithuanian Educology University.

Scientific trip

A science trip to Dongseo university (Korea) in 2016 January 10-24 (funded by a Lithuanian Science Council grant). A join international scientific research with Dongseo university: „Which factors stimulate students to create competitive and global enterprises in a university environment: the case of Dongseo university”.

CURRICULUM VITAE

Personal details Živilė Glaveckaitė, el.p. zivileretail@yahoo.com

Work experience

2011 – present „bzn start” founder, CEO

2013 – present „Lithuanian Junior Achievement” (LJA), board member

2019 – present „Royal Spa Residence”, board member

2004 – 2019 VU VM lector

2016 – 2017 MRU lector

2013 – 2014 „AppCamp” mentor

2010 – 2011 A national SME Envoy and the coordinator of the National SME week (European Commission. Company and industry general directorate. Strengthening of SME competitiveness. Entrepreneurship).

2007 – 2011 Ministry of the National Economy of the Lithuanian Republic (now the Ministry of Economics and Innovation), director of the Small and Medium Enterprises department

1999-2003 Lithuanian Insurance PLC, senior auditor, project manager

Education

2014 – present Doctorate, Mykolas Romeris University, Lithuania.

2000 Master’s degree, International business (based on a Danish MBA program) Vilnius University, Lithuania.

1998 Bachelor’s degree, Business management and administration, Vilnius university, Lithuania.

Other scientific activity

2013, spring Lectures read at SUPSI: University of Applied Social Sciences, Switzerland in the spring semester of 2013, “Marketing lessons for start-ups” (ERASMUS)

2016 January 10-24 A science trip to Dongseo university (Korea). A joint international scientific research on student entrepreneurship.

Other achievements

2018 Winner of WGT’18 (*Women Go Tech*)

2018 One of the <https://www.100lietuvosmoteru.com> noted women, contributing towards the spread of entrepreneurship in Lithuania.

Glaveckaitė, Živilė

STARTUOLIŲ VYSTYMASIS ANKSTYVOJOJE STADIJOJE: KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ PERSPEKTYVA: daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2020. P. 188.

Bibliogr. 115–133 p.

Disertacijoje „Startuolių vystymasis ankstyvojoje stadijoje: kritinių sėkmės veiksnių perspektyva“ siekiama suprasti startuolių vystymosi sėkmę, nes ankstyvojoje augimo stadijoje įvyksta daugiausia startuolių „mirčių“. Aptariama mokslinė perspektyva, laikomasi kritinio požiūrio aptariant su tiriamuoju reiškiniu susijusias sampratas, tokias kaip „startuolis“, „ankstyvoji vystymosi stadija“ ir „kritiniai sėkmės veiksniai“. Siekiant nustatyti startuolių vystymosi kritinius sėkmės veiksnius ankstyvojoje stadijoje, pasirinkta struktūruota grindžiamosios teorijos tyrimo prieiga, kuri leido atskleisti startuolių patirtis, prasmes, priešasčių ir pasekmių procesus, priežastinius ryšius, pademonstruojant, kaip vieni veiksmi lemia kitus ir kurie veiksniai yra ankstyvosios stadijos kritiniai sėkmės veiksniai, neformuojant jokių išankstinių hipotezių, o remiantis tyrimo dalyvių patirtimi suformuoti teoriją. Atliktas empirinis tyrimas padėjo išryškinti žinių trūkumo spragą tarp teorinio modelio ir realybės, paaiškinti kontekstą, sąlygas ir pasekmes, su kuriomis ankstyvojoje stadijoje susiduria startuoliai, įgyvendindami savo verslo projektą. Suformuota teorija atskleidžia vystymosi problematiką, nurodo, kokie veiksniai turi būti įveikiami, kokias sąlygas rekomenduotina tenkinti ir kokia eilės tvarka, kad procesas būtų kuo trumpesnis ir būtų galima tikėtis sėkmės. Šiuo tyrimu atskleistas naujas požiūris į startuolio kritinių sėkmės veiksnių valdymo procesą bei technikas ir paaiškinta, kaip vyksta ankstyvosios stadijos augimo ir pokyčių procesas, siekiant pažangos.

The dissertation “Early Stage Start-up Development: The Critical Success Factors’ Perspective” aims to understand the success of start-up development as the early growth stage is dominated by the “deaths” of most start-ups. The scientific perspective, a critical approach to discussing concepts related to the phenomenon under study, such as stratum, the early stage of development and critical success factors are discussed. In order to identify the critical success factors of the developmental early stage a structured grounded theory approach was chosen, revealing start-ups’ experiences, meanings, cause and effect processes, causal relationships, demonstrating how one action determines others and which factors are critical to the success at the early stage without forming preconceived notions, and developing a theory based on the experiences of the study participants. Empirical research has helped to highlight the knowledge gap between the theoretical model and reality, explaining the context, conditions and consequences faced by start-ups in implementing their business project at an early stage. The developed theory reveals the development issues, what factors must be overcome, what conditions are recommended to be met and in what order so that the process is as short as possible and success can be expected. This study introduces a new approach to the process and techniques for managing a start-up’s critical success factors and explains how the process of early-stage growth and change happens when seeking progress.

Živilė Glaveckaitė

STARTUOLIŲ VYSTYMASIS ANKSTYVOJOJE STADIJOJE:
KRITINIŲ SĖKMĖS VEIKSNIŲ PERSPEKTYVA

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Mykolo Romerio universitetas
Ateities g. 20, Vilnius
Puslapis internete www.mruni.eu
El. paštas roffice@mruni.eu
Tiražas 20 egz.

Parengė spaudai Aurelija Sukackė

Spausdino BĮ UAB „Baltijos kopija“
Kareivių g. 13B, 09109 Vilnius
spauda@kopija.lt
<http://kopija.lt>