



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Technologijoms imlių startuolių galimybių identifikavimas augimo procese

Magistro baigiamasis projektas

Sigita Vaičiulytė

Projekto autorė

Prof. dr. Jurgita Sekliuckienė

Vadovė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Technologijoms imlių startuolių galimybių identifikavimas augimo procese

Magistro baigiamasis projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

Sigita Vaičiulytė

Projekto autorė

Prof. dr. Jurgita Sekliuckienė

Vadovė

Prof. dr. Liudmila Bagdonienė

Recenzentė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Sigita Vaičiulytė

Technologijoms imlių startuolių galimybių identifikavimas augimo procese

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Sigitos Vaičiulytės, baigiamasis projektas tema „Technologijoms imlių startuolių galimybių identifikavimas augimo procese“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Vaičiulytė Sigita. Technologijoms imlių startuolių galimybių identifikavimas augimo procese. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Jurgita Sekliuckienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: startuolių augimas, galimybės identifikavimas, technologijoms imlūs startuoliai. Kaunas, 2020. 66 p.

Santrauka

Technologijomis imlūs startuoliai yra įmonės, kurios siekia per labai trumpą laiką sukurti aukštųjų technologijų ir novatoriškus produktus dėl agresyviai augančių konkurentų ir rinkos pokyčių. Todėl technologijoms imlių startuolių antreprenieriai aktyviai kurdami naujas idėjas, bando identifiкуoti galimybes ir kuo greičiau jas išbandyti. Jie laikomi varomąja jėga skatinančia ekonomikos augimą.

Kadangi galimybių identifikavimas yra minimas kaip pagrindinis ir unikalus antrepenerystės komponentas ir atsižvelgiant į antrepenerystės augimą (intensyvų startuolių augimą) bei jo vaidmenį šiandien, svarbu suprasti, kaip identifiкуojamos galimybės ir kaip individualūs skirtumai tarp antrepenierių daro įtaką galimybių nustatymui.

Tyrimo objektas – galimybių identifikavimas startuolio augimo procese.

Darbo tikslas – atskleisti, kaip technologijoms imlių startuolių įkūrėjai identifiкуoja galimybes startuolio augimo procese.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti technologijoms imlius startuolius ir jų augimo įtaką ekonomikai.
2. Ištirti galimybių identifikavimo startuolių augimo procese teorinius aspektus.
3. Pagrįsti metodologiją, siekiant atlikti empirinį tyrimą.
4. Atlikti technologijoms imlių startuolių tyrimą, siekiant atskleisti, kaip antrepenieriai identifiкуoja galimybes startuolio augimo procese ir pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė atlikta sisteminant kitų autorių mokslinius darbus remiantis lyginamuoju ir loginiu metodais. Empirinis tyrimas atliekamas kokybinio tyrimo metodu – atvejų analizės, kuriai naudojami pusiau struktūruoti interviu. Kokybinių duomenų apdorojimui pasitelkiama teksto kodavimo programa – MAXQDA.

Rezultatai. Tyrimai parodė, kad visi analizuoti antrepenieriai yra skirtingos asmenybės, o nepasiekus informacijos prisotinimo, dėl tyrimo apribojimų, kiekvienas analizuotas atvejis yra interpretuojamas individualiai. A antrepenieris atranda galimybes vedinas smalsumo ir pasitelkdamas specifines žinias, kurios padeda sukurti inovatyvų produktą, kuris pats save parduoda. B antrepenieris atpažysta galimybes vedinas aistros pasiekimams. Budrumas informacijai ir suformuotas stiprus socialinis tinklas įgalina jį greičiau atpažinti produkto poreikį rinkoje. C antrepenieris taip pat atpažysta galimybes, tačiau jo varomoji jėga yra patirtis ir nuolatinis eksperimentavimas kuriant idėjas ir pateikiant produktą pradinėje jo stadijoje vartotojui, kad gautas atgalinis ryšys padėtų tikslingai identifiкуoti kuriamo produkto galimybę sėkmingai realizuoti rinkoje. Gauti rezultatai parodo, kad asmenybės bruožų skirtumai yra svarbūs antrepenieriams, nes dėka skirtumų antrepenieriai skirtingai

ieško, analizuoja ir interpretuoja informaciją reikalingą galimybių identifikavimui, kas galiausiai padeda sukurti produktų ir paslaugų įvairovę rinkoje.

Tyrimas taip pat atskleidė pagrindines problemas, su kuriomis susiduria Lietuvoje įkurtų informacinių technologijų srities startuolių antreprenieriai ankstyvoje startuolio augimo fazėje. Tai žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų trūkumo, tokių kaip, strategijos, pardavimų, marketingo ir valdymo. Kadangi asmenybės bruožus yra sudėtinga pakeisti, tačiau problemas, kurios daro tiesioginę ir netiesioginę įtaką galimybių identifikavimui būtina eliminuoti, nes kitu atveju mažės galimybių identifikavimo efektyvumas ir didės neapibrėžtumas, kuris gali privesti prie startuolio žūties.

Vaiciulyte Sigita. Opportunity Identification in Technology-Based Startup Growth. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Jurgita Sekliuckiene; **School of Economics and Business**, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: Startup Growth, Opportunity Identification, Technology-Based Startup.

Kaunas, 2020. 66 p.

Summary

Technology-based startups are companies that aim to develop high-tech and innovative products in a very short time due to aggressively growing competitors and market changes. Therefore, the entrepreneurs of technology-based startups are actively developing new ideas, trying to identify opportunities and test them as quickly as possible. They are seen as a driving force for economic growth.

Because opportunity identification is mentioned as a key and unique component of entrepreneurship and given the growth of entrepreneurship (intensive startup growth) and its role today, it is important to understand how opportunities are identified and how individual differences between entrepreneurs affect opportunity identification.

The object of the paper – opportunity identification in startup growth.

The purpose of the study – to reveal how the founders of technology-based startups identify opportunities in the growth of the startup.

Tasks of the study:

1. Describe technology-based startups and the impact of their growth on the economy.
2. Investigate the theoretical aspects of identifying opportunities in the growth of startups.
3. Substantiate the methodology to conduct an empirical study.
4. Conduct a study of technology-based startups to reveal how entrepreneurs identify opportunities in the startup growth and provide recommendations.

Methods: the analysis of scientific literature was performed by systematizing the scientific works of other authors based on comparative and logical methods. Empirical research is carried out using the method of qualitative research - case studies, which use semi-structured interviews. MAXQDA text coding program is used for qualitative data processing.

Results: based on the analysis of the scientific literature, a conceptual model reflecting the manifestation and identification of opportunity in technology-based startup growth phases was formed. An empirical study, using a semi-structured interview, was conducted from entrepreneurs whose startups are based in information technology and located in Lithuania. Transcripts were analyzed using the MAXQDA text encoding program.

Research has shown that all the entrepreneurs analyzed are different personalities, and in the absence of information saturation, due to the limitations of rubbing, each case analyzed is interpreted individually. An entrepreneur “A” discovers opportunities driven by curiosity and through specific knowledge that helps create an innovative product that sells itself. Entrepreneur “B” recognizes opportunities to lead to passion achievements. Vigilance for information and the formation of a strong social network enables him to recognize the product demand in the market faster. Entrepreneur “C” also recognizes opportunities, but his driving force is experience and constant experimentation in developing ideas and presenting the product in its early stages to the consumer so that the feedback received helps to purposefully identify the potential of the developed product to be successfully marketed. The results show that differences in personality traits are important to entrepreneurs, as differences in the way entrepreneurs search, analyze, and interpret the information needed to identify opportunities differently, which ultimately helps to create a variety of products and services in the marketplace.

The main problems faced by the entrepreneurs of startups in the field of information technologies established in Lithuania in the early phase of startup growth. This is a lack of human resources and competencies such as strategy, sales, marketing and management.

Turinys

Paveikslų sąrašas.....	9
Lentelių sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Problemos analizė.....	13
1.1. Startuolių augimo reikšmė ekonomikai.....	13
1.2. Startuolių augimas Lietuvoje.....	15
1.3. Technologijoms imlūs startuoliai Lietuvoje ir jų augimo galimybių identifikavimas.....	16
2. Galimybių identifikavimas startuolio augimo procese.....	18
2.1. Startuolio sampratos analizė.....	18
2.2. Startuolio gyvavimo ciklas.....	19
2.3. Galimybių identifikavimo teorinis konstruktas.....	22
2.3.1. Galimybės ir jų identifikavimas skirtinguose kontekstuose.....	23
2.3.2. Galimybių identifikavimas.....	24
2.3.3. Asmenybės bruožų reikšmė galimybių identifikavimui.....	26
2.3.4. Žinių reikšmė galimybių identifikavimui.....	29
2.3.5. Socialinio tinklo reikšmė galimybių identifikavimui.....	30
2.4. Galimybių raiška ir identifikavimas skirtinguose startuolio augimo fazėse.....	32
2.4.1. Galimybių pasireiškimas startuolio augimo fazėse.....	34
2.4.2. Neapibrėžtumo įtaka galimybėms.....	36
2.5. Galimybių pasireiškimo startuolio augimo procese konceptualus modelis.....	39
3. Tyrimo metodologija.....	42
4. Empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	46
4.1. Tiriamų startuolių profilis ir charakteristikos.....	46
4.2. Interviu turinio analizės rezultatai.....	47
4.3. Rezultatų apibendrinimas ir rekomendacijos.....	57
Išvados.....	62
Literatūros sąrašas.....	64

Paveikslų sąrašas

1 pav. Startuolių pasiskirstymas Lietuvoje, sudaryta remiantis „Startup Lithuania“ duomenimis.....	14
2 pav. Startuolių skaičiaus ir darbuotojų pokytis 2016-2019 metų laikotarpyje, sudaryta remiantis „Startup Lithuania“ duomenimis.....	15
3 pav. Startuolio gyvavimo etapai, sudaryta remiantis „Startup Commons“ duomenimis.....	19
4 pav. Startuolio gyvavimo ciklo modelis, sudarytas remiantis Salamzadeh (2015).....	20
5 pav. Startuolio gyvavimo ciklas, sudarytas remiantis Sethuraman (2018).....	21
6 pav. Galimybių identifikavimo proceso modelis (Shamudeen, 2017).....	26
7 pav. Antrepreneriško budrumo modelis (Tang, 2012).....	28
8 pav. Konceptuali socialinio tinklo struktūra, pagal Shua (2018).....	31
9 pav. Veiksniai lemiantys galimybių langą (Hougaard, 2005).....	33
10 pav. Galimybių pasireiškimas startuolio gyvavimo fazėse (A (Timmons, 2016)), (B (Hougaard, 2005)).....	35
11 pav. Neapibrėžtumas galimybių vertinimo etape, antrepreneriškajame procese (Tony, 2018).....	37
12 pav. Galimybių pasireiškimo ir identifikavimo startuolio augimo fazėse konceptualus modelis...40	
13 pav. Analizuotų antreprenerių galimybių identifikavimą lemiantys veiksniai startuolio ankstyvoje augimo fazėje.....	58

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Lietuvos startuolių penketukas pagal sumokėtus mokesčius valstybei, sudaryta remiantis „unicorns.lt“ duomenimis.....	16
2 lentelė. Startuolių apibūdinimai.....	18
3 lentelė. Kritinis sprendimų įvertinimas pagal resursų poreikį ir įtaką problemų sprendimui (Sarasvathy, 2003).....	23
4 Lentelė. Galimybių sritys (Hougaard, 2005).....	34
5 lentelė. Antreprenerių vadovaujami startuoliai.....	42
6 lentelė. Klausimai informantams.....	43
7 lentelė. Kategorijų lentelė.....	44
8 lentelė. Analizuojamų antreprenerių startuolių lyginamoji lentelė.....	46
9 lentelė. Asmenybės bruožo – pažinimo pasireiškimas tiriamuose antrepreneriuose.....	48
10 lentelė. Asmenybės bruožo – pasitikėjimo savimi pasireiškimas tiriamuose antrepreneriuose.....	49
11 lentelė. Asmenybės bruožo – motyvacijos pasireiškimas tiriamuose antrepreneriuose.....	50
12 lentelė. Asmenybės bruožo – budrumo pasireiškimas tiriamuose antrepreneriuose.....	51
13 lentelė. Finansinių ir žmogiškųjų išteklių problemų pasireiškimas startuolio ankstyvojoje augimo fazėje.....	52
14 lentelė. Kompetencijų problemos pasireiškimas startuolio ankstyvojoje augimo fazėje.....	53
15 Lentelė. Tyrimo rezultatų suvestinė.....	56
16 Lentelė. Antrepreneriai galimybių srityse.....	57

Įvadas

Tyrimo aktualumas. Istoriskai antreprenieriais imta žavėtis jau XVIII a., nes jau tuo laikotarpiu tirta, kas skatina antreprenierius ir ar jų asmenybės bruožai svarbūs jų verslo rezultatams (Kerr, 2017).

Pastaraisiais metais, atsižvelgiant į antreprenerystės vaidmenį ir intensyvų vystymąsi, tampa vis svarbiau tiksliai suvokti, kaip naujos antreprenieriškos galimybės yra identifikuojamos ir kiek svarbios individualios antreprenierio savybės identifikuojant šias galimybes. Svarbu tai, kad bet kokio verslo (tiek esamo, tiek naujo) antreprenieriai gebėtų identifikuoti ir pasirinkti tinkamas galimybes, nes potencialių galimybių identifikavimas ir pasirinkimas naujam verslui kurti yra svarbiausi sėkmingo antreprenierio gebėjimai. Todėl galimybių identifikavimas ir vystymas yra pagrindinės antreprenerystės tyrimų kryptys (Shamudeen, 2017).

Holt (2008) teigia, kad norint suprasti antreprenierišką galimybę reikia suprasti, kaip antreprenieriai savo patirtį ir bendrą praktiką derina versle. Kitaip tariant, teorizuoti jų gebėjimą sumaniai integruoti save ir savo idėjas nusistovėjusiuose veiklos modeliuose. Anot Stevenson (1983), yra situacijos, kurios sukuria palankias sąlygas antreprenieriškoms galimybėms, tai – technologijos pokyčiai, pirkimo galios pokyčiai, vartotojų gyvenimo lygio pokyčiai ir produktų bei paslaugų reguliavimo pokyčiai. Taip sėkmingas verslo kūrimas seka sėkmingą galimybės vystymo procesą, kuris apima galimybės identifikavimą, jos vertinimą ir tobulinimą.

Nors galimybių identifikavimas tirtas dešimtmečiais, tačiau tyrimų dėmesys skirtas specifiniams veiksniams, pavyzdžiui, Allinson ir Hayes (1996) nagrinėjo pažinimo procesus svarbius galimybių identifikavimui; Shua (2018) studijos gilinasi į socialinius tinklus; Eckhardt ir Shane (2015) sutelkė dėmesį į išankstines žinias ir patirtį, kurios reikalingos sėkmingam galimybių identifikavimui. Tai parodo, kad tyrėjai gilinasi į pavienius veiksnius (studijų gylis), o ne į veiksmų visumą ir jų sąveiką (studijų plotis), todėl galimybių atpažinimo sritis vis dar lieka plačiai neištirta. Taip pat antreprenerystės tyrėjai nėra sutarę dėl pagrindinių sąvokų naudojamų apibrėžti ir pritaikyti nagrinėjamus galimybių identifikavimo ir vystymo procesus. Kitaip tariant, vis dar nėra išsamiai išplėta galimybių identifikavimo ir vystymo teorija.

Tyrimo naujumas. Galimybės identifikavimas yra katalizatorius antreprenerystės procese, todėl nestebina, kad galimybės identifikavimas ilgą laiką buvo pagrindinė koncepcija antreprenerystės srityje. Tačiau, anot Barono (2007), iki šiol buvo dedama mažai pastangų iširti galimybių atpažinimą kaip procesą. Pavyzdžiui, jis teigia, kad ankstesni tyrimai ignoruoja klausimą: kaip galimybių identifikavimas vyksta? Kitaip tariant, kaip konkretūs asmenys iš tikrųjų identifikuoja galimybes? Nes antreprenieriai, kurdami startuolius, susiduria su kintančiu galimybių identifikavimo procesu, kuris vyksta per visą startuolio gyvavimo ciklą. Esant tyrimų trūkumui tampa svarbu iširti, kaip galimybės pasireiškia ir kaip antreprenieris jas identifikuoja startuolio gyvavimo cikle. Dėl laiko apribojimo šiame darbe bus empiriškai tiriami antreprenieriai, kurių startuoliai yra ankstyvoje augimo fazėje.

Probleminis klausimas: kaip antreprenieriams identifikuoti potencialias galimybes startuolių augimo metu?

Tyrimo objektas – galimybių identifikavimas startuolio augimo procese.

Darbo tikslas – atskleisti, kaip technologijoms imlių startuolių įkūrėjai identifikuoja galimybes startuolio augimo procese.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti technologijoms imlius startuolius ir jų augimo įtaką ekonomikai.
2. Ištirti galimybių identifikavimo startuolių augimo procese teorinius aspektus.
3. Pagrįsti metodologiją, siekiant atlikti empirinį tyrimą.
4. Atlikti technologijoms imlių startuolių tyrimą, siekiant atskleisti, kaip antreprenieriai identifikuoja galimybes startuolio augimo procese ir pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė atlikta sisteminant kitų autorių mokslinius darbus remiantis lyginamuoju ir loginiu metodais. Empirinis tyrimas atliekamas kokybinio tyrimo metodu – atvejų analizės, kuriai naudojami pusiau struktūruoti interviu. Kokybinių duomenų apdorojimui pasitelkiama teksto kodavimo programa – MAXQDA.

Darbo struktūra. Darbą sudaro keturios dalys, kurios atspindi darbe išsikeltus uždavinius. Kiekviena darbo dalis padeda giliau pažvelgti ir atskleisti darbo tikslą. Pirma dalis yra probleminė analizė, kurioje apibūdinama problema ir plačiau pažvelgiama į technologijoms imlių startuolių augimo svarbą ekonomikai. Antra dalis yra mokslinės literatūros analizė, kurioje aptariami antreprenieriškų galimybių identifikavimo gebėjimo teoriniai aspektai ir suformuluojamas galimybių identifikavimo konceptualus modelis. Trečia dalis yra empirinio tyrimo metodologija. Ketvirtoje dalyje išsamiai pristatomi kokybinio tyrimo (pusiau struktūruotas interviu) rezultatai ir jų apibendrinimas. Taip pat, atsižvelgus į rezultatus, pateikiamos praktinės rekomendacijos. Galiausiai darbas užbaigiamas pateikiant visą darbą apibendrinančias išvadas ir naudotos literatūros sąrašą. Darbą sudaro 64 puslapiai, 13 paveikslų, 16 lentelių. Literatūros sąrašas sudarytas iš 62 šaltinių.

Darbo rezultatai. Atlikus mokslinės literatūros analizę suformuotas galimybių pasireiškimo technologijoms imlaus startuolio augimo fazėse konceptualus modelis, kuriuo remiantis, toliau pasirinkus empirinio tyrimo instrumentą, atliekamas gilesnis tyrimas padedantis atsakyti į darbe išsikeltą tikslą. Empirinis tyrimas, pasitelkus pusiau struktūruotą interviu, atliktas Lietuvoje įkurtuose startuoliuose, kurių verslo modelis – programinė įranga kaip paslauga (angl. SAAS), apklausiant jų įkūrėjus – antreprenierius. Transkriptai analizuoti pasitelkiant MAXQDA teksto kodavimo programą. Tyrimas padėjo atskleisti asmenybės bruožų įtaką ir problemų, su kuriomis susiduria antreprenieriai įtaką galimybių atpažinimui ankstyvoje startuolio augimo fazėje. Remiantis analizės rezultatais pateiktos rekomendacijos analizuotiems antreprenieriams ir pasiūlymai tolimesniems tyrimams.

1. Problemos analizė

Antrepreneriai sukuria naują verslą, o naujas verslas, savo ruožtu, sukuria darbo vietas, padidina konkurenciją, o technologiniai pokyčiai gali padidinti našumą. Aukštas antreprenerystės lygis tiesiogiai pavirsta aukštu ekonomikos augimo lygiu. Jie yra skirstomi į skatinamus galimybių (angl. opportunity-driven) ir priverstinius (angl. necessity-driven). Priverstiniai antrepreneriai – tie, kurie neturėjo geresnio darbo pasirinkimo, o galimybių antrepreneriai – kurių prigimtis skatina identifikuoti verslo galimybes. Dažniausiai tai įvyksta, kai nedarbo lygis yra žemas ir ekonominės sąlygos yra geros, tokiomis sąlygomis jie sukuria startuolius. Galimybių antrepreneriai išnaudoja verslo galimybes ir tokiu būdu prisideda prie ekonominės plėtros (Nasiri, 2018).

Startuolius ir jų kūrėjus – antreprenerius lydi liūdna statistika dėl daugybės priežasčių. Pirmoji priežastis – apie 50 % startuolių nepasiekia 5 metų, dėl klaidingo rinkos paklausos supratimo, kai sukurtas produktas ar paslauga neatitinka rinkos poreikių (sudaro apie 42 %). Antroji priežastis, kodėl startuoliai žlunga (29 % atvejų), yra lėšų trūkumas. Kitos priežastys, tai arba silpna startuolio komanda (23 %), arba konkurencijos įveikta komanda (19 %). Nesėkmė dėl konkurencijos, greičiausiai, įvyksta tada, kai startuolis aktyviai veikia nuo trijų iki penkių metų. Rečiau pasitaikančios nesėkmės priežastys (10 % ar daugiau) yra susijusios su kainų nustatymu / sąnaudų problemomis, prasta rinkodara (CBInsights, 2019; Failory, 2019). Dėl minėtų priežasčių, antreprenerystės ekspertai dažnai kelia klausimus: kodėl tai įvyksta, kokie veiksniai daro įtaką galimybių identifikavimui, kodėl vieni antrepreneriai identifikuoja galimybes, o kiti ne ir t.t.? Tačiau vieno ir aiškaus atsakymo, kol kas, dar neprieita.

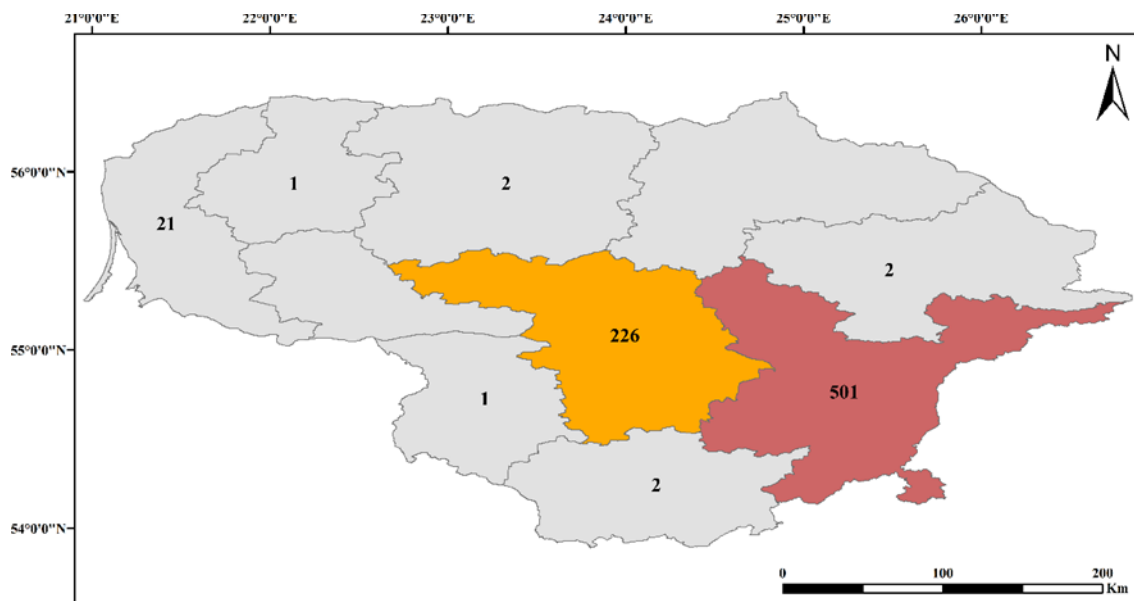
Kadangi galimybių identifikavimas yra minimas kaip pagrindinis ir unikalus antreprenerystės komponentas ir atsižvelgiant į antreprenerystės augimą (intensyvus startuolių augimas) bei vaidmenį šiandien yra svarbu suprasti, kaip identifikuojamos galimybės ir kaip antreprenerių individualūs skirtumai daro įtaką galimybių identifikavimui. Anot Fatima (2011) tyrimų, net 90 % respondentų sutiko, kad jiems galimybių identifikavimas buvo laipsniškas procesas. Kiekvienas žingsnis su skirtingomis mokymosi perspektyvomis per tam tikrą laiką, o ne vienkartinis reiškinys. Tai parodo, kad galimybių identifikavimas yra sudėtingas procesas, kuris yra veikiamas skirtingų veiksnių, kas tolesniame etape gali lemti startuolio sėkmę arba žūtį.

1.1. Startuoliai ir jų reikšmė ekonomikai

Sparti technologijų plėtra ir vadinamoji interneto karštinė 1996–2002 m. paskatino labai jaunų įmonių skaičiaus augimą pasaulyje. Šioms įmonėms yra būdingi du pagrindiniai elementai: inovacijos ir naujų rinkų atradimas. Jos dažnai vadinamos startuoliais, kurių verslo veikla skatina ekonomiką judėti naujomis kryptimis per skirtingą išteklių panaudojimą ar veiklas (Bednar, 2018). Dažniausiai visi startuoliai yra technologijoms imlūs, skirtumas tas, kad vieni startuoliai kuria naujas technologijas, kaip informacinių technologijų sektorius kuria programinę įrangą, o kiti startuoliai pritaiko sukurtas technologijas kurdami naują produktą, pavyzdžiui, bepiločius orlaivius ar automobilius, dronus ir kt.

Ekonominis augimas regione yra svarbus veiksnys, darantis įtaką naujų startuolių atsiradimui. Nors startuolių veikla yra teigiamai susijusi su regionais, kuriuose vyksta didelis ekonomikos augimas, tačiau startuolių aktyvus atsiradimas dažniau sietinas su intensyviai apgyvendintomis vietovėmis nei vietovėmis su mažu gyventojų tankiu. Viena iš priežasčių yra ta, kad paslaugų infrastruktūra labiau išsivysčiusi tankiau apgyvendintuose regionuose. Pavyzdžiui, žemiau pateiktame paveiksle (1 pav.)

matyti, kad Lietuvoje daugiausiai sukurtų startuolių yra Vilniaus (501 startuolis) ir Kauno (226 startuoliai) regionuose.



1 pav. Startuolių pasiskirstymas Lietuvoje, sudaryta remiantis „Startup Lithuania“ duomenimis

Antreprenerystės skatinimas per startuolių kūrimą, yra politinė veikla, kuriai visame pasaulyje suteiktas prioritetas, pradedant tarptautiniu (pavyzdžiui, ES) lygmeniu, tačiau yra išskiriama ir nacionaliniu, regioniniu bei vietos lygmenimis. Pavyzdžiui, Švedijoje antreprenerystės lygį matuoja ir skatina regionų augimo programos (Hans Westlund, 2011).

Startuolių daromas poveikis, įmonės lygyje, gali būti suskirstytas į tiesioginį ir netiesioginį poveikius. Tiesioginis startuolių poveikis yra naujų darbo vietų sukūrimas ir nauja gamyba. Taip pat startuoliai tiesiogiai prisideda prie imigracijos ir padidėjusio nacionalinio ir/arba regioninio, vietos produktyvumo, priklausomai nuo to, kurį lygmenį analizuojame, nors visi lygmenys yra susieti kartu. Taip pat tiesioginis poveikis, kuris turi būti įvertintas, apima mažėjimą arba žlugimą esamų rinkos dalyvių, kurie neatlaiko naujos konkurencijos (Hans Westlund, 2014).

Hans Westlund (2011), remdamasis Fritsch ir Mueller (2004) duomenimis, netiesioginį poveikį suskirstė į 4 grupes: 1) užtikrintas efektyvumas: startuoliai priverčia esamus rinkos dalyvius elgtis efektyviau; 2) struktūrinių pokyčių spartinimas: esamus rinkos dalyvius pakeičia naujos įmonės; 3) patobulinta inovacija: naujos įmonės gali diegti inovacijas ir 4) didesnė įvairovė: naujos įmonės skatina didesnę produktų įvairovę ir naujus problemų sprendimus. Kartu minėti netiesioginiai veiksniai padidina šalies ir/arba regionų konkurencingumą bei ekonominį augimą.

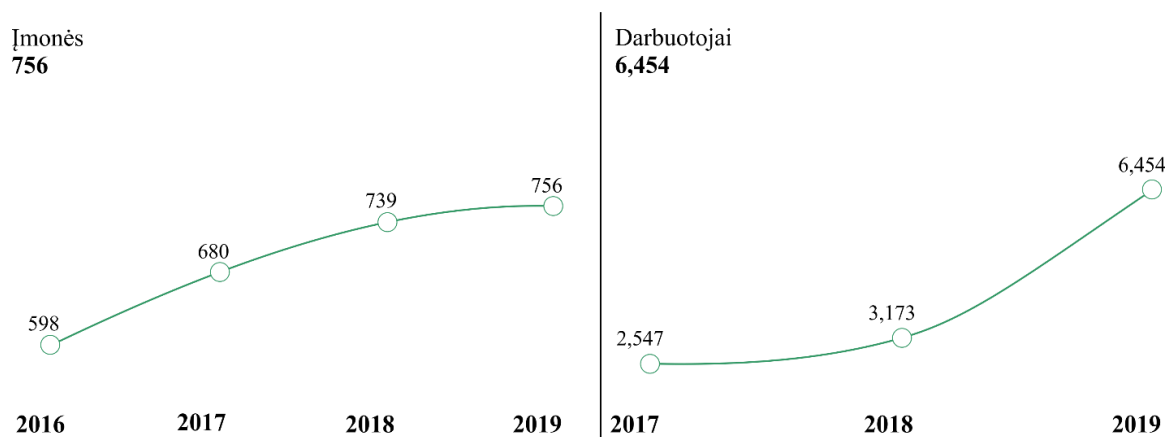
Tačiau startuolių poveikis neapsiriboja vien pačių startuolių poveikiu kitiems startuoliams arba netiesioginiu poveikiu kitoms įmonėms. Startuolių steigimosi procentiniai skirtumai šalyse, regionuose lemia jų antrepreneriško socialinio kapitalo skirtumus. Kitaip tariant, šalys, regionai ar vietos, kurios skatina antreprenerystę – startuolių kūrimąsi, tampa labiau patrauklūs investuotojams, migrantams ir lankytojams. Galiausiai minėtas tiesioginis ir netiesioginis startuolių poveikis daro įtaką gyventojų skaičiaus augimui (Hans Westlund, 2011).

Taigi antreprenerystė ir jos sukuriami rezultatai daro teigiamą poveikį ne tik šalies, regionų ar vietos ekonomikai, bet ir demografijai, miestų infrastruktūrai. Todėl yra būtina analizuoti ir spręsti esančias bei kylančias problemas, su kuriomis susiduria antrepreneriai kurdami ir vystydami startuolius.

1.2. Startuolių augimas Lietuvoje

Robertos Rudokienės, VšĮ „Versli Lietuva“ startuolių ekosistemos plėtros padalinio vadovės teigimu, „Lietuvos startuolių ekosistema jau yra susiformavusi, stabili ir pasiruošusi dar spartesniam augimui“. Nustatant startuolių ekosistemų brandą, vienas iš rodiklių yra jose sukurti vienaaragiai (angl. unicorn), kurie yra startuoliai ir jų vertė didesnė nei 1 mlrd. Eur (Verslo žinios, 2019-11-20). Lietuva jau turi savo pirmą vienaaragį – tai didžiausia Europos internetinė dėvėtų drabužių mainų ir prekybos platforma „Vinted“, kuri pritraukė 128 mln. Eur išorinių investicijų ir savo rinkos vertę padidino iki daugiau nei 1 mlrd. Eur (Alfa.lt, 2019-11-28).




Remiantis naujausiais organizacijos „Startup Lithuania“ duomenimis, 2018 metais startuolių skaičius Lietuvoje išsaugo 59 %, o 2019 metais – 17 %. Nors 2019 metais susikūrusių startuolių skaičius mažesnis, tačiau net 2 kartus išsaugo darbuotojų skaičius, kas rodo jau egzistuojančių startuolių sėkmingą plėtimąsi (2 pav.). Šiuo metu šalyje aktyvią veiklą vykdo daugiau negu 756 didelį augimo potencialą turinčių įmonių – startuolių (2 pav.). Žemiau pateikti rezultatai parodo, kad Lietuvoje yra potenciali niša startuoliams kurtis, nors Lietuva yra jauna čia besiformuojančioje startuolių ekosistemoje, lyginant su Jungtinėmis Valstijomis ar vakarų Europos regionu.



2 pav. Startuolių skaičiaus ir darbuotojų pokytis 2016-2019 metų laikotarpyje, sudaryta remiantis „Startup Lithuania“ duomenimis

Pranešime spaudai (lrytas.lt, 2018-12-20) A. Miluko, „Open Circle Capital GP“ vadovo nuomone, „Pažengę startuoliai, tokie kaip „Trafi“, „TransferGo“ ar „Vinted“, sugeba pritraukti užsienio rizikos kapitalo investicijas tolimesnei plėtrai vykdyti, tačiau ankstyvosios stadijos startuoliams gauti pirmąsias investicijas dėl ribotų vietinių rizikos kapitalo išteklių bei natūraliai kylančios didžiulės konkurencijos yra daug sudėtingiau. Tai viena iš esminių priežasčių, kodėl šiuo metu galime pasigirti tik pavienėmis skirtingų industrijų atstovų sėkmės istorijomis“. Žemiau pateiktas (1 lentelė) Lietuvos startuolių penketukas, sudarytas remiantis sumokėtų mokesčių dydžiu ir darbuotojų skaičiumi, nes tai parodo startuolio dydį ir potencialą. Taip pat atitinkamai nurodytas tiek sumokėtų mokesčių, tiek darbuotojų skaičiaus pokytis per metus.

1 lentelė. Lietuvos startuolių penketukas pagal sumokėtus mokesčius valstybei, sudaryta remiantis „unicorns.lt“ duomenimis

Nr.	Startuolis	Sumokėti mokesčiai	Pokytis per metus (%)	Darbuotojų skaičius	Pokytis per metus (%)
1.	 Tesonet	€2 417 407	▲ 88%	784	▲ 56%
2.	 Vinted	€745 905	▲ 64%	285	▲ 66%
3.	BetGamesTV	€507 301	▲ 32%	88	▲ 21%
4.	 Freor	€459 128	▲ 17%	326	▲ 22%
5.	Nordcurrent	€436 720	▲ 1%	109	▼ -9%

Rezultatai 1 lentelėje parodo, kad šiuo metu kibernetinio saugumo sprendimus kuriantis startuolis „Tesonet“ yra sumokantis daugiausiai mokesčių, augo 88 % per metus, o darbuotojų įdarbino 56 % daugiau. Iš to galima spręsti, kad startuolis sparčiai plečiasi. Taip pat tiek „Tesonet“, tiek „Vinted“ startuoliai yra įsitvirtinę tarptautinėje rinkoje, kas stipriai padidina galimybes sėkmingam plėtimuisi.

Taigi, Lietuvos startuolių rezultatai tik įrodo, kad startuolių kūrimasis ir vystymasis daro teigiamą įtaką šalies ekonomikai per sumokėtus mokesčius (augant startuoliui sumokama daugiau) ir sukuriama naujas darbo vietas, kurios padeda mažinti nedarbingumo lygį šalyje bei skatina užimtumą. Galiausiai augantis bendras vidaus produktas pritrauks naujus investuotojus ir taip tik dar labiau skatins aktyvesnę ekonomikos augimą.

1.3. Technologijoms imlūs startuoliai Lietuvoje ir jų augimo galimybių identifikavimas

Technologijoms imlūs startuoliai tai, pavyzdžiui, programinės įrangos įmonės, kurių tikslas sukurti aukštųjų technologijų ir inovatyvius produktus per labai trumpą laiką dėl agresyviai augančių konkurentų ir rinkos pokyčių (Giardino, 2016). Todėl technologijoms imlių startuolių antreprenieriai aktyviai kurdami naujas idėjas, bando maksimaliai greitai identifikuoti galimybes ir jas patikrinti. Jie yra laikomi varomąja jėga skatinančia ekonomikos augimą. Dažniausiai technologijoms imliams startuoliams reikia papildomų finansų moksliniams tyrimams ir plėtrai siekiant sukurti inovatyvius produktus ir naujas rinkas (Manigart, 1997).

Startup Lithuania startuolių apklausos rezultatai parodė, kad „skirtinguose startuolio vystymo etapuose įmonės susiduria su skirtingomis problemomis, [...] pirmaisiais startuolio veiklos metais didžiausias iššūkis yra finansinių išteklių trūkumas, o 3-5 metų startuoliui aktualus tampa talentų pritraukimas. Vėlesnėse startuolių stadijose įmonėms pradeda rūpėti verslo reguliavimo iššūkiai“. Tai pat „Lietuvoje startuoliai nestokoja iššūkių, o kaip pagrindines kliūtis verslui vystytis jie įvardina: finansų stoką (42 proc.), verslo reguliavimą (26 proc.) ir talentų trūkumą (22 proc.)“ (Irt.lt, 2020-02-17). Tačiau nepaisant iššūkių „fDi Intelligence“ tyrimo duomenimis Vilnius tapo nugalėtoju, nes 2016 – 2018 metais sulaukė daugiausiai FDI (greenfield Foreign Direct Investment) projektų

tenkančių vienam gyventojui, tai projektai sukurti programinės įrangos ir IT paslaugų sektoriuje 2016 - 2018 m. (Fdiintelligence, 2019-10-17). Papildant, „daugiausiai tarp Vilniuje veikiančių technologijų startuolių yra IT ir finansinių technologijų įmonių, taip pat biotechnologijų, žaidimų vystymo startuolių“ (diena.lt, 2019-10-28).

Kalbant apie galimybių identifikavimo įtaką startuolių ekosistemai, Lietuvos pavyzdys puikiai tai iliustruoja. Lietuvoje startuoliai intensyviau ėmė kurtis tik apie 2013 metus ir vis spartėjant sėkmingam jų kūrimuisi bei augimui, startuolių ekosistema galiausiai visiškai susiformavo ne tik dėl savo pirmojo vienaaragio šalyje, bet ir kitais teigiamais pokyčiais. Tokiais pokyčiais galima laikyti verslo angelų tinklą LITBAN, taip pat Koinvesticinį fondą ir dar 2 naujų akseleravimo fondų atsiradimą, kurie suteiks dar didesnes galimybes pritraukti papildomas investicijas ankstyvos stadijos startuoliams, taip pat ir naują rizikos kapitalo fondą. Lietuvos startuolių potencialu vis labiau domisi ir užsienio investuotojai, o į Lietuvos teisės aktus kelią skinasi „startuolio“ sąvoka. Sėkmingas galimybių identifikavimas, leidžiantis startuolius sėkmingai startuoti, paskatino minėtus teigiamus pokyčius startuolių ekosistemoje, kurie yra pastebimi ne tik Lietuvoje, bet ir tarptautinių startuolių ekosistemoje (Versli Lietuva, 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje yra susiformavusi palanki startuolių ekosistema skatinanti aktyviau kurtis ir vystytis technologijoms imliems startuoliams. Tai parodo, kad Lietuvos technologijoms imlių startuolių antreprenieriai intensyviai identifikuoja galimybes ir jas sėkmingai vysto.

2. Galimybių identifikavimas startuolio augimo procese

2.1. Startuolio sampratos analizė

Lietuvių kalboje žodis „startuolis“ yra atsiradęs iš angliško termino „*start-up*“. Tačiau šiomis dienomis tapo populiariu vos ne kiekvieną naują verslą vadinti startuoliu, nors tai nėra tikslinga. Donato Joniko (2019) pateiktame Paul Graham apibrėžime „startuolis – tai įmonė, sukurta sparčiam augimui. Neužtenka įsteigti naują įmonę, kad galėtum vadintis startuoliu. Kaip ir nebūtina dirbti technologijų srityje, naudotis rizikos kapitalu ar turėti numačius vienokį ar kitokį „išėjimo“ iš šios fazės scenarijų, nes svarbiausia yra augimas, su kuriuo susijusios ir kitos startuolio ypatybės“.

Kadangi kiekvienas autorius analizuoja startuolius iš skirtingų perspektyvų vieno apibrėžimo, kas yra startuolis, nėra. Remiantis skirtingomis autorių įžvalgomis žemiau (2 lentelė) pateikta daugiau startuolių apibūdinimų.

2 lentelė. Startuolių apibūdinimai

Apibrėžimas	Autoriai
„Startuolis yra įmonė, partnerystė ar laikina organizacija sukurta ieškoti pakartojamo ir vystomo verslo modelio“.	Spender ir kt.(2017).
“Startuolio” idėja yra produkto išradimas, produktų gamyba ar daiktų pardavimas, antreprenieriai rūpinasi verslo kapitalizacija ir pelningumu.“	Antoneko ir kt. (2014).
“Startuoliai” yra naujai įkurtos įmonės, turinčios mažai arba visai neturinčios didelių technologijų ir rinkų svyravimų.”	Giardino ir kt.(2014).
“Startuolis” paprastai yra laikina būseną, kai brandi darbo patirtis ir rinkos žinios leidžia analizuoti dabartinę situaciją, taip sumažinant ekstremalų neapibrėžtumą.“	Giardino ir kt. (2016).
“Mažos inovatyvios įmonės.”	Verbovskii (2014).
“Startuolis” – nulinio amžiaus įmonė.	Kane (2010).

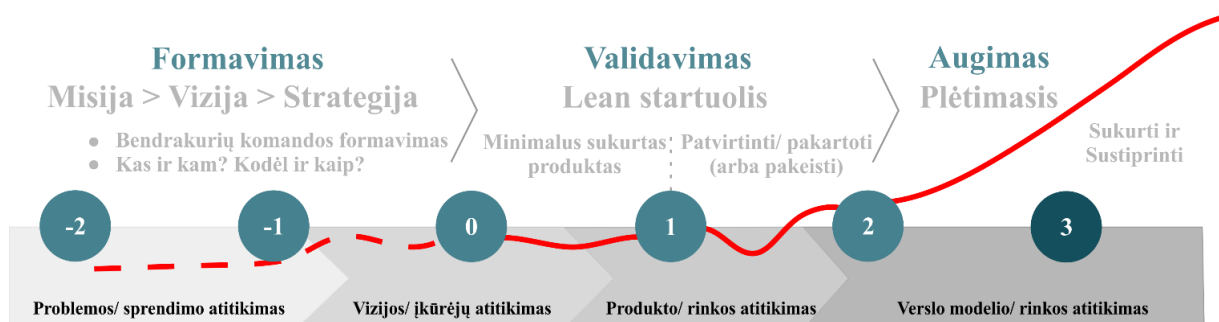
Šaltinis: lentelė sudaryta darbo autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais.

Lyginant su užsienyje suformuota startuolio samprata, Lietuvoje ji yra kiek kitokia, nes čia – tiek literatūroje tiek žiniasklaidoje minima, kad „startuoliu vadinamas verslo modelis, o ne verslo plėtros etapas“ ir šio modelio pagrindas yra būtent technologijos, kurios yra orientuotos į naują produktą ar paslaugą, turintį spartų augimo potencialą (Giedraitis ir Kasnauskė, 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad ne kiekviena naujai susikūrusi įmonė gali vadintis startuoliu, nes ji turi pasižymėti startuoliui būdingais bruožais. Svarbiausias jų – spartus augimas arba kitaip tariant, užtikrintas įėjimas į rinką.

2.2. Startuolio gyvavimo ciklas

Startuoliai yra diversifikuoto ir kompleksiško pobūdžio itin greitai augančios įmonės, kurios turi savo gyvavimo ciklą. Literatūroje autoriai išskiria skirtingas startuolio augimo fazes. Nors jos yra tarpusavyje panašios, tačiau kiekviena jų yra svarbi priklausomai nuo to, į kokią problemą autorius gilinasi ir ką nori pabrėžti. Kaip minėta, nepaisant skirtingų pavadinimų, startuolio augimo fazės turi bendras tendencijas. Pavyzdžiui, remiantis „Startup Commons“ duomenimis startuolio gyvavimo ciklą sudaro trys fazės: formavimo, validavimo arba pradžios ir augimo. Kiekvienoje fazėje yra etapai, kuriuos antreprenieris turi įvykdyti, kad sėkmingai pereitų į sekančią startuolio vystymo fazę. Žemiau (3 pav.) pavaizduotos startuolio vystymosi fazės ir jas sudarantys etapai.



3 pav. Startuolio gyvavimo etapai, sudaryta remiantis „Startup Commons“ duomenimis

Formavimo fazė. Ją apima idėjos ir koncepcijos formavimo etapai:

(-2) *Idėjos (angl. ideation) formavimo etapas.* Vystomo produkto ar paslaugos idėja pakankamai didelei tikslinei rinkai. Kai kurie pradiniai verslo modeliai – kaip galima užsidirbti pinigų. Vienas asmuo arba tik neapibrėžta komanda. Komandoje nėra tvirto pasiaukojimo ar tinkamų įgūdžių pusiausvyros.

(-1) *Koncepcijos (angl. concepting) formavimo etapas.* Aiškus ir prasmingas tikslas nurodantis bent 3 metų gaires, kaip pasiekti 3, 6, 12, 24, 36 mėnesius. Dviejų ar trijų pagrindinių partnerių, turinčių subalansuotą nuosavybę, buvimas – susiformuoja komanda. Taip pat jau gali turėti išplėstinę komandą su lengvesniais įsipareigojimais (akcijų pasirinkimo sandoriai arba piniginių kompensacijos).

Validavimo arba kitaip – pradžios fazė. Ją apima įsipareigojimų formavimo ir rinkos validavimo etapai:

(0) *Įsipareigojimų (angl. commitment) formavimo etapas.* Atsidavusi ir subalansuota įkūrėjų komanda. Gali sukurti produktą ar paslaugą (mažiausiai vertingą produktą), nepriklausomai nuo neįpareigotų išorinių šaltinių. Tarp steigėjų pasirašomas akcininkų susitarimas su gairėmis, paskirtu laiku ir pinigų panaudojimu bent 2 ar daugiau metų su teisių suteikimu.

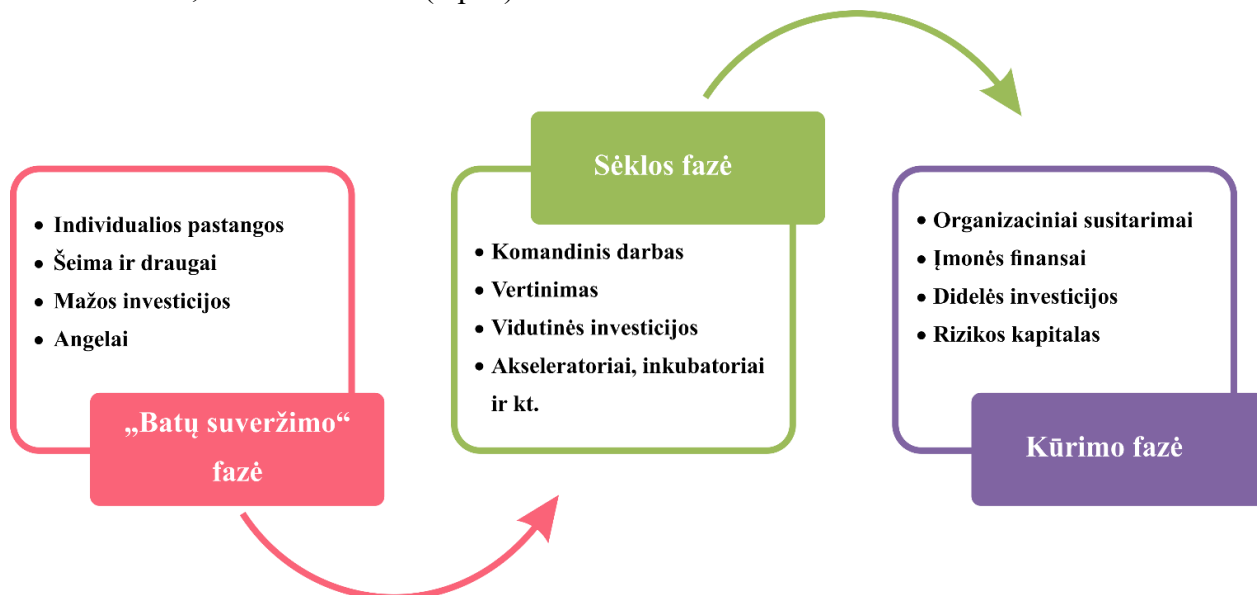
(1) *Rinkos validavimo (angl. validation) etapas.* Gali parodyti tam tikrą vartotojų augimą ir/arba pajamas (pradinė trauka). Toliau pritraukiama papildomų išteklių (lėšų) būsimoms pajamoms gauti. Siekiama aiškaus rinkos įteisinimo (tinkamo produkto rinkai), kad būtų galima pereiti prie plėtimosi, augimo.

Augimo fazė. Ją apima augimo ir pasiekimų etapai:

(2) *Augimo (angl. scaling) etapas.* Matomas aiškiai augantis ir išmatuojamas vartotojas, greitai augančioje tikslinėje rinkoje. Gali ir nori greitai augti. Gali pritraukti nemažą finansavimą.

(3) *Pasiekimų (angl. establishing) etapas*. Pasiektas didelis augimas, kuris, tikėtina, tęsis. Nebereikia vargintis norint gauti išteklių, nes yra lėšų įsigyti. Toliau auga, tačiau dažnai nori kultūriškai išlikti „startuoliu“. Šiame etape steigėjai pasitraukia iš verslo arba tęsia savo veiklą kaip įprastai.

Remiantis Salamzadeh (2015), startuolio gyvavimo ciklui būdingos trys augimo fazės: „batų suveržimo“, sėklos ir kūrimo (4 pav).



4 pav. Startuolio gyvavimo ciklo modelis, sudarytas remiantis Salamzadeh (2015)

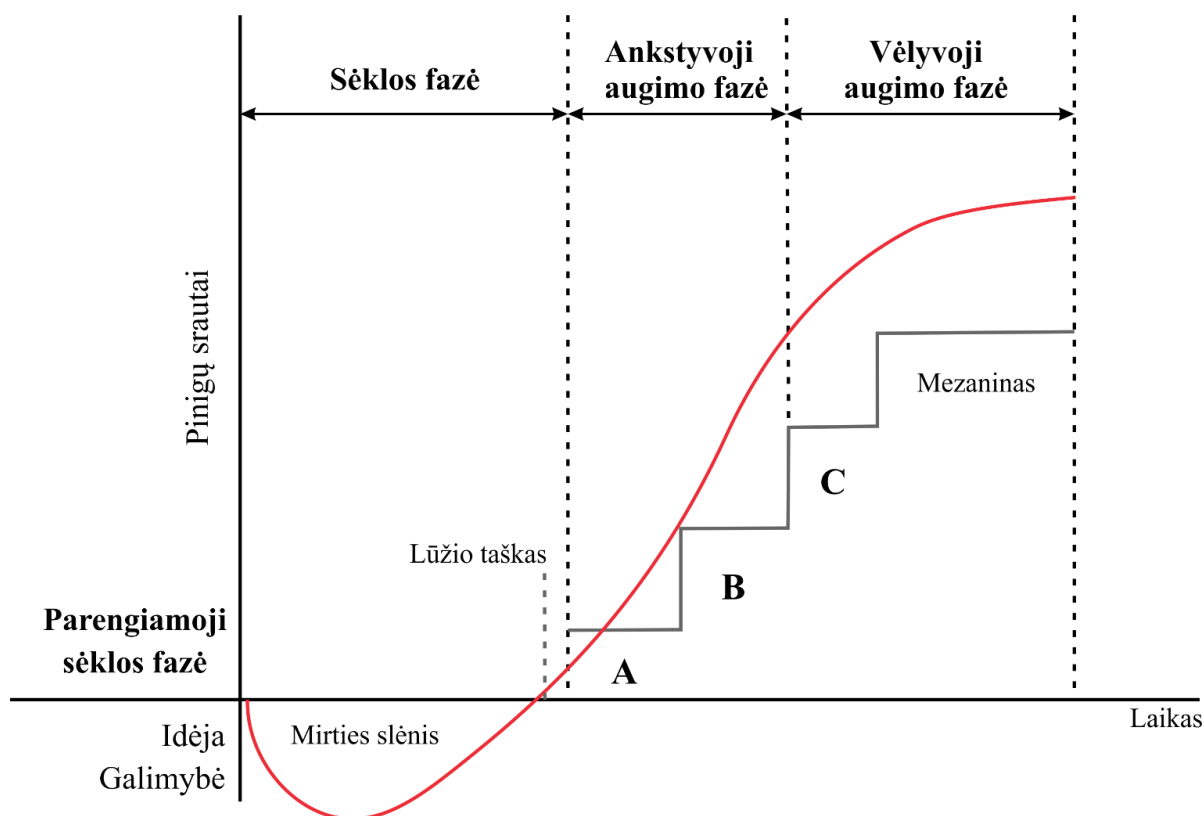
„Batų suveržimo“ (angl. bootstrapping) fazė. Šioje, labai ankstyvoje, fazėje antrepneris pats inicijuoja veiklą, kad savo idėją paverstų pelningu verslu. Tačiau įsivertina, kad rizika yra didesnė nei neiškaus lygio, taip tęsdamas darbą prie naujos įmonės idėjos: suformuoja komandą, naudoja asmenines lėšas ir prašo šeimos narių ir draugų investuoti į idėją. „Batų suveržimas“, kuris kartais yra apibūdinamas kaip labai kūrybingas išteklių panaudojimo būdas neįsiskolinant, ir yra laikomas viena iš antrepnerystės tyrimų sričių, į kurią reikėtų atkreipti dėmesį. Šios fazės tikslas yra pateikti startuolio augimą, pademonstruojant produkto įgyvendinamumą, grynųjų pinigų valdymo galimybes, komandos formavimą ir valdymą bei vartotojų priėmimą. Taip pat šioje fazėje labiau linkę investuoti verslo(?) Angelai.

Sėklos (angl. seed) fazė. Ši fazė pasižymi komandiniu darbu, prototipo kūrimu, patekimu į rinką, įmonės vertinimu, paramos mechanizmų – akseleratorių ir inkubatorių paieškomis ir vidutinėmis investicijomis siekiant startuolio augimo. Daugumai startuolių sėklos fazė yra chaotiška su dideliu neapibrėžtumu. Todėl ikūrėjas siekia paramos mechanizmų: akseleratorių, inkubatorių, smulkaus verslo plėtros centrų, kad paspartintų procesą. Šiame etape žlunga daugiausiai startuolių. Kita vertus, tiems, kuriems pavyksta gauti paramą, išauga tikimybė tapti pelninga įmone. Startuolio vertinimas paprastai atliekamas šios fazės pabaigoje.

Kūrimo (angl. creation) fazė. Ši fazė prasideda, kai startuolis parduoda savo produktus ar paslaugas, galiausiai patenka į rinką ir samdo pirmuosius darbuotojus. Taip pat rizikos kapitalai galėtų palengvinti kūrimo etapą finansuodami įmonę. Pasibaigus šiam etapui yra pilnai suformuojama organizacija / įmonė ir pagrindiniu finansavimu yra laikomas vidinis įmonės finansavimas. Kai kurie autoriai mano, kad antrepnerystė baigiasi, kai pasibaigia kūrimo fazė.

Galiausiai įmonė, pradėjusi startuolio etapu, tampa brandžia organizacija. Šiame etape rinkos dydis, akcijos ir augimo tempai yra pilnai pasiekti, o visi verslo procesai, reikalingi produktų vystymo palaikymui ir pardavimui, yra sustyguoti. Produktus kuria komanda sudaryta iš įvairių įgūdžių turinčių asmenų. Kiekvienas jų supranta, kaip jų veikla palaiko įmonės strategiją ir turi asmeninius tikslus, kurie yra susiję bendra strategija. Brandi įmonė, rinkoje turėdama sėkmingą produktą, kuris patenkina klientų poreikių rinkinį, toliau vystosi ir seka kintančius jų klientų poreikius. Laiku atliktos investicijos, naujų produktų tyrimams, ne tik leis sukurti naujus produktus, kurie pritrauks tolesnes investicijas, bet ir galiausiai padidins viso verslo vertę (Crowne, 2002).

Anot Sethuraman (2018), startuolio gyvavimo ciklą (5 pav.) sudaro keturios pagrindinės fazės: parengiamoji sėklos, sėklos fazė, ankstyvoji augimo fazė ir vėlyvoji augimo fazė, iš kurių 3 fazės turi papildomus etapus.



5 pav. Startuolio gyvavimo ciklas, sudarytas remiantis Sethuraman (2018)

Parengiamoji sėklos fazė (idėjos etapas). Kai antreprenieris turi idėją ar net veikiančią pirminę produkto prototipą, ar paslaugą ir ieško finansavimo, kuris jam padės išvystyti idėją iki rinkai patrauklaus produkto ar paslaugos. Šiame etape koncentruojamasi į produkto vystymą iki minimalaus, rinkai prieinamo, produkto (angl. minimum viable product).

Sėklos fazė (institucinė sėkla). Sėklos fazėje startuolis turi produkto koncepciją, bet dar neturi pilnai veikiančio prototipo. Parengiamojo sėklos ir sėklos fazių finansai naudojami perėjimui nuo produkto koncepcijos prie galutinio produkto. Kai kuriais atvejais finansavimas gaunamas tik vėlyvoje sėklos stadijoje, kai yra aiškiai matoma produkto ar paslaugos vertė. Šioje stadijoje startuolio tikslas yra išbandyti rinką, įsivertinti verslo idėjos potencialą ir išsimatuoti savo produkto ar paslaugos patrauklumą bei investuotojų susidomėjimą. Tačiau ši fazė yra viena rizikingiausių, todėl turi

vadinamą mirties slėnį (*angl. the valley of death*) arba kitaip – mirties slėnio kreivę (5 pav.), kuri apima viską nuo pradinio (sėklos) kapitalo gavimo iki saugaus grynujų pinigų srauto užtikrinimo (lūžio taško). Norint išlikti mirties slėnyje, startuoliams reikalingas pradinis kapitalas ir mentorystė.

Ankstyvoji augimo fazė (*angl. early growth*). Ji dar skirstoma smulkiau į A ir B etapus. Visuose etapuose rizikos kapitalas ir banko paskola yra pagrindiniai finansavimo šaltiniai. A etapo metu pritrauktas kapitalas dažnai naudojamas įgyvendinti naują verslo planą, skirtą apibrėžtiems verslo tikslams pasiekti. Pavyzdžiui, išleisti naują produktą arba pasiekti naują pardavimo tikslą. Startuoliui pasiekus B etapą jis turi produktą, sukurtą klientų bazę ir veikiančią verslo modelį, tačiau reikia finansų, kad produktas būtų pateiktas platesnei rinkai – būdingas intensyvus plėtimasis į užsienio rinkas. Taip pat augant startuoliui atsiranda ir didesnis darbuotojų poreikis. Tai reiškia, kad daugiau finansinių resursų yra skiriama atlyginimams, darbo erdvės kūrimui ir įrangai.

Vėlyvoji augimo fazė (*angl. late growth*). Ji skirstoma į C ir Mezanino etapus. Startuoliui pasiekus C etapą, kuris priklauso startuolio vėlyvai augimo fazei, jis tampa pilnai subrendusia įmone. Verslo modelis veikia nepriklausomai ar įmonė pelninga, ar ne, bet plečiasi vartotojų bazė. Viskas sukasi apie greitą augimą, o įmonės tikslu tampa diversifikuotų produktų kūrimas įvairioms skirtingoms platformoms. Galiausiai startuoliui pasiekus mezanino etapą, kitaip dar vadinamą ankstyvąją brandos etapą, jis tampa labai vertinama ir patrauklia įmone. Taip pat turi keletą šimtų darbuotojų ir veikia ne vienoje šalyje.

Apibendrinat galima teigti, kad startuolio gyvavimo ciklo fazėms yra būdingi bendri bruožai, nepaisant joms suteiktų skirtingų pavadinimų. Toliau darbe bus remiamasi Sethuraman (2018) sudarytu startuolio gyvavimo ciklu (5 pav.), kuriam būdingos: parengiamoji sėklos, sėklos, ankstyvoji augimo ir vėlyvoji augimo fazės. Jis pasirinktas, nes darbo metodinėje ir rezultatų dalyse bus remiamasi „Startup Lithuania“ duomenimis apie startuolius, o pastarieji startuoliui apibūdinti naudoja sėklos, ankstyvojo augimo ir vėlyvojo augimo fazes.

2.3. Galimybių identifikavimo teorinis konstruktas

„Idėja“ ir „verslo galimybė“ dažnai naudojami kaip sinonimai, tačiau tai nėra teisinga. Idėja yra, kai galvoji apie kažką, mintis apie tai, kas ateina į galvą. Idėjų svarba yra dažnai pervertinama praktikoje, nes, kai antreprenieris sugalvoja idėją, po to paprastai seka daugybė pakartotinių bandymų ir klaidų, kol galiausiai pavyksta sukurti produktą, kurio klientai nori (Timmons, 2016).

Galimybė reiškia palankų rinkos sąlygų rinkinį – sąlygos sukuriančios naujo produkto ar paslaugos poreikį. Idėja gali būti, bet turi atitikti kriterijus, kad galėtų tapti galimybe. Startuolių nesėkmės priežastis dažnai būna antreprenierių bandymai sukurti startuolio projektą iš idėjos, kuri neturi galimybei būdingų bruožų. Kitaip tariant, nesukuria poreikio rinkoje. Kiekviena verslo galimybė yra idėja, tačiau kiekviena idėja nebūtinai reiškia verslo galimybę. Barringer ir Ireland (2010) teigia, kad galimybes apibrėžia keturios savybės: patrauklumas (*angl. attractiveness*), savalaikiškumas (*angl. timeliness*), patvarumas (*angl. durability*) ir tai, kad jos sukuria pridėtinę vertę galutiniam vartotojui.

Daugelis startuolių žlunga ne todėl, kad juos pradėjo antreprenieriai neturintys žinių ar patirties, bet todėl, kad reali galimybė niekada neegzistavo. Todėl būtina patikrinti ar idėja patenkina konkretų poreikį ir ar ji atitinka galimybės kriterijus (Barringer, 2010).

Taigi, idėja nebūtinai gali virsti potencialia galimybe, nes galimybė nėra vien sugalvota idėja, bet idėjos sėkmingas įsitvirtinimas tiesiogiai ar netiesiogiai veikiant vietinėje ir/ar pasaulinėje rinkoje vykstančių procesų.

2.3.1. Galimybės ir jų identifikavimas skirtinguose kontekstuose

Galima sakyti, kad galimybių identifikavimo procesas yra pripažintas esmine antreprenerystės dalimi. Todėl šis procesas, kaip fenomenalus reiškinys, vis dar tiriamas ir vystomas, kad būtų geriau suprasta antreprenerystė. Skirtingi tyrėjų požiūriai, iš skirtingų perspektyvų žvelgiant į galimybių identifikavimo procesą, suformulavo 3 skirtingus požiūrius: paskirstymo (angl. allocative), atradimo (angl. discovery) ir kūrybinio (angl. creative) požiūrio.

Neoklasikinė ekonomika antreprenerystę ir antreprenerystės galimybių procesą mato kaip paskirstymo problemą. Antra perspektyva vadinama atradimų teorija, ją plėtojo austriškos mokyklos, pavyzdžiui, Kirzneris (1997). O trečioji – kūrybinis požiūris. Šio požiūrio šalininkai kritiškai tvirtina, kad neoklasikinės ir austriškos mokyklos žlugo bandydamos įrodyti, jog antreprenerystės galimybės egzistuoja objektyviai ir laukia būti atpažintos ar atrastos prieš jas sukuriant (Sarasvathy, 2003).

Žemiau pateikta lentelė iliustruoja pagrindinius požiūrių principus: paskirstymo, atradimo ir kūrybiškumo, kurie skirtingai apibūdina antrepreneriškų galimybių procesą.

Nepaisant to, antrepreneriškos galimybės vertinamos, kaip situacijos, galinčios generuoti naujas ekonomines priemones, kurios atpažįstamos paskirstymo požiūryje, atrandamos atradimų požiūryje ir sukuriamos kūrybiniame požiūryje (Shane, 2003; Shane ir Venkataraman, 2000; Sarasvathy, 2003).

3 lentelė. Kritinis sprendimų įvertinimas pagal resursų poreikį ir įtaką problemų sprendimui (Sarasvathy, 2003)

	Požiūris		
	Paskirstymo	Atradimo	Kūrybinis
Tyrėjų požiūris	Situacijos, kai naujos prekės, paslaugos gali būti parduotos brangiau nei jų savikaina.	Situacija, kurioje asmuo gali sukurti naują turimų išteklių struktūrą, kurių derinį sujungus mano, kad duos pelno.	Kūrybos teorijoje, antrepreneriai neieško, o veikia ir stebi kaip vartotojai ir rinkos reaguoja į jų veiksmus.
Galimybė	Galimybės egzistuoja arba jau yra pastebėtos, kad būtų patobulintos.	Galimybės egzistuoja, bet kai kurie elementai laukia kol bus atrasti.	Galimybės neegzistuoja, bet yra socialiai konstruojamos.
Metodas	Galimybės „atpažįstamos“ per *dedukcinį (angl. deductive) procesą.	Galimybės „atrandamos“ per **indukcinį (angl. inductive) procesą.	Galimybės „sukuriamos“ per ***abduktyvinį (angl. abductive) procesą.
Verslo aplinkos neapibrėžtumas	Tiek pradžia tiek pabaiga žinoma.	Pradžia žinoma, o pabaiga – ne.	Tiek pradžia tiek pabaiga nežinoma.
Antreprenerio vaidmuo	Tobulintojas.	Budrumo (angl. awareness) vystytojas.	Iššūkių mėgėjas, reikšmės formuotojas.
Galutinis rezultatas	Orientuotas į praeitį. Aiškūs ir matomi sprendimai.	Orientuotas į dabartį. Nauji sprendimai ir pritaikymai egzistuojančioms problemoms. Egzistuojančias galimybes dažnai sudėtinga pamatyti.	Orientuotas į ateitį. Naujos galimybės. Nei geriausias, nei daugumai tinkamas sprendimas.

*Indukcija – tai tikimybinis samprotavimo būdas (stebėjimai – stebėjimų rezultatai – teorijos konstravimas).

**Dedukcija – tai pažinimo procesas, kurio metu iš jau patikrintų žinių logiškai gaunamos naujos žinios.

***Abdukcija – samprotavimo būdas, kurio metu siekiama susieti faktą ir jo priežastis. Tačiau išvados kvalifikuojamos kaip turinčios netikrumo ar abejonių, kurios išreiškiamos tokiais terminais, kaip „geriausiai prieinamas“ arba „greičiausiai“.

Paskirstymo požiūris – galimybių proceso reiškinys yra statistinė problema, kurią galima išspręsti apskaičiuojant tikimybes (Sarasvathy, 2003). Tokiu būdu antrepreneriškumo galimybių procesas grindžiamas neoklasikiniu požiūriu, kuriam būdingas linijinis antrepreneriškų galimybių atpažinimo procesas (Sarasvathy, 2003), kuriame antrepreneriškos galimybės objektyviai egzistuoja rizikingoje verslo aplinkoje. Tuo remiantis, yra vienintelė tinkama paskata pradėti kurti naujus verslus, esant visiškai konkurencingai rinkai, panaudojant prieštaringas žinias. Todėl antreprenerio vaidmuo – paskirstyti išteklius, kad efektyviau veiktų procesai. Šis požiūris remiasi egzistuojančia pasiūla bei paklausa ir atsirandančia galimybe jas sujungti. Tokiu atveju, galimybės atpažįstamos, o turima patirtis ir žinios paskirstomos taip, kad esamos rinkos būtų kuo efektyviau išnaudojamos, pavyzdžiui, kuriamos franšizės ar dukterinės įmonės.

Atradimo požiūris – galimybės atranda antreprenieriai, kurie yra talentingi ar pakankamai budrūs, kad galimybės pamatytų (Kirzner, 1997). Šis požiūris rinkos aplinką mato kaip vientisą kompleksą, o antreprenieriai yra tie, kurie budrumo vedini sujungia pasklidusią informaciją taip suformuodami verslo galimybę. Šio požiūrio šalininkai teigia, kad egzistuojant tik paklausai arba tik pasiūlai gali būti „atrasta“ neegzistuojanti pusė, kuri tampa potencialia galimybe. Tai esamos ir latentinės rinkos, pavyzdžiui, gydomos ligos (paklausa egzistuoja, tačiau jų gydymas turi būti atrastas) ar technologijų, tokių kaip asmeninis kompiuteris (pasiūla egzistuoja, tačiau reikia atrasti paklausą).

Kūrybinis požiūris – kūrybinio požiūrio tyrinėtojai išvelgė antreprenerystės galimybes, kaip subjektyvų reiškinį (Sarasvathy, 2003). Jų požiūris pabrėžia vaizduotę kuriant antrepreneriškas galimybes. Manoma, kad galimybių kūrimas vyksta tiktai neapibrėžtoje rinkos aplinkoje, kurioje antreprenieriai sukuria galimybes per savo veiklą (Alvarez ir Barney, 2007). Apskritai, šiame tyrime antreprenerystė vertinama, kaip kultūriškai istorinis procesas kuriant naują ekonominę veiklą (Holt, 2008). Holtas (2008) yra vienas pirmųjų, kuris pradėjo taikyti antreprenerystės galimybių procesą, kaip kultūriškai istorinę žmogaus veiklą. Galimybės yra sukuriamos, kai akivaizdžiai matyti, kad rinkoje nėra nei pasiūlos, nei paklausos. Tokiu atveju pasiūla ir/arba paklausa turi būti sukuriamos. Ši kūrybinio požiūrio sąvoka yra susijusi su galimybėmis, kurios sukuria naujas rinkas, pavyzdžiui, „Virgin“ kelionės į kosmosą.

Taigi, kaip jau minėta anksčiau, bet kokia galimybė, būti identifikuota potencialaus antreprenerio, priklauso nuo aukšto lygio budrumo informacijai, o antrepreneriškas procesas nėra baigtas jei potencialūs antreprenieriai neturėjo galimybės priimti sprendimo vystyti jau identifikuotą galimybę.

2.3.2. Galimybių identifikavimas

Antreprenerystė dažnai apibūdinama kaip sugebėjimas identifikuoti ir išnaudoti galimybes. Galimybės identifikavimas yra apgalvotas ir savitas momentas (kitais antreprenieris nieko naujo nesukurtų). Tačiau ne tik antreprenieriai geba identifikuoti galimybes, bet ir kiti asmenys. Kitais

tariant, galimybė yra socialiai įsitvirtinęs konstruktas. Nors antreprenerio sėkmė yra tiesiogiai susijusi su jo gebėjimu integruoti savo turimas žinias esamomis ir kintančiomis ekonominėmis sąlygomis (demografiniai pokyčiai, mada, prieinamumas ir t.t.) ir gebėjimu sukurti naujas idėjas, kurios gali tapti potencialiomis galimybėmis virstančiomis nauju verslu (Kamppinen, 2010; Shane ir Venkataraman, 2000).

Antreprenieris turėdamas „antreprenierišką orientaciją“ (angl. entrepreneurial orientation) geba proaktyviai identifikuoti rinkos tendencijas, nišas ir spragas, taip išvelgdamas galimybės pasireiškimo lauką, o apjungus kūrybiškumą ir žinias su turimais ištekliais sukuriama inovatyvios idėjos, kurios tampa galimybėmis. Taigi ne tik galimybės sumani identifikacija (angl. knowledgeable identification), bet ir jos vystymas svarbu antreprenieriams, nes galimybės veikia itin dinamiška aplinka (Holt, 2008).

Didesnę patirtį ir daugiau žinių turintys antreprenieriai dažniau pastebi galimybes, nei tie, kurie neturi patirties. Taip pat dažniausiai antreprenieriai turi specifinių žinių, kurios ne tik leidžia pamatyti galimybes vienoje ar kitoje srityje, bet ir padeda galimybių vystymo procese (Shamudeen, 2017).

Literatūroje galimybės identifikavimas apima tris atskirus procesus, kurie virsta vienokia ar kitokia verslo forma (Ardichvili, 2003):

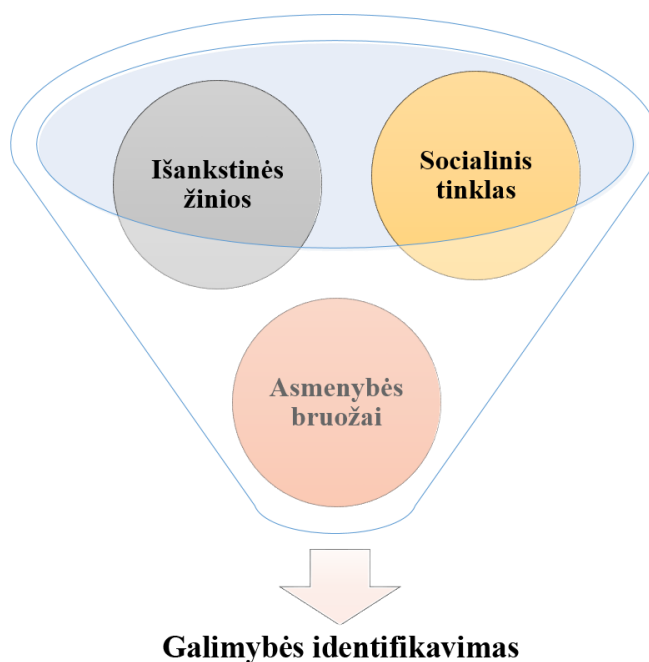
1. Pajautimas ar suvokimas (angl. perception) rinkos poreikių ir/arba nepakankamų išteklių.
2. Atpažinimas arba atradimas atitikimo (angl. fit) tarp specifinės rinkos poreikių ir specifinių išteklių.
3. Sukūrimas atitikimo tarp egzistuojančių atskirų poreikių ir išteklių, verslo forma.

Suvokimo (angl. perception) procesas, kai bet kuri galimybė, rinkos poreikis arba nepakankamai išnaudojami ištekliai, gali būti identifikuoti vieno asmens, o ne kitų. Manoma, kad tokį skirtumą lemia asmenų nevienalytis jautrumas kūrybiškumui ir naujos vertės kūrimui. Individai, kurie lavina naujus gebėjimus kurti ir pristatyti vertę, gali skirtis taip, kaip jie mąsto apie jų naujus gebėjimus ir jų potencialų pritaikymą. Šių individų skirtumai gali pasireikšti variacijomis asmenyse, pavyzdžiui, kaip genetinis polinkis, išsilavinimas ir patirtis ir/arba, kiek ir kokios informacijos jie turi apie konkrečią galimybę. Kai kurie asmenys yra tokie jautrūs rinkos poreikiams ar problemoms, kad jie nuolat mato naujų produktų (ar sprendimų) galimybes, bet kokioje aplinkoje, kurioje jie atsiduria (Ardichvili, 2003).

Kiti asmenys gali būti ypač jautrūs identifikuodami išteklius, tokius kaip nenaudojama žemė, nenaudojami gamybos įrenginiai, nepanaudotos technologijos ar išradimai, kurių finansinis turtas yra nepakankamas išpildyti rinkos poreikius ar išspręsti problemas, kurias jie suvokia kaip naujų produktų (ar sprendimų) galimybes. Tai vyksta nuolat, bet kokioje aplinkoje, kurioje jie yra atsiduria (Shane, 2003). Tačiau šie asmenys gali nesugebėti apibrėžti konkretaus panaudojimo būdo ar vartotojų, kuriems ištekliai galėtų sukurti vertę. Tokiais galėtų būti, pavyzdžiui, išradėjai, mokslininkai ar asmenys galintys generuoti naujas idėjas, kurdami produktus ir paslaugas, tačiau neatsižvelgdami į išradimus ar naujas technologijas (Kamppinen, 2010).

Ardichvili (2003) nustatė tris itin svarbius komponentus, kurie lemia galimybių identifikavimą: budrumas (angl. alertness) versle, išankstinės žinios ir socialiniai tinklai. Taip pat, Kirzner (1997) buvo pirmasis tarp mokslininkų, kuris panaudojo žodį „budrumas“ (sąmoningumas) aiškinat antreprenerio galimybių procesą. Tolesnės Ardichvili (2003) analizės papildė, kad asmenybės bruožai

ir išankstinės žinios yra susiję su budrumu versle ir socialiniais tinklais, kurie galiausiai susiformuoja plėtojant galimybes.



6 pav. Galimybių identifikavimo proceso modelis (Shamudeen, 2017)

Shamudeen (2017), remiantis anksčiau minėtų Ardichvili ir kitų mokslininkų analizėmis ir išvalgomis, sudarė galimybių atpažinimo proceso modelį, kuris pateiktas 6 paveiksle. Taip pat kiekviena galimybė gali būti identifikuota potencialaus antreprenerio, kai jų budrumas informacijai yra aukštas. Tai reiškia, kuo didesnis budrumas, tuo didesnė tikimybė, kad antrepreneris pamatys galimybę.

Kadangi autoriai išskiria tris pagrindinius konstruktus – išankstinės žinios, socialinis tinklas ir asmenybės bruožai, kurie daro įtaką antrepreneriškų galimybių identifikavimui – toliau darbe bus giliau pažvelgiama į kiekvieną konstrukta, o taip pat ir budrumą, kuris yra būtinas, kaip sąlyga, kad galimybės būtų sėkmingai identifikuotos.

2.3.3. Asmenybės bruožų reikšmė galimybių identifikavimui

Tyrimai atskleidė, kad asmenys, turintys panašių įgūdžių, žinių ir gebėjimų, gali nesugebėti realizuoti galimybes. Todėl nuspręsta toliau gilintis ir tirti asmenybių įvairovę, remiantis asmenybių pažinimo (kognityviniai) stiliais, pasitikėjimu savimi, socialiniais įgūdžiais, atkaklumu ir motyvacija (Alvarez ir Busenitz, 2001).

Pažinimo (kognityviniai) įgūdžiai. Tai yra stipriausias asmenybės bruožas padedantis atskirti gebančius pamatyti galimybes nuo negebančiųjų. Pasak Alvarez ir Busenitz (2001), antreprenerių pažintiniai (kognityviniai) gebėjimai – tai gebėjimas matyti situacijas oportunistiškai. Tokiu būdu antrepreneris nustato ir įvertina išteklius, reikalingus galimybėms įvertinti ir vystyti. Taip pat kognityviniai įgūdžiai daro didelę įtaką vertinant idėją (Corbett 2007). Antrepreneriai įvertina idėją

dviem būdais – pasikliaudami savo intuicija ir atlikdami analizę, o Corbett (2005) empiriniais tyrimais nustatė, kad yra tiesioginis ryšys tarp intuicijos ir identifikuotų galimybių kiekio.

Allinson ir Hayes (1996) išskiria tris kognityvinius stilius, kurie yra būdingi antrepneriams:

- 1) *intuityvus* (*angl. intuitive*), intuityvų pažinimo stilių naudojantys asmenys yra apibrėžiami kaip tie, kurie vadovaujasi žinojimo jausmu, kurio negali paaiškinti;
- 2) *analitinis* (*angl. analytical*), analitinį pažinimo stilių naudojantys asmenys yra apibrėžiami kaip tie, kurie vadovaujasi suskaidydami problemas į sudedamąsias dalis ir išsamiai išnagrinėdami kiekvieną dalį;
- 3) *adaptyvūs* (*angl. adaptive*), adaptacinį pažinimo stilių naudojantys asmenys naudojami abiem, intuciniu ir analitiniu, stiliais sprendimų priėmimui, atsižvelgiant į situaciją.

Pasitikėjimas savimi (*angl. self-efficacy*). Literatūroje įvardijamas elgesys, kuriam būdingos antrepneriškos veiklos (sritys), pavyzdžiui, rizikavimas, inovatyvumas ir orientacija į pasiekimus. Pagrindinė tokio elgesio priežastis yra asmens pasitikėjimas savimi.

Antrepnerio pasitikėjimas savo jėgomis yra apibrėžiamas, kaip asmens tikėjimas savo sugebėjimu sėkmingai pradėti startuolį. Ši asmenybės bruožą galima lavinti praktikuojantis ir mokantis kaip patobulinti antrepnerių sprendimų priėmimo procesus. Net jei yra aiškiai matoma egzistuojanti galimybė, asmuo neturintis pasitikėjimo savimi nesugebės nei pastebėti, nei realizuoti (Wasdani ir Mathew, 2014).

Antrepnerio abejonės savo sugebėjimais gali tapti didesne kliūtimi antrepnerystės procese nei sugebėjimų stoka. Kitaip tariant, tikėjimas savo sugebėjimais yra svarbesnis net už jų turėjimą ir bet kokią patirtį. To priežastis – pasitikėjimas savimi sukuria vidinę motyvaciją, kuri ugdo antrepnerio atsparumą bet kokiam susidūrimui su nesėkme vystant startuolį. Vėlgi, Wasdani (2014), remdamasis Bandura (1993), pabrėžia pasitikėjimą savo jėgomis, kaip vaidmenį žmogaus elgesyje, kuris išskiria antrepnerius iš neantrepnerių.

Priežastis, kodėl pasitikėjimas savimi gerina asmeninius rezultatus, yra ta, kad neapibrėžtumo metu asmuo išsiugdo atkaklų elgesį, vidinė motyvacija skatina asmenį siekti aukštesnių standartų, o svarbiausia – sumažina grėsmės baimę (Wasdani, 2014).

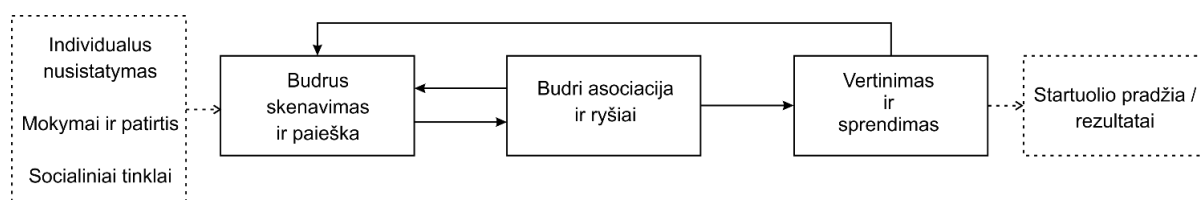
Motyvacija. Poreikių teorija sako, kad bet kurį asmenį siekti aukštesnių standartų skatina viena iš trijų motyvacijos rūšių. Tai – asmens poreikis prisijungti (*angl. affiliate*) prie kitų, pasiekimų siekimas ir noras būti galingu.

Skirtingi antrepneriai turi skirtingus poreikius, kurie skiriasi pasiekimais ir galia. Žvelgiant iš poreikio perspektyvos, antrepneris yra skatinamas kartu su jo asmeninėmis savybėmis ir socialiniais įgūdžiais numatyti galimybių rūšis identifikavus vertę ir nustatčius jų sukuriama naudą (Wasdani, 2014).

Budrumas. Antrepnerio poreikis suprasti informaciją apie vykstančius pokyčius ar daromas klaidas rodo, kad antrepneriškas galimybės identifikavimo pažintinis aspektas yra budrumo konstrukcija. Budrumas įvardintas kaip individo imlumas ir gebėjimas panaudoti išskaidytą informaciją, kad sukurtų naują vertę.

Tang (2012) išskyrė, kad antrepnerišką budrumą sudaro trys viena kitą papildančios dimensijos: naujos informacijos skenavimas ir paieška, turimos pasklidusios informacijos apjungimas ir

įvertinimas ar nauja informacija yra galimybė. Antrepreneriškajame pažinimo procese budrumas apima kitokio pobūdžio aspektus – turimos žinios, pasirengimas ir jautrumas naujoms galimybėms. Antrepreneriško budrumo modelis pateiktas žemiau (7 pav.).



7 pav. Antrepreneriško budrumo modelis (Tang, 2012)

Budrus skenavimas ir paieška yra pastovus aplinkos skenavimas ir paieška naujos informacijos, pokyčių, nukrypimų, kurie gali būti pražiūrėti kitų antreprenerių. Tai leidžia antrepreneriams būti atkakliems ir netradiciniams analizuojant naujas idėjas. Pagerina antreprenerių žinių bazės plėtrą: uždaru (angl. tacit) ir atviru (angl. explicit) būdais. Uždaros žinios yra įgyjamos per patirtį tam tikroje srityje. Atviros žinios reiškia žinias ir informaciją, kurios yra aplink asmenį ir kuriomis gali lengvai dalintis kiti. Abi žinių formos palengvina naujų žinių kaupimą ir integraciją bei prisitaikymą naujoje situacijoje. Antrepreneriai, kurie ekstensyviai skenuoja ir ieško, turi platesnio spektro žinias ir informaciją. Visa tai formuoja aukštą ekspertiškumo lygį, kuris padidina budrumo lygį galimybių atpažinimui (Tang, 2012).

Taip pat budrus asociacijų ir ryšių tarp pasklidusios informacijos formavimas yra atskirų informacijos dalių surinkimas ir apjungimas suformuojant sistemingas alternatyvas. Budrios asociacijos ir ryšiai visą dėmesį skiria naujos informacijos gavimui, kūrybiškumui ir logiškų plėtinių kūrimui. Asociacijos leidžia asmeniui apsvarstyti daugybę variantų ir galimybių, tokiu būdu suformuojant unikalius ryšius. Užuoat sumažinusios blaškymąsi ir padedančios sutelkti dėmesį į rūpimas informacijos dalis, asociacijos suteikia galimybę antrepreneriams pamatyti visą didelį vaizdą, tokiu būdu suformuojant tolimus ir precedento neturinčius ryšius (Tang, 2012).

Trečioji dimensija apima vertinimą ir sprendimą, apie naujus pokyčius, poslinkius ar informaciją, kuri padeda nuspręsti, ar egzistuoja potencialą turinti galimybė. Ši budrumo dimensija leidžia antrepreneriui vertinti informacijos turinį, atskirti nesvarbią informaciją ir įvertinti, ar naujoje informacijoje yra antrepreneriškos galimybės požymiai. Tai darydamas antrepreneris padidina budrumą situacijai. Kartais gali tekti grįžti į skenavimo ir paieškos dimensiją, nes daugiau informacijos gali padėti antrepreneriams tiksliau įvertinti naujos idėjos potencialą (7 pav.) (Tang, 2012).

Antrepreneriško budrumo modelis (7 pav.) taip pat iliustruoja budrumą lemiančius veiksniai, pavyzdžiui, individualus nusiteikimas, mokymai ir pratybos, socialinis tinklas. Taip pat galimus budrumo rezultatus – startuolio veiklos pradžią.

Gaglio ir Katz (2001) pasiūlė mintį, kad budrumas yra kelias į galimybės identifikavimą, kurią formuoja skirtumai tampantys gebėjimais: dekonstruoti priežastinius ryšius, išvelgti kryžminius ryšius tarp pasklidusios informacijos, suprasti ekonomikos, socialinių ir fizikinių procesų veikimą, kritiškai įvertinti informaciją, užginčyti prielaidas, panaudoti analogus, nustatyti neintuityvius modelius ar skatinti prieštarinę mąstymą. Taip pat, priklausomai nuo aplinkybių, visi gali būti

budrūs tam tikros rūšies informacijai, bet ne kitos rūšies informacijai. Pavyzdžiui, pateikus technologinį išradimą 8 asmenims, kiekvienas jų pastebėjo skirtingas galimybes, priklausomai nuo jų ankstesnių žinių ir patirties, tačiau kiekvienas jų neatpažino kitų tiriamųjų nurodytų galimybių. Galimybės, kurias gali atrasti organizacijai dirbantys asmenys, skirsis nuo tų, kurias gali atrasti asmenys už organizacijos ribų.

Taigi, apibendrinant kitų autorių tyrimus, galima teigti, kad norint, jog antreprenieris gebėtų sėkmingai identifikuoti galimybę, jis turi pasižymėti šiais asmenybės bruožais: intuityvumas, analitiškumas ir adaptyvumas, žvelgiant iš pažinimo įgūdžių perspektyvos. Bet taip pat labai svarbus pasitikėjimas savimi, vidinė motyvacija ir budrumas informacijai. Antreprenieris nesugebės pamatyti galimybės turėdamas tik vieną iš minėtų asmenybės bruožų, nes tik šių bruožų tarpusavio sąveika padeda suformuoti sėkmingą antreprenierių.

2.3.4. Žinių reikšmė galimybių identifikavimui

Informacijos valdymas yra vienas iš galimybių identifikavimą lemiančių veiksnių. Išankstinės žinios gali būti įgyjamos skirtingais būdais, kurie leidžia skirtingai gauti ir interpretuoti informaciją, kuri svarbi galimybių atpažinimo procese. Skirtingos informacijos valdymas priklauso nuo trijų informacijos prieigos šaltinių: „žinių koridorių“, paieškos procesų ir socialinių tinklų. Žemiau pateikiama išsamesnė apžvalga apie šių trijų informacijos šaltinių daromą įtaką antreprenieriškosios galimybės atradimui (Eckhardt ir Shane, 2015).

„Žinių koridoriai“. Eckhardt (2015), remdamasis kitų autorių tyrimais teigia, kad kiekvienas mūsų valdo svarbią informaciją tam tikroje laiko ir vietos dimensijoje, tokiu būdu yra įgyjamas pranašumas atrandant antreprenieriškąsias galimybes. Pavyzdžiui, žvejys žino, kurie laivai yra pustuščiai lyginant su nekilnojamojo turto agentu, o nekilnojamojo turto agentas žino, kurie namai yra parduodami lyginant su žveju. Atsižvelgiant į kiekvieno asmens aplinkybes, įskaitant profesiją, rutiną darbe, socialinius santykius, kasdieninį gyvenimą ir neprognozuojamus įvykius, yra įgyjama unikali galimybė kaupti informaciją apie galimybes – tai vadinama žinių koridoriais. Ši patirtis suteikia pranašumą asmenims pamatant galimybę, nes leidžia žinoti apie nepanaudotus išteklius, naują technologinę plėtrą, norminius pakeitimus ar kitą informaciją, anksčiau nei kiti apie juos sužino (Eckhardt ir Shane, 2015).

Paieškos procesai. Sisteminga informacijos paieška suteikia vienu asmenų pranašumą informacijos kiekiu ar specifiškumu prieš kitus, nes vyksta pastovi paieška. Pastebėta, kad individai yra linkę atrasti galimybes artimas jų turimai žinių bazei, nes lokali informacijos paieška yra pigesnė nei tolima (Eckhardt ir Shane, 2015).

Socialiniai santykiai. Socialinių santykių struktūra apibrėžia naudojamos informacijos kiekį, informacijos kokybę ir kaip greitai asmenys gali įgyti informacijos, reikalingos identifikuoti potencialias galimybes. Be to, socialinio kapitalo teoretikai mano, kad asmenys sugeba tikslingai suprojektuoti jų socialinių santykių struktūrą taip, kad padidintų tikimybę galimybių identifikavimui. Pavyzdžiui, pastovus tam tikros grupės narių bendravimas leidžia greitą informacijos kaitą tarp jų, tokiu būdu visiems nariams suteikiant prieigą prie tos pačios informacijos. Remiantis Singh (2000) IT konsultacinių įmonių apklausos tyrimais, nustatyta, kad socialinių santykių tinklai daro teigiamą įtaką naujų idėjų kiekiui, kurias sukūrė antreprenieriai (Eckhardt ir Shane, 2015).

Įgytos žinios, iš patirties versle ir operacijų valdymo, skatina antreprenerišką budrumą, o tai padeda antrepreneriams lengviau atpažinti naujas galimybes. Kaip ir išankstinės žinios apie rinkas leidžia antrepreneriams suprasti paklausos sąlygas, todėl palengvinamas galimybių atradimas.

Apibendrinant, antrepreneriai dažnai yra linkę pamatyti galimybes artimas jų turimai žinių bazei, nes jų turima patirtis ir žinios suteikia pranašumą prieš kitus asmenis. Taip pat gebėjimas palaikyti socialinius santykius leidžia prieigą prie nežinomos informacijos, kuri gali būti naudinga ne tik kuriant naujas idėjas, bet ir formuojant antreprenerišką budrumą.

2.3.5. Socialinio tinklo reikšmė galimybių identifikavimui

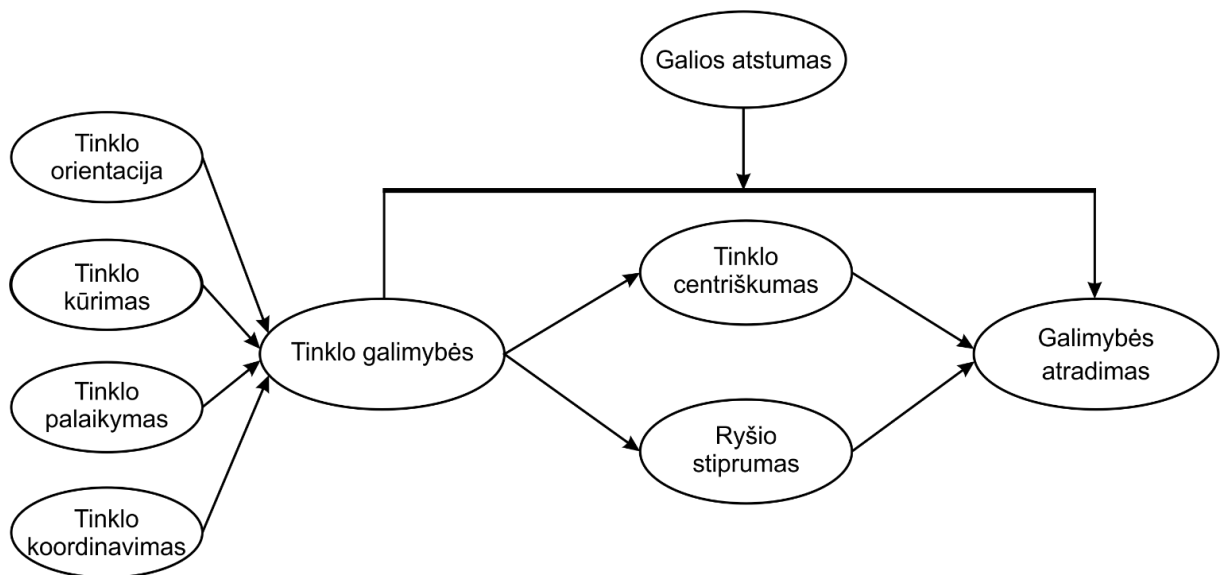
Antrepreneriai yra labai geri socialinių tinklų formuotojai, nes supranta, kad jiems reikia žmonių, kurie gali padėti pradėti veiklą ir ją plėsti.

Tinklą sudaro trys svarbūs elementai: turinys (narių įvairovė), informacijos tarp narių valdymas ir modelis. Turinys gali būti sudarytas remiantis reputacijos ar naudingos informacijos poreikiu. Informacijos valdymas tarp narių priklauso nuo jų pasiskirstymo ir pasitikėjimo. Modeliai kuriami remiantis tiesioginiais ar netiesioginiais ryšiais tarp tinklo dalyvių. Jei visi trys paminėti tinklo elementai yra sinchronizuojami, tuomet padidėja tikimybė, kad tinklas suteiks daugiau naudingų ir reikalingų išteklių. Padedami savo socialinių tinklų antrepreneriai pamato daugiau galimybių nei vieniši antrepreneriai, nes pastarųjų galimybės labiau priklauso nuo jų pačių patirties ir žinių rinkoje (Shua ir kt., 2018).

Taip pat kuo daugiau antrepreneris praleidžia laiko su savo komanda ir suinteresuotomis šalimis (klientais, tiekėjais, konkurentais ir darbuotojais), tuo labiau jam sekasi vystant startuolį palyginus su tais, kurie nesukuria ir/arba nepalaiko ryšių (Shua ir kt., 2018).

Shua (2018) antrepreneriško tinklo potencialą apibūdina kaip keturių dimensijų konstrukta, kuris paaiškina, kaip antrepreneris motyvuoja, konstruoja, palaiko ir koordinuoja tinklo ryšius, kad būtų lengviau identifikuotos galimybės. Antrepreneriško tinklo potencialas daro teigiamą įtaką galimybių atradimui per: a) patobulintą antrepreneriškos struktūros konfigūraciją – tai yra per tinklo centriškumą ir b) pagerintą santykių kokybę – tai yra ryšių stiprumas. Taip pat antrepreneris pasinaudos socialiniais tinklais ieškodamas informacijos tikėdamas pozityviu tinklo vaidmeniu antrepreneriškoje veikloje (t. y. tinklo orientacija).

Kaip minėta, antrepreneriško tinklo potencialą, kaip sudėtinį keturių dimensijų konstrukta, sudaro tinklo orientacija, tinklo konstravimas, tinklo palaikymas ir tinklo koordinavimas (žiūrėti 8 pav.).



8 pav. Konceptuali socialinio tinklo struktūra, pagal Shua (2018)

Tinklo orientacija apibūdina, kiek asmuo priklauso nuo socialinių tinklų jo kasdieninėje socializacijoje. Shua (2018) tvirtina, kad asmenys stipriai orientuoti į tinklus turi polinkį būti priklausomi, bendradarbiaujantys, nes yra linkę manyti, kad draugai ar socialiniai ryšiai gali padėti išgyventi neapibrėžtoje visuomenėje. Tyrimai atskleidė, kad asmenys, turintys stiprią orientaciją į tinklą, labiau skatina tarpasmeninius santykius, kad užpildytų išteklių ar informacijos spragas tarp išorinių suinteresuotųjų šalių.

Tinklų kūrimas – tai pastangos skirtos išplėsti socialinius tinklus. Nustatyta, kad gabūs antreprenieriai kurdami tinklą yra linkę aktyviai ieškoti informacijos apie naujus partnerius. Sėkmingi antreprenieriai labiau linkę išlaikyti esamus santykius ir vystyti naujus išorinius ryšius tuo pačiu metu. Kuriant tinklą pagrindinis dėmesys skiriamas jo palaikymui ir plėtrai. Tačiau svarbu neužmiršti, kad tinklo palaikymas yra svarbus norint užtikrinti ilgalaikius mainų ryšius su kitais tinklo dalyviais. Asmenys skiriantys daug dėmesio tinklo palaikymui yra linkę būti dėmesingais ir dosniais. Taip pat jie pasižymi aukštu emociniu stabilumu, pavyzdžiui, esant nesutarimams tarp partnerių, bandys būti lankstūs, kad pasiektų abi puses tenkinantį kompromisą (Shua, 2018).

Tinklo koordinavimas yra nukreiptas į sudėtinių santykių valdymą. Pagrindinė užduotis – esamų tinklo ryšių žemėlapių sudarymas, nes efektyvi skirtingų žinių ir informacijos kombinacija iš įvairių tinklo narių dažnai antreprenieriams sukuria naujos vertės šaltinius. Taip pat ryšių kokybė laikui bėgant keičiasi. Dinamiška tinklų prigimtis verčia antreprenierius vystyti gebėjimą vykdyti pokyčius (angl. the ability of reconfiguration) taip prisitaikant prie tinklų evoliucijos (Shua ir kt., 2018).

Dažnai gebėjimas įvertinti rezultatus yra susijęs su antreprenierių kultūrine prigimtimi, todėl galios atstumo (angl. power distance) orientacijos vaidmuo yra išskirtas kaip veiksnys, darantis tiesioginę įtaką galimybių identifikavimui per tinklo potencialą (8 pav.). Remiantis tarpkultūrinėmis sistemomis tikimasi, kad galios atstumo orientacija yra glaudžiai susijusi antreprenieriškais informacijos paieškos procesais, ypač, analizuojant santykius tarp tinklo potencialo ir galimybių atradimo (Shua ir kt., 2018).

Galios atstumas yra viena iš penkių Hofstede (2001) kultūrinių dimensijų, kuri matuoja asmens požiūrį į skirtingus hierarchijos lygius, kitaip tariant – atspindi vidinį socialinio vaidmens pripažinimą ir požiūrį į skirtingų klasių socialinius skirtumus. Galios atstumo orientacija slopina neformalų bendravimą tarp asmenų esančių skirtinguose hierarchiniuose lygiuose. Pastebėta, kad antreprenieriai su aukšta galios atstumo orientacija turi didesnę toleranciją netolygiam informacijos pasiskirstymui. Taip pat jie labiau dvejoja, bijo ir jaučia diskomfortą bendraudami su aukštesnio rango asmenimis. Jei asmuo tvirtai tiki galios atstumu, tai jo elgesys tinkle bus apribotas jo vidinės hierarchijos (hierarchinė nelygybė). Toks bendravimo būdas tinkle yra nepalankus antreprenieriškos galimybės identifikavimui, nes informacija ir ištekliai yra netolygiai pasiskirstę įvairiose socialinėse grupėse (Shua ir kt., 2018).

Taigi, socialiniai tinklai yra galingas įrankis ne tik kuriant idėjas ir paverčiant jas galimybėmis, bet ir toliau sėkmingai jas vystant. Dėl dinamiškos socialinio tinklo prigimties antreprenieris turi gebėti prisitaikyti prie vykstančių pokyčių, pavyzdžiui, išlaikant esamus santykius tarp narių, tuo pačiu metu, vystyti naujus išorinius ryšius. Kitaip tariant – gebėti valdyti sudėtinius santykius. Svarbu pabrėžti, kad galios atstumo orientacija socialiniuose tinkluose yra kertinis veiksnys, kuris daro tiesioginę įtaką galimybių identifikavimui.

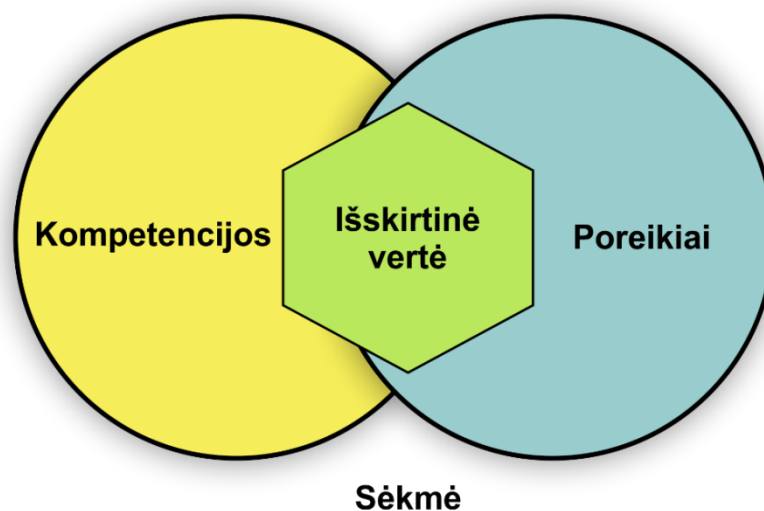
2.4. Galimybių raiška ir identifikavimas skirtingose startuolio augimo fazėse

Posakis „galimybių langas“ (angl. the window of opportunity) nereiškia, kad antreprenieriškos galimybės tiesiog laukia, tačiau jos yra sukuriamos budrumo (angl. alertness), kūrybiškumo (angl. creativity), tinklų (angl. networks) ir sisteminės metodologijos. Kelias į verslo idėją eina pro galimybių langą. Verslo galimybė gali atsirasti, kai akimirksniu langas paliekamas atviras ar bent jau praviras. Taip pat, jei daug žinių turintis ir drąsus antreprenieris sugeba atidaryti uždara langą (Hougaard, 2005).

Identifikuojant verslo idėjas, svarbu išlaikyti poreikį ir galimybę atskirai mąstymo procese. Esami ar būsimi poreikiai nebūtinai reiškia, kad yra verslo galimybė. Nepatenkintų poreikių nustatymas yra būtinas, tačiau tai nėra pakankama sėkmės sąlyga (Hougaard, 2005).

Dauguma dalykų, su kuriais mes save siejame darbiniam ir asmeniniam gyvenimui, yra tik todėl, kad kažkas juos sugalvojo prieš tai neįsitikinęs ar yra poreikis. Suvoktas trūkumas egzistuoja, nes žmonės, nežino, ko jiems reikia iki tol, kol gali tai įsigyti. Todėl trys veiksniai: poreikis, kompetencija ir išskirtinė vertė padės nustatyti, ar galimybių langas yra atviras, ar bus įmanoma jį atidaryti (9 pav.). Raktas į rinką arba kitaip – galimybių langas yra ten, kur kompetencija susiduria su nauju ar esamu poreikiu veikiant sėkmės veiksniams (Hougaard, 2005).

Galimybių langas pavaizduotas atsižvelgiant į antreprenerio kompetencijų profilį ir požiūrį į rinką.



9 pav. Veiksniai lemiantys galimybių langą (Hougaard, 2005)

Gali atrodyti neprofesionalu naudoti tokią sąvoką kaip „sėkmė“ kalbant apie antreprenerystę. Ar tikrai geresnis planavimas, detalesnė rizikos analizė, gilesnis modeliavimas verslo logikos, naudojant sudėtingesnius prognozavimo būdus ir kt., leis intuiciją ir atsitiktinumą pakeisti racionalumu ir solidžiais skaičiavimais? Atsakymas – ne. Nes praktiškai negalime daryti tokios išvados, kad kruopščiausias antreprenieris, pagal apibrėžimą, taip pat yra ir pats sėkmingiausias. Reikia ieškoti savo sėkmės (pasinaudoti atsitiktiniais įvykiais – Franklinas, 2003) (Hougaard, 2005).

Net ir didelės, patyrusios, labai profesionalios įmonės, žinančios savo rinką su visomis jų spragomis pradeda didelę procentinę dalį naujų produktų, kurie žlunga nepaisant to, kad buvo iš anksto įvertinti ir patikrinti. Identifikavimas naujų, iki šiol neatrastų taikymo sričių, poreikio nustatymas esamoms technologijoms ir kompetencijos, kurias antreprenieris valdo, gali sukurti didelę galimybę. Galimybė egzistuoja prieš nustatant poreikį, nes galimybė sukuria poreikį (Hougaard, 2005).

Esant kūrybingiems, išmaniems ir pakankamai užsispyrusiems, ir jei įsivirtinę rinkoje konkurentai pamiršta arba nekreipia dėmesio į grėsmę, o kuriama vertė vartotojams yra reikšminga, galimybių langas išlieka atidarytas. Tačiau kas atsitinka, kai talentingos antreprenieriškos komandos – net ir tos, kurios remiamos didžiuliais ištekliais – vis dar neteisingai apskaičiuoja ir neteisingai supranta galimybių langą? Vienas paaiškinimų gali būti paradoksai – reiškiniai ar jėgos – kurie daugeliu atvejų atrodo nelogiški, sunkiai paaiškinami arba gana nepriimtini veiksniai. Pavyzdžiui, kompetencijų paradoksas – žinios yra būtina sėkmingų inovacijų sąlyga. Kita vertus, žinios gali trukdyti kūrybiškumui ir susilpninti rinkos išvalgą. Taip pat net ir neturintys žinių ar patirties asmenys geba analizuoti savo kelią į „galimybių langą“ logiškais samprotavimais. Sėkmės momentas daug daugiau gali padaryti įtakos sėkmingam galimybės įgyvendinimui, nei antreprenierio turimos bendros žinios (Hougaard, 2005).

Nepriklausomai nuo to, ar antreprenerystės pradžia yra šiuolaikiška (angl. state-of-the-art) kompetencija, akivaizdus kliento poreikis, techninės galimybės, graži vizija arba originali

perspektyva, budrumas, kūrybiškumas ir diagnostinis aiškumas yra būtinos sąlygos norint atidaryti „galimybių langą“. Jautimas, atradimas, kūrimas ir įvertinimas yra pagrindiniai antreprenerystės procesai. Galų gale, tai yra poreikių ir išteklių kombinavimas, kuriuo gali būti pagrįstos perspektyvios antrepreneriškos idėjos. Į dažnai kylantį klausimą „kokiame kontekste atsiranda galimybės ir kaip jos atsiranda?“ bandyta atsakyti išskiriant galimybių sritis ir veiksnius lemiančius jų pasireiškimą (4 lentelė) (Hougaard, 2005).

4 Lentelė. Galimybių sritys (Hougaard, 2005)

	Specifinis interesas (angl. special interest)	Kaip darbo dalis (angl. as part of a job)
Sisteminis ieškojimas (angl. systematic research)	Aistra	Metodas
Atsitiktinis atradimas (angl. random discovery)	Smalsumas	Budrumas

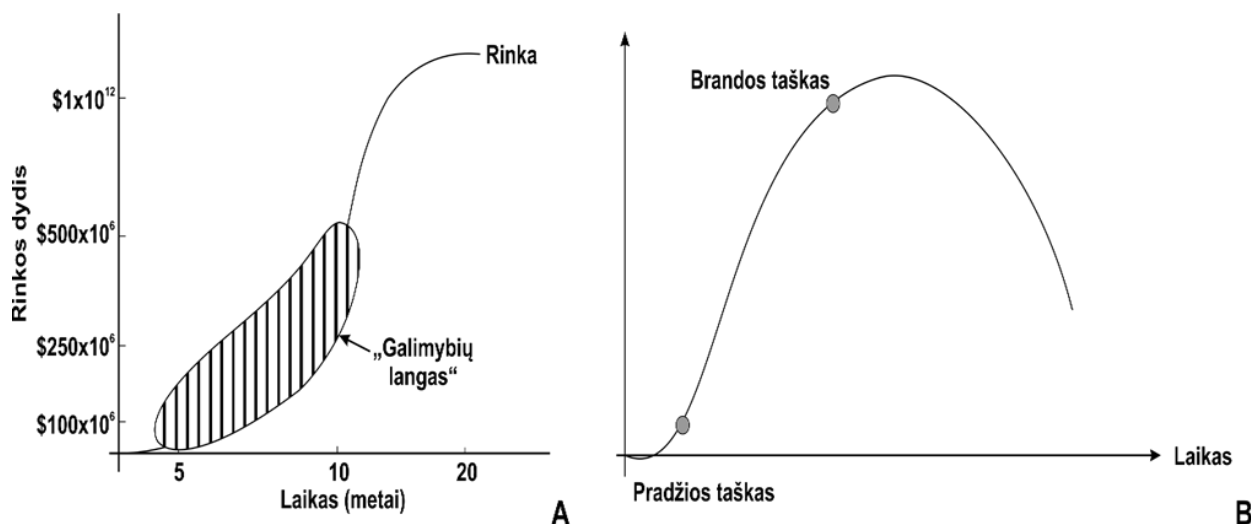
Skirtumas tarp interesų skatinamų (aistra, smalsumas) galimybių atsiradimo yra viena, o darbai, sukurti prižiūrint darbą (metodas, budrumas) – kita. Pavyzdžiui, Aleksandras Flemingas dirbdamas gydytoju ir sistemingai ieškodamas bei taikydamas metodus, atrado peniciliną, nors tai atrodė kaip atsitiktinis atradimas. Negana to, Emilis Kristianas Hansenas aistros vedinas visą gyvenimą tyrinėjo ir klasifikavo mieles, kol galiausiai išvedė gryną rūšį, skirtą tik alui raugti. Taip nuo Hanseno prasidėjo tikras aludarystės perversmas (Hougaard, 2005).

Taigi, remiantis autoriais, yra trys pagrindiniai veiksniai: poreikis rinkoje, antreprenerio turimos kompetencijos ir kuriamo produkto, paslaugos išskirtinė vertė, kurie padeda įvertinti ar galimybė egzistuoja. Kitaip tariant, tai yra poreikių ir išteklių kombinavimas, kuriuo gali būti pagrįstos perspektyvios antrepreneriškos idėjos. Esant atviram galimybių langui dažnai galimybės identifikuojamos atliekant sistemingą paiešką vediną specifinio intereso (aistra) arba atliekant pavestą užduotį darbe (pritaikant metodą). Tačiau taip pat galimybės gali būti atsitiktinai atrastos vadovaujantis specifiniu interesu (smalsumas) arba išaugusiu budrumu specifinei informacijai darbe.

2.4.1. Galimybių pasireiškimasis startuolio augimo fazėse

Startuolio gyvavimo ciklas reiškia ypatingą galimybių kūrimo formą. Inovacijos, kintančios klientų nuostatos, pakaitiniai sprendimai ir daugelis kitų dalykų gali būti veržliarakčiais darbuose ir staiga, nenuspėjamai gali pakeisti startuolio gyvavimo ciklą. Tiek pasaulyje, tiek startuolio gyvavimo cikle nėra pastovumo ar grįžtamųjų procesų, nes jei taip būtų antrepreneris nerastų daug „auksinių kiaušinių“ (Hougaard, 2005).

„Posūkio taškai“ (10 pav. B) gyvavimo ciklo metu pritraukia labai ypatingą susidomėjimą, nes šiuose taškuose dažnai atsiranda didelės galimybės, bet tuo pačiu ir grėsmės (Hougaard, 2005).



10 pav. Galimybių pasireiškimas startuolio gyvavimo fazėse (A (Timmons, 2016)), (B (Hougaard, 2005))

Pirmam ciklo etapui būdinga tai, kad rinka dar negimusi, neegzistuojanti, nepatikrinta. Todėl dažnai, esant tokiai rinkai, sunku priimti sprendimus, nes vyrauja didelis neapibrėžtumo lygis dėl taikymo, infrastruktūros, standartų, aptarnavimo, socialinio priėmimo ir poreikių pasirinkimo kriterijų. Pirmame etape priimti sprendimai dažnai yra pagrindiniai, bendrieji, tačiau neišsamūs ir funkciškai silpni (Hougaard, 2005; Timmons, 2016).

Pradinis taškas yra etapas, kuriame rinka pradeda veikti. Tai fazė, kur konkuruojančios technologijos ir koncepcijos kovoja už paplitimą ir priėmimą, dažnai valdo sumaištis. Tačiau būtent ankstyvajame rinkos etape, kai judama link galimo, bet nežinomo „posūkio taško“, antrepneriams susidaro ypatingos galimybės (susiformuoja galimybių laukas (langas) (10 pav. A)). Taip pat kuo radikalesnė inovatyvi idėja įgyvendinama nepatikrintoje rinkoje, tuo atviresnis galimybių langas susiformuoja antrepneriškiems verslams, nes niekas nežino, kas bus ir kada (Hougaard, 2005).

Iš visų inovacijų tik maža dalis startuolių praeina „posūkio tašką“, ir net, kai tai įvyksta, toli gražu antrepneris negali būti tikras ir ramus, kad kito kuriamo produkto ar paslaugos gyvavimo ciklas bus panašus į sėkmę atnešusio produkto / paslaugos ciklą – nepaisant teigiamų visos rinkos pokyčių. Šiuo atveju, antrepneriui padėtų ne tik lankstumas, greitis, prisitaikymas, bet ir oportunistinis požiūris taikant strateginį reakcijos modelį, atsižvelgus į situacijos neapibrėžtumą. Pavyzdžiui, dažnai laikas iki produkto / paslaugos pateikimo į rinką tampa kritiniu sėkmės faktoriumi, nes yra padidėjęs inovacijų diegimo greitis ir efektyvesnė informacijos sklaida, todėl produkto / paslaugos gyvavimo ciklas tampa suspaustas. Taip pat galimybių atpažinimas nėra tik prieš ar tik po startuolio vystymo, tai vyksta visą startuolio gyvavimo ciklą (Hougaard, 2005).

Augant startuoliui su juo kartu auga ir antrepneris, todėl kiekvienoje startuolio fazėje susiformuoja antrepneriškos savybės, kurios gali turėti įtakos galimybių atpažinimui. Remiantis startuolio vystymosi fazėmis yra išskirti trys antrepnerių tipai:

1. *Pre-fazės (angl. pre-stage) antrepneriai.* Šiame etape antrepneriai neturi patirties, todėl jie gali nesukurti jungiamųjų (angl. bridging) socialinių tinklų, nes jie gali nesugebėti apsispręsti dėl žmonių, kurie galėtų paremti ilgalaikėje perspektyvoje – startuolio kūrimo ir plėtros procese. Kitais žodžiais tariant, jiems dar per anksti pasirinkti savo socialinio tinklo narius. Antrepneriams pasitikėjimas savo jėgomis yra svarbus veiksnys, šiame etape, nes tai jiems

padės ne tik nuspręsti rinktis antreprenerystės kelią, bet ir formuos jų nuoseklumą kuriant startuolius. Dažnai asmenys pradeda nuo idėjų, tačiau dėl nepasitikėjimo savo įgūdžiais jie toliau neprogresuoja. Tačiau, jei antreprenerių pasitikėjimas savo jėgomis pernelyg didelis, gali nutikti taip, kad jie nesidalins savo idėjomis su kitais, nes pasitikės tik savo galimybėmis atpažinti ir vystyti galimybes (Wasdani, 2014).

2. *Ankstyvos fazės (angl. early-stage) antrepreneriai.* Ankstyvoje startuolio vystymo fazėje antrepreneris užsiima formalizavimu, standartizavimu ir startuolio biurokratizacija. Šioje stadijoje antrepreneriai jau turi patirties startuolio kūrimo procese ir veiksniai, kurie gali daryti įtaką galimybių atpažinimo procesui, skirsis priklausomai nuo kiekvieno antreprenerio, nes vieni turės labai mažai patirties, o kiti – daug patirties antreprenerystėje. Ankstyvoje stadijoje antrepreneris jau gali norėti turėti abiejų rūšių socialinius tinklus jungiamuosius (angl. bridging) ir jungiančiuosius (angl. bonding), nes jie vaidina skirtingus vaidmenis antrepreneriui vystant startuolį. Pavyzdžiui, jungiantieji tinklai (angl. bonding networks) suteiktų antrepreneriams emocinę paramą ir finansinį kapitalą, o jungiamieji tinklai suteiktų grįžtamąjį ryšį tam, kad padėtų gauti naujos informacijos (Wasdani, 2014). Pasitikėjimas savimi taip pat gali būti svarbus šiame etape, nes pasitikėjimas savo įgūdžiais labai padės jiems išlaikyti savo startuolio kūrimo procesą. Ypač, kai antrepreneriai susiduria su daugybe iššūkių ir sunkumų ankstyvojoje startuolio vystymo fazėje. Taip pat šiame etape juos labiau motyvuoja baimės, o ne viltys – optimistinę perspektyvą pakeičia realizmas.

Kognityvinis stilius, kurį antrepreneris naudos ankstyvojoje stadijoje, bus labiau analitinis, nes kiekvienas sprendimas, kurį jie priima šiame etape, turės įtakos startuolio egzistavimui (Wasdani, 2014).

3. *Vėlyvos fazės (angl. late-stage) antrepreneriai.* Vėlyvoje startuolio vystymo stadijoje antrepreneris turi pakankamai startuolio kūrimo ir vystymo proceso patirties, todėl jis jau pasirinkęs ir suformavęs artimus (jungiamuosius ir jungiančiuosius) socialinius tinklus, nes per ilgą laiką susiformavo tarpusavio pasitikėjimas. Padidėjęs pasitikėjimas savimi, nes atsirado patirtis įveikus iššūkius kuriant ir vystant startuolį. Taip pat patirta sėkmė didina pasitikėjimą savo įgūdžiais ir tokiu būdu pagerina savęs efektyvumą (Wasdani, 2014).

Išsivysto intuityvus pažinimo stilius (adaptivus), kuris dažniausiai yra būdingas sparčiai augantiems antrepreneriams. Intuityvūs įgūdžiai lavinami per patirtį, remiantis ja – priimami sprendimai. Šios fazės antreprenerių motyvacija tampa viltis, nes jie gali įveikti baimes ir ugdyti pasitikėjimą savo įgūdžiais, mokėti valdyti ir sėkmingai įveikti sunkumus susijusius su startuolio kūrimu ir vystymu (Wasdani, 2014).

Apibendrinat galima teigti, kad galimybių pamatymas nevyksta tik prieš ar po startuolio gyvavimo ciklo, nes tai savitas procesas, kuris vyksta visą startuolio gyvavimo ciklą. Taip pat vystantis startuoliui kartu vystosi ir auga pats antrepreneris, todėl įgyta antrepreneriška patirtis padeda greičiau ir lengviau pamatyti galimybes naudojant naujas žinias ir įgalinant paslėptus asmenybės bruožus, tokius kaip intuicija ir kt.

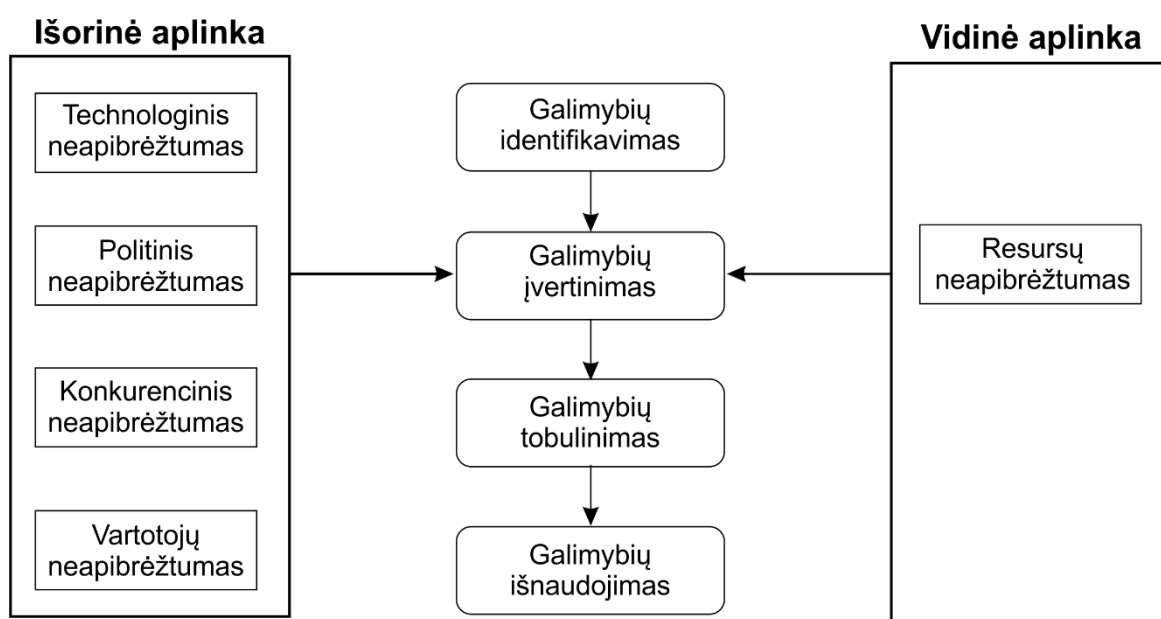
2.4.2. Neapibrėžtumo įtaka galimybėms

Mažų technologijų startuoliai susiduria su dideliu laiko spaudimu rinkoje ir sunkiai įveikiama konkurencija, kuri veikia chaotiškai, greitai besikeičiančiame ir neapibrėžtame kontekste. Nepaisant daugelio sėkmingų istorijų, dažnas startuolis žlunga per dvejus metus nuo sukūrimo, nes daugelio naujų startuolių nesėkmė tampa antreprenerių nesugebėjimas susitvarkyti su neapibrėžtumu (angl.

uncertainty) ir prisiimti neapibrėžtumo pasekmės rezultata. Neapibrėžtumas liečia beveik visus skirtingus antreprenerystės proceso etapus, o startuolių sėkmė ar nesėkmė priklauso nuo to, kaip antrepreneriai susitvarko su neapibrėžtumu prieš vystant galimybę (angl. acting on opportunity). Dažniausiai neapibrėžtumas atsiranda tada, kai trūksta supratimo apie situaciją (Tony, 2018).

Antreprenerį supanti aplinka sukuria ne tik grėsmes, bet ir naujas palankias situacijas galimybių pamatymui. Technologijų sektorius auga daug greičiau, palyginus su kitais sektoriais, todėl svarbu neatsilikti vystant naujas inovacijas, kad būtų išvengta grėsmių ir pasinaudota galimybėmis. Rinkos stabilumo laipsnis yra atvirkščiai proporcingas rinkos neapibrėžtumui, esantis neapibrėžtumas padidina nesėkmės tikimybę. Todėl antrepreneriško plano pagrindinis tikslas yra nustatyti galimybes supančius neapibrėžtumus (Tony, 2018).

Yra keturios pagrindinės veiklos, vykdomos prieš formuojant naują startuolį – galimybių identifikacija, galimybių įvertinimas, galimybių tobulinimas ir galimybių išnaudojimas (11 pav.).



11 pav. Neapibrėžtumas galimybių vertinimo etape, antrepreneriškajame procese (Tony, 2018)

Nors paveiksle pavaizduotos veiklos gali persidengti, sąveikauti ir kartais būti sukeistos viena su kita, tačiau galimybės vertinimas vyksta kelis kartus antrepreneriškojo proceso metu. Galimybių vertinimas yra kritinis antrepreneriškojo proceso elementas. Tai yra ilgalaikis procesas susijęs su išorinės aplinkos analize ir vertinimu, siekiant suprasti su startuoliu susijusias rizikas (Tony, 2018).

Kartą identifikavus galimybę, prieš ją tobulinant ir vystant, reikia praeiti vertinimo procesą. Galimybės vertinimas padeda antrepreneriams esamoje situacijoje identifikuoti potencialius veiksnius, kurie ateityje bus susiję su galimybe – tokiu būdu sumažinama baimė pradėti galimybės įgyvendinimą. Taip pat neapibrėžtumas naudojamas kaip metodas įvertinti galimybes, jas veikiančius veiksnius, nes jie turi didelę įtaką startuolio sėkmei ir augimui. Tony (2018), remdamasis kitais autoriais, neapibrėžtumą apibūdina kaip asmens suvokiamą nesugebėjimą kažko numatyti tiksliai dėl informacijos trūkumo. Jis neapibrėžtumą suskirstė į būsenos, poveikio ir atsako. Būsenos neapibrėžtumas reiškia žinių, apie dabartines sąlygas ir būklės pokyčius ateityje, stoką. Poveikio neapibrėžtumai yra susiję su neapibrėžtumu dėl priežasties ir pasekmės ar nežinomų veiksmų poveikio. Atsako neapibrėžtumas reiškia žinių stoką apie rinkos ir kitų veiksmų atsaką. Taip pat

tyrimai rodo, kad geografinė padėtis, socialiniai ir ekonominiai bei kultūriniai veiksniai vaidina lemiamą vaidmenį antrepenerystėje tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose šalyse, todėl neapibrėžtumų poveikis vertinant galimybes gali skirtis priklausomai nuo išvardintų veiksnių (Tony, 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad antreprenieriai vis dažniau susiduria su dideliu rinkos neapibrėžtumu, kuris daro įtaką galimybių identifikavimui ir jų išnaudojimui. Jei antreprenieris geba įvertinti rinkos aplinką ir įvertinti galimus pokyčius joje, tuomet jis turi didelį potencialą identifikuoti perspektyvias rinkos galimybes.

2.5. Galimybių pasireiškimo ir identifikavimo startuolio augimo fazėse konceptualus modelis

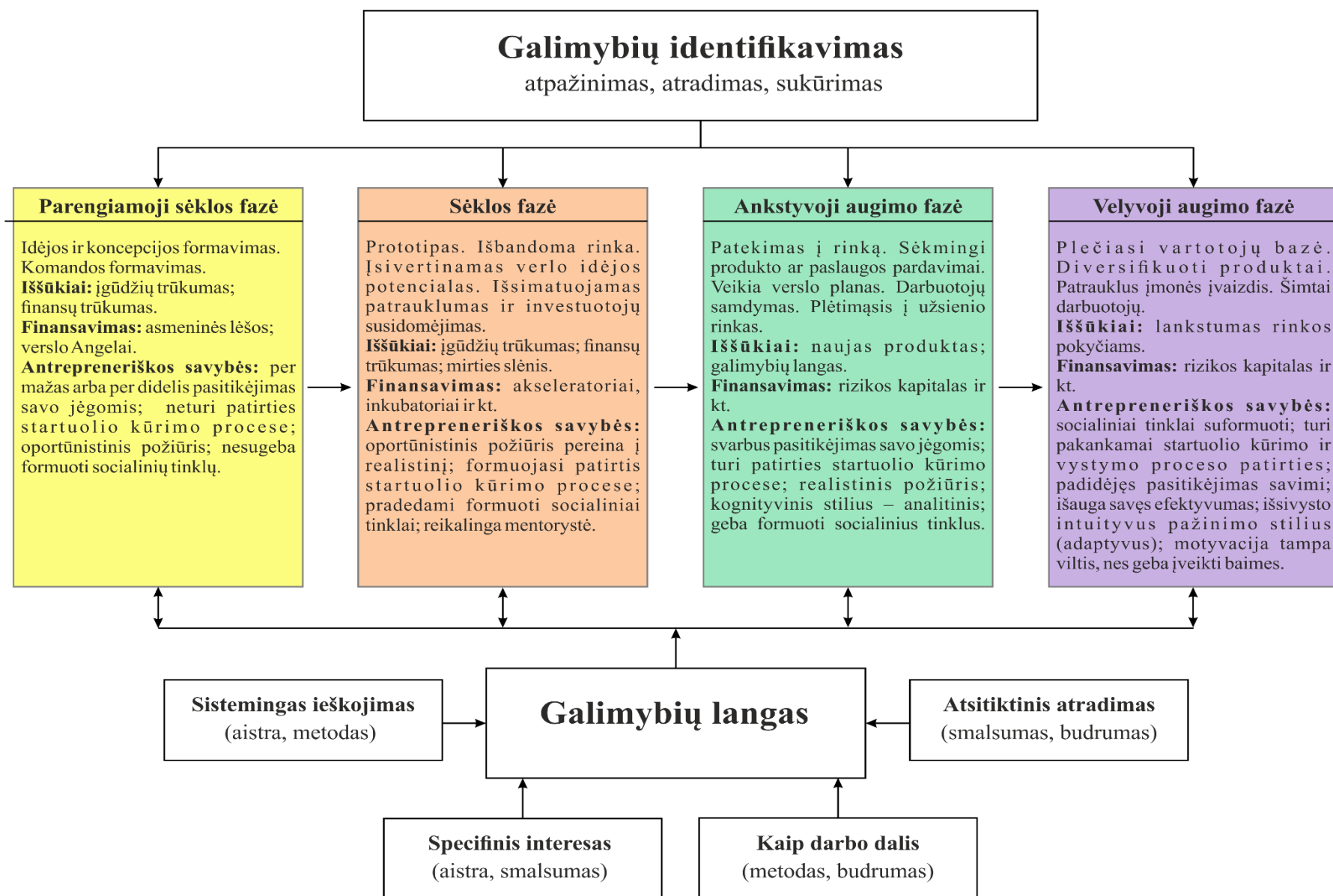
Remiantis literatūros apžvalgoje pateiktomis kitų autorių analizėmis ir išvalgomis apie startuolių gyvavimo ciklo ir antrepreniero vystymąsi, galimybių raišką ir atpažinimo procesą, sudarytas galimybių pasireiškimo identifikavimo startuolio augimo fazėse konceptualus modelis. Šio modelio tikslas ne tik pabrėžti esminius skirtumus tarp startuolio gyvavimo ciklo fazių, bet ir parodyti, kad galimybių identifikavimas vyksta kiekvienoje startuolio augimo fazėje. Taip pat modelis pateikia, kokiais būdais antreprenieris pamato galimybę atvirame galimybių lange.

Žemiau pateiktame modelyje galimybių identifikavimas yra suskirstytas į tris procesus – tai atpažinimas, atradimas, sukūrimas. Priklausomai nuo pasirinkto proceso galimybei identifikuoti priklausys ir startuolio sėkmė, nes kuo radikalesnis būdas tuo labiau tikėtina didelė sėkmė.

Startuolio gyvavimo cikle išskirtos keturios startuolio augimo fazės: parengiamoji sėklos fazė, sėklos fazė, ankstyvoji augimo fazė, vėlyvoji augimo fazė. Dažnai manoma, kad pradinėje fazėje, kaip šiuo atveju parengiamojoje sėklos fazėje yra tas etapas, kai antreprenieris turi pamatyti potencialią ir sėkmingą galimybę, tačiau dažnai yra maišoma su idėjos kūrimu. Anot Barringer ir Ireland (2010), kiekviena verslo galimybė yra idėja, tačiau kiekviena idėja nebūtinai reiškia verslo galimybę. Taip pat šioje fazėje rinka dar negimusi, neegzistuojanti, nepatikrinta, todėl daugelis startuolių žlunga ne todėl, kad juos pradėjo antreprenieriai neturintys žinių ar patirties, bet todėl, kad reali galimybė niekada neegzistavo. Parengiamojoje sėklos fazėje sukurtą idėją patikrina mirties slėnis, kuris pavaizduotas 5 paveiksle – startuolio gyvavimo cikle, jame yra patikrinama ar idėja patenkina konkretų poreikį ir ar ji atitinka galimybės kriterijus, tokius kaip patrauklumas, savalaikiškumas, patvarumas ir pridėtinės vertės kūrimas galutiniam vartotojui. Svarbu pabrėžti, kad mirties slėnį lemia ne tik finansiniai iššūkiai, bet ir ar buvo identifikuota potenciali galimybė.

Sėklos fazei būdingas mirties slėnis, kuris ne tik patikrina identifikuotą galimybę, bet ir sukuria potencialias sąlygas identifikuoti kitą galimybę, nes šiame etape yra du keliai: žūtis, be sugrįžimo arba žūti ir grįžti identifikuojant naują galimybę, tačiau jau turint patirties galimybių identifikavimo procese. Šioje fazėje yra pasitikrinama rinka ir tokiu būdu žengiama pirmyn arba atgal.

Svarbiausia startuolio gyvavimo ciklo fazė galimybių raiškoje – tai ankstyvoji augimo fazė, kurioje rinka pradeda veikti. Tai fazė kur konkuruojančios technologijos ir koncepcijos kovoja už paplitimą ir priėmimą, dažnai valdo sumaištis, tačiau būtent ankstyvajame rinkos etape antreprenieriams susidaro ypatingos galimybės – galimybių langas yra atvertas plačiausiai. Kuo radikalesnė inovatyvi idėja įgyvendinama nepatikrintoje rinkoje tuo atviresnis galimybių langas susiformuoja antreprenieriškiems verslams, nes niekas nežino kas bus ir kada (Hougaard, 2005).



12 pav. Galimybių pasireiškimo ir identifikavimo startuolio augimo fazėse konceptualus modelis

Taip pat didesnę patirtį ir žinių turintys antreprenieriai pastebi dažniau galimybes, nei tie kurie neturi patirties. Džniausiai antreprenieriai turi specifinių žinių, kurios padeda ne tik pamatyti galimybes vienoje ar kitoje srityje, bet ir padeda galimybių vystymo procese (Shamudeen, 2017). Todėl modelyje pateiktos galimybių atpažinimo sritys, kurios dominuoja identifikuojant galimybę tai – specifiniai interesai valdomi aistros skatina sistemingą ieškojimą; kaip darbo dalis pasitelkiant metodiką taip pat skatina sistemingą ieškojimą; priešingai, specifinis interesas ir smalsumas padeda atsitiktiniams galimybių atradimams, o žiūrint iš darbo dalies perspektyvos reikia budrumo, kad būtų atsitiktinai atrasta galimybė.

Galiausiai vėlyvoji augimo fazė, sėkmingas startuolio įvaizdis, tačiau ir šioje fazėje antreprenieris negali būti tikras ir ramus, kad kito kuriamo produkto ar paslaugos gyvavimo ciklas bus panašus į sėkmę atnešusio produkto/paslaugos ciklą – nepaisant teigiamų visos rinkos pokyčių. Šiuo atveju antreprenieriui padėtų ne tik lankstumas, greitis, prisitaikymas, bet ir oportunistinis požiūris taikant strateginį reakcijos modelį, atsižvelgus į situacijos neapibrėžtumą. Taip pat galimybių identifikavimas nėra tik prieš ar tik po startuolio vystymo – tai vyksta visą startuolio gyvavimo ciklą (Hougaard, 2005).

Sudarytas galimybių pasireiškimo startuolio augimo fazėse konceptualus modelis, kuriame matyti, startuolio gyvavimo ciklo fazių kitimas, galimybių pasireiškimas ir jų identifikavimas. Vystant startuolį visos startuolio gyvavimo fazės yra svarbios galimybių pasireiškime ir identifikavimo procese. Kadangi šis darbas yra apribotas laike, nuspręsta giliau nagrinėti galimybių raišką ir identifikavimą startuolio ankstyvojoje augimo fazėje, kurioje galimybių langas yra didžiausias.

3. Tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo problema – kaip technologijoms imlių startuolių antreprenieriai identifikuoja galimybes startuolio augimo procese ?

Empirinio tyrimo tikslas – tirti, veiksnius darančius įtaką technologijoms imlių startuolių antreprenierių galimybių identifikavimui ankstyvoje startuolio augimo fazėje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Tirti asmenybės bruožų įtaką IT srities antreprenieriams identifikuojant galimybes.
2. Tirti problemų, su kuriomis susiduria IT srities antreprenieriai, įtaką identifikuojant galimybes.
3. Pateikti rekomendacijas analizuotiems IT srities antreprenieriams, kaip identifikuoti galimybes.

Tyrimo imtis. Imties dydis sudarytas remiantis Žydžiūnaite ir Sabaliausku (2017). Anot autorių, kokybiniam tyrimui būdingos nedidelės imtys, nes „kokybinio tyrimo procesas labai imlus laikui“. Imlumą laikui apibūdina šios priežastys: neapibrėžtas imties dydis, nes tyrėjas turi pasiekti „tokį momentą, kai iš dalyvių daugiau nebegauna naujos informacijos apie tyrimo objektą“; netiriama „kaip paplitę požymių dažniai“, todėl nėra tikslo formuoti didelę imtį; tyrimas pateikia daug detalios informacijos, todėl „tyrimo duomenys koduojami ir jungiami į kategorijas“, galiausiai „ataskaitoje pateikiamos tik atskiros tekstų ištraukos, apibūdinančios išskirtas kategorijas“. Šio darbo tyrimo imtį sudaro trys, technologijoms imlių startuolių, antreprenieriai.

Šio tyrimo imtis sudaryta remiantis empirinio tyrimo tikslu, kuriame nurodoma, kad tiriamasis turėtų būti antreprenieris, nes gilinamasi į jo gebėjimus identifikuoti galimybes. Pasirinkti startuolių įkūrėjai – ekspertai, nes jie dalyvavo startuolio kūrimo ir vystyme, ir turi daugiausiai patirties identifikuojant galimybes. Taip pat tikslu nurodoma, kad antreprenieris turi atstovauti technologijoms imlų startuolių, kuris yra ankstyvoje augimo fazėje, todėl siekiant rezultatų validumo suformuluoti antreprenierių vadovaujamų startuolių pasirinkimo kriterijai: panašus verslo modelis; panaši pramonės šaka; ankstyvoji startuolio augimo fazė; startuoliai įkurti Lietuvoje (5 lentelė). Tyrimui pasirinkti informacinių technologijų startuoliai, dėl jų aktyvaus technologijų kūrimo proceso, kurio pasekoje bandoma aktyviai identifikuoti galimybes.

5 lentelė. Antreprenierių vadovaujami startuoliai

Startuolis	Verslo modelis	Pramonės šaka	Įkūrimo metai	Startuolio augimo etapas
A	Programinė įranga kaip paslauga (angl. SAAS)	E-komercija; programinė įranga	2013	Ankstyvoji augimo fazė
B	Programinė įranga kaip paslauga (angl. SAAS)	Programinė įranga	2013	Ankstyvoji augimo fazė
C	Programinė įranga kaip paslauga (angl. SAAS)	Programinė įranga	2018	Ankstyvoji augimo fazė

Tyrimo instrumentas. Apžvelgus mokslinių tyrimų metodus, matyti, kad kiekvienas metodas turi savitus trūkumus ir privalumus. Tai priklauso nuo trijų sąlygų: tyrimo klausimo formos, tyrėjo kontrolės tiriamiesiems įvykiams ir dėmesio skyrimo vykstantiems įvykiams (Yin, (2009)); Baxter, (2008)). Darbe išsikelti tyrimieji klausimai prasideda „kaip“, taip pat analizuojami nekontroliuojami

arba labai mažai kontroliuojami tiriamieji įvykiai. Atliekant šį tyrimą buvo pasitelktas tyrimo instrumentas – pusiau struktūruotas interviu sudarytas iš 9 sudėtinių ir pavienių klausimų informantams, kurie pateikti sekančiai:

6 lentelė. Klausimai informantams

1. Kokie buvo startuolio įkūrimo motyvai?
2. Kaip manote, kuriame etape dabar yra Jūsų startuolis? Kodėl? Kokie yra esamo etapo iššūkiai? Kokias matote esamo etapo galimybes? Kokios didžiausios problemos?
3. Kokie buvo didžiausi iššūkiai (produkto, komandos formavimo, rinkų, technologinės)? Ir kokiuose etapuose jie kilo?
4. Kaip semiatės motyvacijos?
5. Kaip sprendėte iššūkių keliamas problemas? Gal problemos tapo galimybėmis?
6. Kas nulėmė sėkmę/nesėkmę, kaip ją apibūdintų savo startuolio atveju?
7. Kaip save apibūdintumėte iš startuolio kūrimo perspektyvos?
8. Kaip pasikeitėte kurdamas ir vystydamas startuolį?
9. Kaip elgtumėtes jei turėtumėte galimybę laiku grįžti atgal?

Interviu įrašai transkribuojami – audio įrašas paverčiamas rašytiniu dokumentu, rašant ranka, nes programos, įrašams lietuvių kalbą, transkribavimui neefektyvios. Transkribavimas atliekamas laikantis principų. Pasirinktas metodas tai – žodinė stenograma, kai užrašomas kiekvienas žodis, įskaitant pauzes, emocijų, tokių kaip juokas, mikčiojimas, ir dvejonų, tokių kaip „uh“, išraiškas. Pasirinktas šis metodas, nes atliekant tyrimus svarbu ne tik kas buvo pasakyta, bet ir kaip tai buvo padaryta – emocinė išraiška.

Tyrimo eiga. Prieš atliekant tyrimą pirmiausia buvo jam pasiruošta analizuojant kitų autorių tiriamuosius darbus – galimybių raiškos ir identifikavimo proceso pagrindu. Duomenų rinkimas empiriniam tyrimui buvo vykdomas 2020 m. kovo mėnesį. Naudotas tyrimo instrumentas – pusiau struktūrizuotas interviu su startuolių įkūrėjais (antrepreneriais). Interviu trukmė nuo 35 iki 45 minučių.

Su informantais buvo bandoma susisiekti, elektroniniu paštu, žinutėmis socialiniuose tinklese, bei kitais elektroninės komunikacijos kanalais. Interviu turėjo būti imami tol kol pasiektų informacijos prisotinimą (suteikta informacija ėmė kartotis), tačiau dėl COVID-19 pandemijos ir šalyje įvesto karantino, paimti tik 3 pusiau struktūrizuoti interviu. Toliau interviu garsiniai įrašai transkribuojami, o transkriptai analizuojami pasitelkiant MAXQDA teksto kodavimo programą. Kadangi bus daug detalios informacijos, todėl koduojant duomenis bus naudojamos kategorijos, kodai ir subkodai, kurie sudaryti remiantis mokslinės literatūros analize (dedukciniu stiliumi – antreprenerio asmenybės bruožai) ir remiantis gautais empiriniais duomenimis (indukciniu stiliumi – problemos, su kuriomis susiduria antrepreneris) (7 lentelė).

7 lentelė. Kategorijų lentelė

Kategorija	Kodas	Subkodas
Antreprenerio asmenybės bruožai	Pažinimo	Intuityvus. Analitinis. Adaptyvus.
	Pasitikėjimas savimi	Rizikavimas. Inovatyvumas. Orientacija į pasiekimus. Sumažinta grėsmės baimė.
	Motyvacija	Poreikis prisijungti prie kitų. Pasiiekimų siekimas. Noras būti galingu.
	Budrumas	Sisteminga paieška naujos informacijos. Turimos informacijos apjungimas. Informacijos valdymas socialiniame tinkle.
Problemos, su kuriomis susiduria antrepreneriai	Resursų	Finansinės.
		Žmogiškųjų išteklių.
	Kompetencijų	Specifinės žinios. Marketingo. Pardavimų. Strategijos. Valdymo.

Galiausiai gauti rezultatai giliau analizuojami ir lyginami tarpusavyje, tokiu būdu formuojant apibendrintas išvagas ir išvadas.

Tyrimo etika. Tyrimo pradžioje prieš atsakant į klausimus, informantai supažindinami su tyrimo tikslu ir informacijos naudojimo paskirtimi. Taip pat tyrimo metu informantams bus užtikrintas konfidencialumas laikantis anonimiškumo principo. Tyrime startuolių pavadinimai bus koduojami didžiosiomis abėcėlės raidėmis.

Tyrimo apribojimai. Atliekant tyrimą susidurta apribojimais. Pirmiausia, tai laiko apribojimas empiriniams tyrimams, kadangi pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, atliekant pusiau struktūruotą interviu, o šis procesas užima daug laiko, todėl nuspręsta įsigilinti tik į vieną startuolio gyvavimo ciklo etapą – ankstyvojo augimo fazę, nes joje plačiausiai atsiveria galimybių langas, remiantis literatūra. Taip pat, kad atsakyti į darbe išsikelto probleminių klausimų “kaip antrepreneriams identifikuoti potencialias galimybes startuolių augimo metu ?” reikėtų atlikti platesnius ir gilesnius tyrimus, nes tai kompleksinė problema. Tačiau esant laiko apribojimui giliau analizuojama

asmenybės bruožų įtaka ir problemų, su kuriomis susiduria antreprenieriai įtaka galimybių atpažinimui.

COVID-19 viruso pandemija (2020 m.) ir įvestas karantinas Lietuvoje (pradžia 2020-03-13). Susidariusi įtemptai ekonominei situacijai startuolių vadovai (antreprenieriai) nusprendė atšaukti planuotus susitikimus. Dėl susidariusios situacijos duomenų įsotinimo nepavyko pasiekti, kas apribojo gilesnių įžvalgų ir sprendimų formavimą atliekant magistro baigiamąjį tyrimą. Todėl įžvalgos ir rekomendacijos bus skirtos tik analizuotiems antreprenieriams.

Tolimesnio tyrimo galimybės: 1) siekiant tyrimų rezultatų validumo reikėtų iširti kaip antreprenieris identifikuoja galimybes kitose startuolio gyvavimo ciklo fazėse, nes kiekvienai fazei yra būdingi skirtingi iššūkiai, todėl ir galimybių identifikavimas gali skirtis, taip pat į tyrimą įtraukti kitų sričių antreprenierius; 2) tiriant kompleksinę problemą reikėtų platesnių tyrimų, kurie taip pat apimtų socialinio tinklo ir išankstinių žinių įtaką antreprenierių gebėjimui identifikuoti galimybes; 3) kad giliau suprasti galimybių identifikavimo procesą, gilinantį į antreprenierio potyrius, būtų galima taikyti fenomenologinį tyrimo metodą; 4) galima būtų atlikti kiekybinį tyrimą, tačiau apimant ne tik Lietuvą, bet, pavyzdžiui, visas Baltijos šalis; 5) kadangi COVID-19 viruso pandemija 2020 metais paveikė visą ekonomiką, taip pat ją skatinančius startuolius, būtų galima atlikti kokybinį tyrimą, kaip startuoliai susitvarkė su kilusiais iššūkiais ir kaip susidariusi situacija paskatino naujas galimybes verslui.

4. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

4.1. Tiriamų startuolių profilis ir charakteristikos

Tyrimė dalyvavo informacinių technologijų startuolių įkūrėjai ir dabartiniai jų vadovai. Visų pasirinktų antreprenierių įkurti startuoliai yra ankstyvojoje augimo fazėje, o verslo modelis yra programinės įrangos kūrimas, tačiau tarpusavyje startuoliai skiriasi jų pagrindine veikla, įkūrimo metais ir kitais kriterijais nurodytais žemiau pateiktoje 8 lentelėje. Lentelėje duomenys pateikti remiantis įmonių svetainėse talpinama informacija ir rekvizitai.lt pateikta informacija.

8 lentelė. Analizuojamų antreprenierių startuolių lyginamoji lentelė

Startuolis Kriterijus	A	B	C
Verslo modelis	Programinė įranga kaip paslauga (angl. SAAS)	Programinė įranga kaip paslauga (angl. SAAS)	Programinė įranga kaip paslauga (angl. SAAS)
Pagrindinė veikla	Skaitmeninė grafika, menas, animacija, 3D modeliavimas, interaktyvios technologijos ir vizualizacijos.	Paieškos ir filtravimo sprendimų vystymas dideliems komercijos verslams.	Vaizdo analizės sprendimai statybos, mažmeninės prekybos, gamybos sektoriams.
Darbuotojų skaičius	12	18	10
Įkūrimo metai	2013	2013	2018
Išorinis finansavimas (Eur M)	0	0.01	0
Finansavimo modelis	„Batų suveržimo“	Angelai	„Batų suveržimo“
Metinė apyvarta be PVM	200 001 - 300 000 €	300 001 - 500 000 €	Nėra informacijos
Startuolio augimo etapas	Ankstyvoji augimo fazė.	Ankstyvoji augimo fazė.	Ankstyvoji augimo fazė.*
Miestas	Kaunas	Kaunas	Kaunas

*C startuolis yra ankstyvosios augimo fazės pradžioje lyginant su A ir B startuoliais.

Kiekvieno analizuoto antreprenierio vadovaujamas startuolis yra savitas savo pagrindine veikla, pavyzdžiui, A startuolis yra paslaugų programinės įrangos kūrimo įmonė, kuri taiko vaizdines technologijas, mokslinius tyrimus ir plėtrą debesų sprendimų srityje, apimdami duomenų vizualizaciją ir kognityvinį mašinų mokymąsi. Startuolio pagrindinė veikla orientuojasi į tokius sektorius, kaip energetika, sveikatos apsauga, mokslas, automobilių ir kitas pramonės šakas. Jų pagrindiniai klientai lokalizuojasi ne tik Europoje, bet ir JAV, Kanada.

Nors B startuolis taip pat kuria programinę įrangą, tačiau jo veikla yra labiau orientuota į paieškos ir filtravimo sprendimų kūrimą dideliems komercijos verslams, tokiems kaip: Senukai.lt, Decathlon.pl, Public.gr, Secretescapes.com, Euronics.cz, Zoot.cz, 220.lv, Phonehouse.es, Castorama.pl, Libris.ro ir daug kitų. Šio startuolio veiklos tikslas yra didinti pardavimus e-komercija užsiimantiems verslams.

C startuolis – tai neseniai veikianti įmonė, tačiau ji įkurta turint daug patirties ir Lietuvoje esant stipriai startuolių ekosistemai, todėl lyginant įkūrimo metus, tai jauniausias tiramas startuolis, tačiau sugebėjęs per trumpą laiką pasiekti ankstyvąją augimo fazės pradžią. Šis startuolis yra „atplyšęs“ nuo kito Lietuvoje sėkmingai veikiančio startuolio. Šis startuolis vysto vaizdo analizės sprendimus statybos, mažmeninės prekybos, gamybos sektoriams. Kuriamą programinę įrangą, kuri taikydama vaizdo analizę ir pasitelkdama dirbtinio intelekto technologijas padeda analizuoti, sekti ir matuoti užsakovų įmonių veiklą, kur galiausiai gaunamos įžvalgos verslo tikslams pasiekti.

Apibendrinant, galima teigti, kad tyrime dalyvavusių antreprenierių startuoliai savo kriterijais tarpusavyje panašūs ir skirtingi tuo pačiu metu. Antreprenieriai analizuojami siekiant suprasti, kaip panašaus verslo modelio, tačiau skirtingų veiklų verslai kuriami antreprenierių, kurie yra individualios asmenybės su savo žiniomis, patirtimi ir pasaulėžiūra.

4.2. Interviu turinio analizės rezultatai

Asmenybės bruožų įtakos galimybių identifikavimui analizė

Identifikuoti verslo galimybę ir ją sėkmingai vystyti startuolio formoje yra didžiulis iššūkis, todėl ne kiekviena asmenybė geba identifikuoti potencialias galimybes, o vėliau jas sėkmingai įgyvendinti. Asmenys, kurie dažniausiai priima galimybių keliamus iššūkius yra antreprenieriai, kurie pasižymi jiems būdingais asmenybės bruožais. Asmenybės bruožų visuma yra varomasis variklis kuriant ir vystant startuolį, nes būtent asmenybės bruožai daro tiesioginę ir didžiausią įtaką priimant sprendimus, ar pavyzdžiui, formuojant socialinius tinklus. Kadangi asmenybės bruožai yra taip pat svarbūs galimybių identifikavimui, todėl žemiau pateiktose lentelėse (9 – 12 imtinai) yra analizuojami antreprenierių asmenybės bruožai, kaip pasireiškia ir kokią įtaką daro startuoliui. Analizuojamų antreprenierių informacinių technologijų startuoliai įkurti Lietuvoje.

Pažinimo arba dar kitaip kognityvinis stilius yra labai svarbus asmenybės bruožas informacijos panaudojimui priimant sprendimus. Kadangi literatūroje yra išskiriami trys pažinimo stiliai: intuityvus, analitinis ir adaptyvus, todėl žemiau (9 lentelė) yra analizuojamas šių stilių pasireiškimas analizuojamuose antreprenieriuose (A, B, C).

Intuityvumas nebuvo labai išreikštas tirtuose antreprenieriuose, tik C antreprenieriui pasireiškė intuityvumo užuomazgos (9 lentelė), tam padėjo įgyta patirtis. Intuityvumas antreprenieriui suteikė pasitikėjimo ir paskatino judėti pasirinkta linkme toliau. Tačiau tai yra tik užuomazga, nes remiantis intuicija nėra priimami sprendimai, nes vis dar trūksta patirties, kaip ir kitiems (A ir B) antreprenieriams.

Kalbant apie **analitinį** mąstymą – tai jis labiausiai pasireiškė A ir C antreprenieriams. Pavyzdžiui, A antreprenieriui jau vaikystėje pasireiškė domėjimasis ir analizė: “[...] Taip, kad visada domėjausi. Pas mane visi magnetofonai būdavo išardyti ir nu, detalių likdavo, kai surinkdavau [...]“. C startuolio antreprenieris analitinį mąstymą taiko pastoviai savo veikloje (9 lentelė), tai labai atsispindi viso interviu metu. Na, o B antreprenieris, taip pat pasižymi analitiniu mąstymu, jis analizuoja rinką ir startuolyje vysktančius procesus (9 lentelė), tačiau jis nėra taip stipriai išreikštas, kaip A ir C antreprenieriuose. Labiau ar mažiau išreikštas analitinis mąstymas yra būtinas, nes jis padeda susieti priežasties ir pasekmės veiksnius, ir giliau pažvelgti į patį procesą, kuris gali lemti sėkmingą galimybės identifikavimo procesą.

9 lentelė. Asmenybės bruožo – pažinimo pasireiškimas tiriamuose antrepreneriuose

Kodas	Subkodas	Citatos
Pažinimo	Intuityvus	“ <i>Tai sakyčiau, kuo mes daugiau patirsim, vėlgi, grįžtant prie tų fail‘ų, tu tas tikėjimas, kad mes vėl radom geresnę sritį yra okay</i> ” (Informantas C)
	Analitinis	“ <i>Tai mes atradom problemą, kad yra neišnaudojamos techninės galimybės būtent iš vaizdo analitikos, būtent šiuo atveju. Ir tada pradėjom tiesiog pagal (iln) metodiką vienas arba kitas problemas atmetinėt, daryti (inkanuzus) vadinamus ir žiūrėti</i> ” (Informantas C) “ <i>Nu ir bekalbant su juo mes pamatėm, kad čia yra didelė problema ir pradėjom kalbėt apie techninius dalykus, kaip tą paiešką būtų galima gerą padaryti. Ir visai sakom: „o, galim sukurti paieškos variklį, kurį naudos e-shop‘ai ir jiems nereikės patiems susikurti to paieškos variklio“, nes jį susikurt sunku</i> ” (Informantas B) “ <i>Nes aš atsimenu, kai žinot, mokykloj pas mus pirmą sykį atvežė IMB kompiuterius. Ir kai kurie ten „o čia galima spaust? O kas bus?“ ir panašiai. O tu turi va taip va spaust, imt ir spaust ir žiūrėt, kas bus ir viskas</i> ” (Informantas A)
	Adaptyvus	Neišryškėjo.

Adaptyvus kognityvinis stilius nepasireiškė nei vienam tirtam antrepreneriui (9 lentelė), nes kaip ir minėta anksčiau, ne visiems antreprenerias buvo išreikštas intuityvus kognityvinis stilius, o adaptyvumas pasižymi intuityvumo ir analitinio mąstymo samplaika priimant sprendimus.

Dar vienas svarbus antrepreneriui asmenybės bruožas yra pasitikėjimas savimi, kurį apibūdina rizikavimas, inovatyvumas, orientacija į pasiekimus ir sumažinta grėsmės baimė.

Rizikavimas yra būdingas visiems trims analizuotiems antrepreneriams (10 lentelė), nes rizika dažniausiai ir yra žingsnis į sėkmę kuriant ir vystant startuolius. Dažnai identifikuota galimybė gali atrodyti beprotiška ar neįmanoma, tačiau nerizikuojant ji niekada nebus patikrinta. Kaip ir teigia C antrepreneris: „*Tai aš turbūt manyčiau, kad esu tas, kuris labiausiai rizikuoja iš tų žmonių. Bet, kaip aš sakau, reikia sudegti, reikia užsiauginti*“ rizika suteikia patirties galimybių realizavime.

Inovatyvumas labiausiai pasireiškė A ir B antrepreneriams. Pavyzdžiui, A antrepreneris skatina mąstyti skirtingai ir kurti inovatyvius produktus (10 lentelė), o taip pat kuria unikalius produktus: „*Matot, man istoriškai taip susidėstė, kad mūsų darbai mus parduoda*“. B antrepreneris vieną inovatyvią idėją pakeičia kita (10 lentelė), pritaikyta nišinei rinkai – didelėm elektroninėm parduotuvėm ir tai tampa vienu iš sėkmės veiksnių vystant startuolį. Inovatyvumas kuria išskirtinumą rinkoje, o tai sukuria plačias galimybes startuolio augimui.

10 lentelė. Asmenybės bruožo – pasitikėjimo savimi pasireiškimas tiriamuose antreneriuose

Kodas	Subkodas	Citatos
Pasitikėjimas savimi	Rizikavimas	<p>“Bet turi su protu rizikuoti, nes nestatysi tos sumos ant vabank lošt. Tai statai tam tikrą sumą. Sudegė? Okay – žiūri” (Informantas A)</p> <p>“Aišku, kas yra žiauriai daug neapibrėžtumo, yra daug nežinomybės. Tada ateini, būna, į darbą ir ne tai, kad pergalvoji, kaip čia dabar augimą spartinti, kaip ten ką daryt – niekada neturi iškart atsakymo. Tai tas mane iš dalies žavi” (Informantas B)</p> <p>“Čia turbūt viena iš tų esminių savybių, kad, jeigu tu bijai viešai apsijuokti ar kaip, tai tu nebūk tu, kuris veda visus” (Informantas C)</p>
	Inovatyvumas	<p>“Nes tai, ką duoda laboratorija, tai yra standartinė masė ir ji niekam neįdomi. Jei jis padaro kažką daugiau, įdomiau, žmogus bent jau stabtels akimirką ir pažiūrės” (Informantas A)</p> <p>“[...] tai pirminė idėja buvo, kad mes padarysim tokią paieškos (IPI), galima sakyti, paieškos variklį, kurį galės naudoti bet koks e-shop'as. Galiausiai ta idėja išsivystė į tai, kad mes kuriame ala tokius custom sprendimus didelėm elektroninėm parduotuvėm” (Informantas B)</p>
	Orientacija į pasiekimus	<p>“Nesakau, kad kiekvienoje srityje esam profai, nu nes natūraliai, tų sričių yra kelios, bet tikrai stengiamės kiekvienoje srityje pasiekti, ką galim geriausiai” (Informantas A)</p> <p>“Tai viena vertus, aš tai sakau, tai toks sportinis interesas. Toks tiesiog profesinis malonumas” (Informantas B)</p> <p>“[...] bet tas, kuris galbūt strateguoja ir greičiau keičia idėjas, tam, kad gauti, tiksliau – rasti, tą didesnę problemą ir padaryti iš to geresnį verslą” (Informantas C)</p>
	Sumažinta grėsmės baimė	<p>“Bet čia yra geriau negu kazino, nes tu turi kontrolę. Kazino tai neturi jokios kontrolės” (Informantas A)</p> <p>“Ten iš technologinės pusės ar iš kitų pusių mes neblogai susidirbė esam – didelių labai iššūkių nėra” (Informantas B)</p> <p>“Turbūt motyvuoja sulaukti klaidų. Bent jau mane” (Informantas C)</p>

Orientacija į pasiekimus stipriai išreikšta visuose analizuotuose antreneriuose (10 lentelė). Kiekvienas antreneris skirtingai išreiškia pasiekimų siekimą, pavyzdžiui, B antreneriui – tai sportinis interesas, A antreneriui – siekis būti geriausiems, o C antreneriui – finansinis stabilumas. Nepaisant jų skirtumų, visi jie yra stipriai linkę į pasiekimus, kurių sėkmingi rezultatai suteikia vis daugiau pasitikėjimo savimi, todėl antreneriai vis drąsiau identifikuoja galimybes ir jas vysto.

Sumažinta grėsmės baimė yra tiesiogiai susijusi su orientacija į pasiekimus, nes esant stipriai orientacijai į pasiekimus vis mažėja baimė rizikuoti, su kiekvienu sėkmingu pasiekimu. Mažėjant nesėkmės grėsmės baimei didėja pasitikėjimas savimi, tad lengviau gali kontroliuoti kilusias problemas (A antreneris). Taip pat grėsmės baimė sumažėja turint stiprią komandą, taip kaip B antrenerio (10 lentelė) ir C antrenerio (“*Tu gebi taip dirbti, kad kaip komanda gali – tos daug vertės, na, atnešti ir tai svarbiausia*”) atvejais.

Antreneriai savo asmenybės bruožais dažnai išsiskiria iš kitų asmenų savo stipria vidine ir išorine motyvacija, kurią gali skatinti *poreikis prisijungti prie kitų, pasiekimų siekimas* arba *noras būti galingu*. Todėl žemiau pateiktoje lentelėje (11 lentelė) analizuojami aukščiau išvardinti veiksniai.

Motyvuojantis veiksnys, kaip *poreikis prisijungti prie kitų* neišryškėjo analizuojamuose antrepneriuose (11 lentelė).

Anksčiau kalbėta, kad pasitikėjimą savimi skatina orientacija į pasiekimus, tačiau *pasiekimų siekimas* yra motyvaciją skatinantis veiksnys. Žemiau pateiktoje 11 lentelėje analizuojama pasiekimų siekimo pasireiškimas tiriamuose antrepneriuose. Kaip ir orientacija į pasiekimus taip ir pasiekimų siekimas stipriai išreikštas visuose minėtuose (A, B, C) antrepneriuose. Tai rodo, kad analizuotus antrepnerius motyvuoja pasiekimų siekimas ir tai skatina jų pasitikėjimą savimi. Taip pat tai suteikia užsispyrimo ir drąsos identifikuoti galimybes ir jas patikrinti.

11 lentelė. Asmenybės bruožo – motyvacijos pasireiškimas tiriamuose antrepneriuose

Kodas	Subkodas	Citatos
Motyvacija	Poreikis prisijungti prie kitų	Neišryškėjo.
	Pasiekimų siekimas	<p>“Tai sakyčiau, kad galbūt iššūkiui, kažkoks noras pasiekti daugiau, įdomiau, biskį galimybių įdomesnių atrasti” (Informantas A)</p> <p>“Tai pirmas dalykas – tas toksai vidinis noras įrodyti pradžioj sau, kad aš galiu pasiekti” (Informantas B)</p> <p>“Kai aš pasakoju savo istoriją šiaip kažkam ten, kam įdomu, ar susitikęs, tai aš sakau, kad man visada buvo įdomu strateguot, bet strateguojant įdomu atrast kažką naujo” (Informantas C)</p>
	Noras būti galingu	<p>“[...]pradžioj tai to nejaučiau, bet paskui kažkaip pasidarė, kai pradėjom konkuruot visam pasauly, tai visai motyvuoja parodyti pasauliui, kad kažkokioj nedidelėj Rytų Europos šaly – Lietuvoj irgi galima sukurti geras technologijas, inovatyvias” (Informantas B)</p> <p>“Aš nežinau, ar tą galima vadint sportiniu interesu, bet jis yra tiesiog vidinis noras išauginti didelę kompaniją arba būti tame procese” (Informantas B)</p> <p>“O kitas dalykas – tai motyvuoja tai, kad kai technologiją naudoja daug žmonių, mūsų dabar technologiją kasdien naudoja milijonai žmonių, nes mūsų technologiją naudoja dideli e-shop'ai, tas irgi motyvuoja” (Informantas B)</p>

Noras būti galingu – tai asmenybės bruožas, kuris pasireiškė tik B antrepneriui. Šis antrepneris žavisi didžiulėmis ir galingomis kompanijomis, o taip pat nori prilygti joms (11 lentelė). Taip pat tapti svarbiu ir darančiu įtaką, taip kaip pavyzdžiui, B antrepnerį motyvuoja tai, kad jo sukurtą technologiją naudojami milijonai žmonių visame pasaulyje (11 lentelė). Iš vienos pusės tai yra vienas stipriausių motyvaciją skatinančių asmenybės bruožų, tačiau pernelyg išreikštas gali tapti problema komandos valdyme ir galimybių identifikavime. Tačiau šiuo metu negręsia šios problemos, nes: „[...], tai nei vienas iš mūsų co-founder'ių nėra godūs. Pinigų prasme. Tai reiškia, kad mūsų pirmas tikslas niekada nebuvo pinigai“, esama komanda yra stipri ir orientuota į technologijos kūrimą: „fokusuotis ant technologijos kūrimo [...]“.

Budrumas, kaip asmenybės bruožas antrepneriams yra svarbiausias, o taip pat jis yra tiesiogiai susijęs su pažinimu, nes ši savybė skatina domėtis ir turimą informaciją apjungus daryti tam tikras išvadas. Todėl žemiau pateiktoje 12 lentelėje yra analizuojama kaip budrumas pasireiškė

analizuojamuose antrepneriuose per sistemingą naujos informacijos paiešką, turimos informacijos apjungimą ir informacijos valdymą socialiniame tinkle.

Sisteminga naujos informacijos paieška – tai natūralus procesas, kuris dar gali būti vadinamu smalsumu. Visi analizuoti antrepneriai pasižymėjo naujos informacijos paieška (12 lentelė), kas padėjo jiems tobulėti ir tubulinti savo kuriamus produktus, ar įsigilinti į vartotojų poreikį. Skirtumas tarp antrepnerių buvo tik informacijos pasirinktas rinkimo būdas. Kryptingai renkama informacija antrepneriams gali padėti lengviau identifikuoti galimybes, o vėliau sėkmingai jas vystyti.

12 lentelė. Asmenybės bruožo – budrumo pasireiškimas tiriamuose antrepneriuose

Kodas	Subkodas	Citatos
Budrumas	Sisteminga naujos informacijos paieška	<p>“Turi daug labai žinot ne tik savo srity, ne tik programavime, nu turi plačiai žiūrėt. Labai plačiai” (Informantas A)</p> <p>“Vietoj tai mes dalyvaujam parodose, nes mums tikslingiausia dalyvauti ten, kur yra mūsų klientai” (Informantas B)</p> <p>“Tiesiog eiti pas klientus, klausti, kokie galimi, kalbėtis su grynai artimiausiais žmonėm, kiek tai yra aktualu, eiti pas verslus ir žiūrėti” (Informantas C)</p>
	Turimos informacijos apjungimas	<p>“Idėja kilo labai paprastai – nuo poreikio, kad patiem reikia. Jo, nes yra krūva įrankių, tarkim, rinkoje, bet vienas tai to neturi, tai ano neturi. Arba ten kažkas ne taip išspręsta. Nu tai vėl, bandai tą spręst per savo produktą” (Informantas A)</p> <p>“Tai reikia rast industriją, kur ta problema skaudžiausia yra ir greitai gebėti, na kaip čia pasakyti dabar, suklydus atmesti tą vieną ar kitą idėją” (Informantas C)</p>
	Informacijos valdymas socialiniame tinkle	<p>“Vienas žmogus, su kuriuo susipažinom buvo vieno didžiausių Lietuvoj e-shop’o IT vadovas. Ir mes kažkaip išsikalbėjom, kad paieška jų e-shop’o blogai veikia” (Informantas B)</p> <p>“Nu tai tada tu turi rūpintis, kuom tas žmogus gyvena, kokie iššūkiai yra, kas jiems svarbu, kaip jiem gali būt naudingas ir tada tau pačiam bus daug lengviau su tais žmonėm užmegzt kontaktą” (Informantas B)</p> <p>“Aš palaikau ryšį su įvairiausių kompanijų ir įvairiausių startup’ų vadovais. Keičiamės, kaip sekasi, kokias klaidas darom, kas veikia” (Informantas B)</p> <p>“Bet stengiamės, kuo daugiau profesionalų, kuo daugiau gauti feedback’o, nes kai tu tikrai užsitarai, nu startuoliui baisiausia yra, kai tu užsitarai, tada nieko ir negauni. Tai susikalbėjimas su klientais ir profesionalų įtraukimas” (Informantas C)</p>

Turimos informacijos apjungimu labiausiai pasižymėjo A antrepneris, kuris gal dėl savo akademinės patirties, stengiasi rasti saitus, pavyzdžiui, tarp skirtingų sričių: “*Tai jeigu imant grafiką ir programavimą, tai jos tarpusavyje siejasi tuo, kad tarkim per interaktyvą ir digital jos tarpusavy labiausiai susimaišo*”. Todėl A antrepnerio startuolio vystoma veikla yra labai plati: „*Nu jei tos veiklos imant, tai pas mus yra: technologies, interactive, digital ir animation*“.

Kalbant apie C antrepreneri, tai jis taiko strategiją, rinkdamas ir susintetindamas turimą informaciją stengiasi kuo daugiau sugalvoti idėjų ir jas patikrinti (12 lentelė), kitaip tariant kuo daugiau identifikuoti galimybių, tačiau per techninę prizmę.

Žvelgiant į *informacijos valdymą socialiniame tinkle*, tai antrepreneri B yra labiausiai linkęs aktyviai palaikyti ryšius ne tik su kitais įmonių vadovais ar antrepreneriais, bet ir su savo darbuotojais, klientais (12 lentelė). Toks būdas padeda aktyviai keistis informacija, kas padeda išvengti ar paprasčiau išspręsti esamas ar kylančias problemas, bet taip pat priimti sprendimus atsižvelgus ne tik į vidinę, bet ir išorinę valdomą informaciją.

Antrepreneri C taip pat stengiasi valdyti informaciją socialiniame tinkle, tačiau ne taip aktyviai, kaip B antrepreneri (12 lentelė). Lyginant visus tris analizuotus antrepreneri, tai antrepreneriui C išryškėjo intravertiškumas, antrepreneriui B – ekstravertiškumas, o antrepreneriui A – labiau intravertiškumas. Intravertiškiems antrepreneriams sudėtinga aktyviai palaikyti ryšius socialiniuose tinkluose ir taip valdyti informaciją, nes jiems labiau išreikštas analitinis pažinimo stilius.

Problemų įtakos galimybių identifikavimui analizė

Startuolio vystymas yra kompleksiškas procesas, kurį lydi ne tik sėkmės veiksniai, bet ir problemos, kurios gali virsti nesėkmės veiksniais arba naujomis galimybėmis startuoliui augti dinamiškoje rinkoje. Interviu duomenimis dažniausiai antrepreneriai susiduria su resursų ir kompetencijų problemomis. Remiantis minėtomis problemomis bandoma išsiaiškinti, kaip skirtingos problemos gali turėti įtakos galimybių identifikavimui.

Žemiau pateiktoje 13 lentelėje yra analizuojamos finansinės ir žmogiškųjų išteklių problemos. Remiantis informantų pateikta informacija – tai finansinės problemos darė mažiausiai įtakos startuolių vystymui, nes visi trys analizuoti startuoliai įkurti ir vystyti naudojant savo finansus. Tačiau, B informantas teigė, kad *finansų trūkumas* buvo viena iš kliūčių siekiant pritraukti žmogiškuosius resursus, o jie yra pagrindinis ir svarbiausias resursas analizuotuose IT startuoliuose. O žiūrint iš galimybių perspektyvos, B informantas pabrėžė: *“Tai reiškia, kad finansai duos galimybę, kur galim investuoti pinigus, kad vėl susitelkti į augimą, atsinaujint departamentus, tai gal į naujus produktus”*, kad finansai gali stimuliuoti galimybių identifikavimą ir realizavimą.

13 lentelė. Finansinių ir žmogiškųjų išteklių problemų pasireiškimas startuolio ankstyvojoje augimo fazėje

Subkodas	Citatos
Finansinės	<p><i>“Dėl to pradžiai, kažkokių tų naujų žmonių ir nepritraukėm, nes nei neturėjom galimybių mokėt atlyginimų, nei kažko labai pasiūlyt”</i> (Informantas B)</p> <p><i>“[...]mes bandom iš savo pinigų, ką cash'o sudeginam, naudot”</i> (Informantas C)</p>
Žmogiškųjų išteklių	<p><i>“[...] specialistų aukšto lygio, gerų, juos turi užsiaugint – jų nėra. Elementariai, arba neruošia, arba jie nesidomi tuo iki to laiko”</i> (Informantas A)</p> <p><i>“Šiaip visi iššūkiai pagrindiniai yra tik su žmonėm”</i> (Informantas B)</p> <p><i>“Žmonių radimas, kurie darbą suprastų kaip hobį”</i> (Informantas C)</p>

Žmogiškųjų išteklių problema, remiantis informantų pateikta informacija, yra didžiausia problema kuriant ir vystant startuolį. Visi trys informantai šią problemą, interviu metu, pabrėžė keletą kartų. Pavyzdžiui, B informanto teigimu: *„Tai tik iš ketvirto ar iš trečio karto susiradom žmogų, kuris nu*

plius-minus visai neblogai tinka“. Tačiau, kiekvienas informatas skirtingai įvardijo jiems svarbius ieškomo žmogaus savybes, pavyzdžiui, A informantui svarbus aukšto lygio išsilavinimas – gilios specifinės žinios (13 lentelė), o C informantui svarbu, kad žmogus mėgtų savo darbą, nes tokiu atveju turės didelę vidinę motyvaciją, kas galiausiai padės pasiekti aukštus rezultatus. B informantui formuojant žmogiškuosius resursus trūko patirties išsirenkant tinkamus žmones pozicijai: „*Kai pamatydavom, kad yra poreikis kažkuriai pozicijai, tai vis ne tuos žmones nu ‘hairin ‘davom, nes patys nelabai žinojom, kokių jų reikia, kaip jie ten dirba ir panašiai*“, o tai atėmė daug laiko vystant startuolį.

Šiuo atveju, kiekvienas analizuotas atvejis, parodo, kad žmogiškasis išteklius yra kertinis resursas, identifikuojant ir vystant galimybes, nes specifinės žinios padeda suskurti naujas idėjas, kurios gali tapti galimybėmis, o aukšta vidinė motyvacija padeda ne tik galimybių paieškai, bet ir jų vystymui, nes ne visada galimybė yra pasiekama lengviausiu keliu.

Žemiau pateiktoje 14 lentelėje yra analizuojama kompetencijų problema, kuri suskaidyta smulkiau remiantis informantų pateikta informacija – tai specifinės žinios, marketingo žinios, pardavimų žinios, strategija ir valdymo žinios.

Kalbant apie **specifines žinias**, tai B informantas pagrindė susidūrė su šia problema (14 lentelė), nes labai jaunas pradėjo kurti startuolį: „*Aš tai sakau, kad mes tik pradėjom, man buvo kažkur šešiolika, man atrodo metų, tai dar išvis paauglys, dar kažkaip nepažinęs savęs dar neturėdamas išsilavinimo*“, todėl dar nebuvo įgijęs tam reikalingų specifinių žinių ir patirties, todėl nors ir turėdamas gabumus identifikuoti galimybę nesugebėjo jos tinkamai vystyti (14 lentelė).

Kiti analzuoti informantai nesusidūrė su šia problema, nes pradėjo kurti startuolį jau turėdami specifinių žinių, ypač, A informantas, buvęs universiteto dėstytojas: „*<..> dirbau universitete ir norėjosi kažką... ten truputį per lėtai viskas sukasi, per, galbūt, vangiai viskas sukasi*“, savo srities profesionalas.

14 lentelė. Kompetencijų problemos pasireiškimas startuolio ankstyvojoje augimo fazėje

Kodas	Subkodas	Citatos
	Specifinės žinios	<p>„<i>Nes nu mes apie du metus kūrėm tą pirminę technologiją – tiesiog dirbom trise, dirbom be išlaidavimų, be nieko</i>“ (Informantas B)</p> <p>„<i>Tai mes didelę dalį rinkos praradom, greičiausiai, vat pradžioj, nes mes buvom tas tiesiog black box ‘as kur neaišku, kaip čia kas veikia</i>“ (Informantas B)</p>
	Marketingo	<p>“<i>Nu auditorija turi būt specifinė – inžinieriai. Jeigu inžinieriai, tada susišnekam. Jeigu nēr inžinieriaus, tai ten su vadybininku, ten kol jam išaiškini, nu užtrunka. Ir paprastai, nu žinot, žmonės mėgsta viską kuo paprasčiau. Kad suprastų</i>” (Informantas A)</p> <p>“<i>Kaip pasiekt potencialius klientus, jiem parduoti, tiek konkuruoti, tiek kita. Kaip po to marketingą daryti, kaip self [...] awareness skleisti vat šitoj mūsų rinkoj</i>” (Informantas B)</p>

Kompetencijų	Pardavimų	<p>„Arba turi išteklių – neturi pardavimo, arba turi pardavimo – trūksta išteklių. Tai tas, nu žinot, vadovo darbas yra tas svarstyklių lankstymas” (Informantas A)</p> <p>„Greičiausiai, nuo pat pirmos dienos pasamdytume 3-4 žmones į pardavimų komandą ir pradėtume pardavinėti užsienį. Ir aišku, dabar mes žinom, kaip reikia pardavinėti – lengva pasakyti, nes tada tai nieko nežinojom, bet iškart pradėtume pardavinėti užsienį, nes nu mūsų rinka yra užsienyje ir panašiai“ (Informantas B)</p>
	Strategijos	<p>„Jinai šiek tiek išsigrynino, sakyčiau taip. Jinai gal iš pradžių buvo tokia – viskas mixas labai, labai taip sumaišyta. Dabar yra daugiau išgryninta. Mes turim tokias, kaip po, keturias sritis” (Informantas A)</p> <p>„Matot, man istoriškai taip susidėstė, kad mūsų darbai mus parduoda. Ta prasme, ką padarai, pateiki svarbu, parodai ir tie darbai parduoda” (Informantas A)</p> <p>„Tai va, iš produkto pusės, sakykime, nuo pat pradžios žinotume kur yra fokusas, nes fokusą pamatėm tada jau, kai konkurentai aplenkė” (Informantas B)</p>
	Valdymo	<p>„Darėm klaidų, buvom pasisamdę ir ten netinkamų žmonių, nesupratom, kaip ten procesą reikia visą pardavimo vystyti, kaip ten vyksta, kaip ką daryt. Tai tokie savamoksliai buvom“ (Informantas B)</p> <p>„Gal dabar aš jau daugiau rodau kelių, ar ne. Jei iš pradžių pats daugiau ir dirbau viską, ir dariau, tai tai“ (Informantas A)</p> <p>„Tai viskas prasidėjo, aišku, nuo, nuo kitokių minčių – klydom daug, daug buvo problemų, bet dabar manom, kad jau radom tą kelią“ (Informantas C)</p>

Su **marketingo žinių** ir patirties stoka labiausiai susidūrė A ir B informantai, nes gilinasi į produkto kūrimą, bet ne į jo pateikimą vartotojui, todėl galiausiai turėdami produktą tapo labai sudėtinga jį pateikti prieinama forma klientui. Kadangi visi analizuoti antreprenieriai priklauso IT sektoriuj, todėl jų startuolių kūrimai produktai yra labai specifiški, o tai reikalauja aukšto lygio sugebėjimų sudėtingą produkto koncepciją pateikti nesudėtingai eiliniam vartotojui (14 lentelė).

Marketingo srities kompetencijos padeda identifikuotas galimybes sparčiau vystyti, atveriant duris į naujas rinkas ir net gi sukuriant naujas sąlygas potencialioms galimybėms pasireikšti.

Pardavimų kompetencijų trūkumas pasireiškė taip pat A ir B antreprenieriams, nes tiek vieno informanto atveju tiek kito, pavyzdžiui, identifikuojant tikslinį vartotoją ar neturint įgūdžių sukurtą produktą parduoti (14 lentelė). Kadangi taip pat neturėjo žmogiškųjų išteklių su šia kompetencija, todėl susiformavo problema, bandant produktą pateikti rinkai. Remiantis patirtimi B informantas teigia, kad: „<..> greičiausiai, jau kai pradėtume, gautume pirmus 5-6 klientus, greičiausiai, pritrauktume ir kapitalą. Mes jau žinotume, kur tą kapitalą leist“, sėkmingi pardavimai sukurtų finansus, kurie būtų panaudoti tolimesniam startuolio vystymui – auginimui. Tai parodo, kad pardavimai paspartina galimybių vystymą per pritrauktą kapitalą.

Strategijos kompetencijų trūkumas ryškiausias A ir B antreprenieriams (14 lentelė), nes A antreprenieris kūrė startuolį remdamasis savo giliomis specifinėmis žiniomis, bet taip pat stengdamasis kuo platesnę rinkos dalį apimti: „[...] sako „ką jūs čia keturias sritis viską norit

apžiot?“ *O aš sakau, kad darau tai, kas man įdomu*“, kas parodo, kad nėra kryptingos veiklos. Kalbant apie B informantą, jis kūrė startuolį būdamas jaunas, be išsilavinimo ir patirties, todėl jo atveju strategijos kompetencijų trūkumas pasireiškia pasimetimu: *“Kažkur, kai jau tapom kažkam įdomūs, mes vis dar nežinojome, kur mum tuos pinigus reikės išleisti, kad būtų jų graža kažkokia”*, neturint tikslingų planų ateičiai. Neturint strategijos yra blaškoma tarp keletos skirtingų identifikuotų galimybių, todėl tokiu atveju išauga rizika, kad galimybė bus neišnaudota, nes tiesiog bus prarasta per daug laiko ir kitų resursų netikslingam skirtingų galimybių vystymui.

Priešingai C antreprenierio stiprioji pusė yra strategavimas: „[...] *tai aš sakau, kad man visada buvo įdomu strateguoti, [...]*“, tai pažymi keletą kartų interviu metu. Taip pat C antreprenieris turi patirties produkto kūrimo ir įmonės valdyme, nes jo sukurtas startuolis veikia lygiagrečiai kito startuolio atžvilgiu – atplyšęs nuo kito egzistuojančio startuolio, todėl šis startuolis pasiekė startuolio augimo fazės pradžią per labai trumpą laiko tarpą, beveik per du metus. Tai vienas iš veiksnių lėmęs sėkmingą startuolio vystymą.

Galiausiai **valdymo kompetencijų** trūkumas stipriai išryškėjo A ir B antreprenierių atvejais ir kiek mažiau C antreprenierio atveju (14 lentelė). Pasireiškė silpna orientacija į rezultatus ir į startuolio veiklos efektyvumą. Taip pat, kaip jau anksčiau minėta, tokių kompetencijų trūkumas, kaip marketingo, pardavimų, strategijos ir žmogiškųjų išteklių, daro stiprią įtaką įmonės valdymui, nes valdymo kompetencijas sudaro minėtų sričių turimos žinios, kiek mažiau marketingo, ir patirtis.

Asmenybės bruožų ir problemų apibendrinanti analizė

Atlikus kokybinį tyrimą išryškėjo analizuotų Lietuvos startuolių antreprenierių asmenybės bruožai, kurie kiekvienam jų padeda identifikuoti galimybes ankstyvoje startuolio augimo fazėje. Taip pat identifikuotos problemos, kurios turi įtakos galimybių identifikavimui ir tolesniam vystymui.

Žemiau pateiktoje 15 lentelėje yra pateikta tyrimo rezultatų suvestinė (remiantis rezultatais aukščiau), kurioje matyti, kokie asmenybės bruožai išryškėjo ir su kokiomis problemomis susidūrė analizuoti A, B ir C antreprenieriai.

Pirmiausia, žvelgiant į asmenybės bruožų kategoriją, tai visi analizuoti antreprenieriai pasižymėjo analitiniu mąstymu. Nors vienuose buvo stipriau išreikštas (A ir C antreprenieris), o kituose silpniau išreikštas (B antreprenieris), tai paaiškinta aukščiau pateiktuose rezultatuose. Kalbant apie pasitikėjimą savimi, tai visi antreprenieriai buvo labiausiai tarpusavyje panašūs, tiek linkę rizikuoti, inovatyvūs, stipri orientacija į pasiekimus ir sumažėjusi grėsmės baimė.

15 Lentelė. Tyrimo rezultatų suvestinė

Kategorija	Kodas	Subkodas	A	B	C
Antreprenierio asmenybės bruožai	Pažinimo	Intuityvus.	-	-	+-
		Analitinis.	+	+	+
		Adaptyvus.	-	-	-
	Pasitikėjimas savimi	Rizikavimas.	+	+	+
		Inovatyvumas.	+	+	+-
		Orientacija į pasiekimus.	+	+	+

		Sumažinta grėsmės baimė.	+	+	+
	Motyvacija	Poreikis prisijungti prie kitų.	-	-	-
		Pasiekimų siekimas.	+	+	+
		Noras būti galingu.	-	+	-
	Budrumas	Sisteminga paieška naujos informacijos.	+	+	+
		Turimos informacijos apjungimas.	+	+-	+
		Informacijos valdymas socialiniame tinkle.	-	+	+-
Problemos, su kuriomis susiduria antreprenieriai	Resursų	Finansinės	+-	+-	+-
		Žmogiškųjų išteklių	+	+	+-
	Kompetencijų	Specifinės žinios.	-	+	-
		Marketingo.	+	+	+-
		Pardavimų.	+	+	+-
		Strategijos.	+	+	-
	Valdymo.	+	+	+-	

“-“ – nepasireiškė savybė / problema.

“+” – stipriai pasireiškė savybė / problema.

“+-“ – nežymiai pasireiškė savybė / problema.

Analizuotuose antrepneriuose motyvacija stipriai pasireiškė per pasiekimų siekimą, o noras būti galingu išryškėjo tik vienam antrepneriui (Informantas B). Rezultatai rodo, kad pagrindinis motyvaciją skatinantis veiksnys – tai pasiekimų siekimas.

Analizuojant budrumą tirtuose antrepneriuose išryškėjo, tai, kad nevisi antrepneriai geba informaciją valdyti socialiniuose tinkluose. Šio tyrimo metu tik vienas antrepneris (Informantas B) aktyviai valdo informaciją socialiniame tinkle. Tačiau visi antrepneriai geba sistemingai ieškoti naujos informacijos ir apjungti, pasitelkdami analitinį pažinimo stilių (15 lentelė).

Kalbant apie resursus, tai didžiausia problema – žmogiškieji ištekliai. Ši problema labiausiai įtakota antrepnerių kompetencijų trūkumo ir mažiau finansų. Kompetencijų trūkumas – tai viena didžiausių problemų lydinčių antrepnerius. Šiuo tiriamuoju atveju, visiems analizuotiems antrepneriams, labiausiai trūko valdymo, marketingo ir pardavimo žinių ir patirties. Svarbu paminėti ir strategijos kompetencijų trūkumą, nes ši problema labai stipriai išryškėjo A ir B informantuose ir su šia problema kylančiomis kitomis problemomis, kaip finansinės, žmogiškųjų išteklių ir kt.

Pasitelkus Hougaard (2005) galimybių sričių lentelę ir empirinės analizės gautus rezultatus nustatyta, kaip analizuoti inoformacinių technologijų srities antrepneriai, ankstyvoje startuolio augimo fazėje, identifikuoja galimybes (16 lentelė).

16 Lentelė. Antreprenieriai galimybių srityse

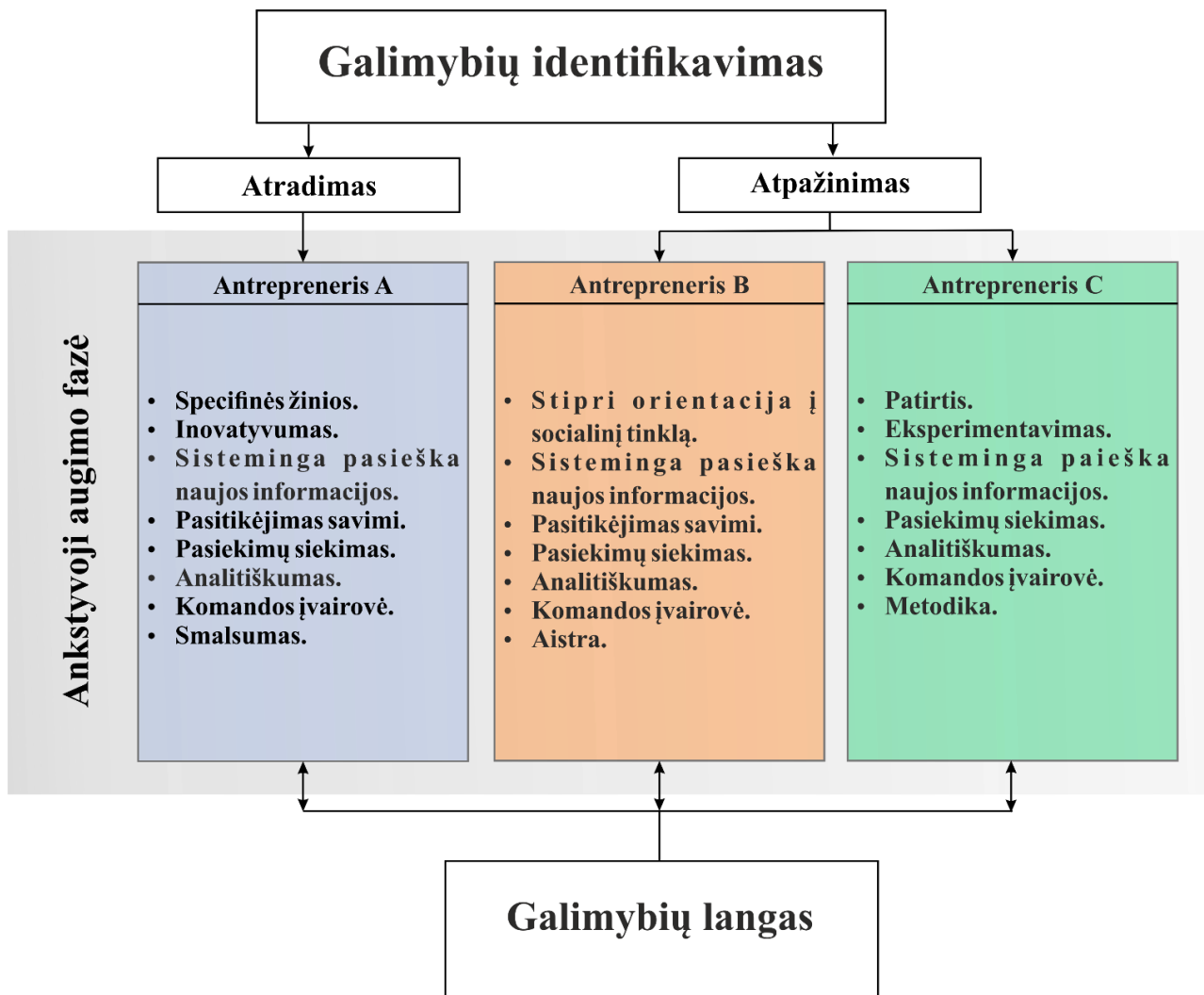
	Specifinis interesas	Kaip darbo dalis
Sisteminis ieškojimas	Aistra (B)	Metodas (C)
Atsitiktinis atradimas	Smalsumas (A)	Budrumas

- C informantas pasižymėdamas sistemingu ieškojimu ir metodų taikymu identifikuoja galimybes. Kadangi jo valdomas startuolis yra atplyšęs nuo kito intensyviai besivystančio startuolio, todėl turėdamas patirties ir taikydamas kito startuolio praktiką informantas bando identifiukuoti naujas galimybes, kurios padės dar sparčiau augti jo valdomam startuoliui.
- B informantas aistros skatinamas ir specifinių interesų, kaip vienas iš jų, noras daryti įtaką, ir sistemingai ieškodamas informacijos, kaip padaryti geriau už kitus, jis jau paauglystėje identifikavo galimybę ir pradėjo kurti startuolį. Nepaisant patirties ir išsilavinimo trūkumo, tačiau gebėjimas suburti ir valdyti stiprią, šiai dienai komandą, jo įkurtas startuolis yra sėkmingas ir sparčiai augantis.
- A informantas skatinamas begalinio smalsumas, nes jau vaikystėje buvo gilus susidomėjimas, kas, kaip ir kodėl veikia, o ir specifinio intereso – tai noras sukurti kažką visiškai naujo, padėjo atrasti naujas galimybes. Informanto vystomam startuoliui sėkmę neša jo kuriamo produkto specifiškumas, kuris yra pritaikomas skirtingoms sritims.

Apibendrinant, analizuoti informantai yra skirtingos asmenybės, todėl kiekvienas jų priklausomai nuo asmeninių savybių ir turimos patirties identifikuoja galimybes. Nesvarbu, kuris asmenybės bruožas yra labiau išreikštas antrepeneryje, tačiau svarbu, kad tas bruožas skatintų sistemingą galimybių identifikavimą.

4.3. Rezultatų apibendrinimas ir rekomendacijos

Apibendrinant atlikto empirinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad analizuoti ankstyvoje startuolio augimo fazėje Lietuvoje įkurtų IT srities startuolių antreprenieriai labai pasitiki savo jėgomis, kas leidžia jiems būti inovatyviems kuriant idėjas, o sumažėjusi rizikos baimė leidžia jiems išbandyti šias idėjas, taip patikrinant galimybių egzistavimą rinkoje. Taip pat jie taikydami analitinį pažinimo būdą atlieka idėjų analizę, tokiu būdu nustatydami ir įvertindami galimybes jų kuriamo produkto įsitvirtinimui rinkoje. Papildant, sudarytame konceptualiame modelyje (12 pav.), kuriame išskirtos dažniausiai pasireiškiančios antreprenieriškos savybės ankstyvoje startuolio augimo fazėje – tai analitinis pažinimo stilius ir pasitikėjimas savimi, tik pabrėžia, kad šie asmenybės bruožai yra būdingi ne tik analizuotiems Lietuvoje įkurtų IT srities startuolių antreprenieriams, bet visiems antreprenieriams.



13 pav. Analizuotų antreprenierių galimybių identifikavimą lemiantys veiksniai startuolio ankstyvoje augimo fazėje

Tyrimų analizė parodė, kad turėdami patirties startuolio vystyme ir pasiekę ankstyvąją startuolio augimo fazę antreprenieriai identifikavo galimybę kurti savo produktą, nuo kurio priklausys startuolio dar intensyvesnis augimas. Taip pat tyrimai parodė, kad kiekvieno analizuoto antreprenierio gebėjimą identifikuojant galimybę didesnę įtaką daro vienas iš veiksnių, tačiau priklausomai nuo asmenybės bruožų. Kadangi visi analizuoti antreprenieriai yra skirtingos asmenybės, todėl kiekvienas analizuotas atvejis yra individualus, juos apjungia tik keletas panašių asmeninių savybių (13 pav.). A antreprenierio atveju specifinės žinios, kurių gylis ir plotis skatina antreprenierio inovatyvumą kuriant unikalų produktą ir taip atrandant galimybę, kai produktas pats save parodo. Žvelgiant į B antreprenierio atvejį tai jo varomoji jėga yra stipri orientacija į socialinį tinklą kartu su sisteminga naujos informacijos paieška, nes šių veiksnių kombinacija padeda jam greitai atpažinti galimybę, pavyzdžiui, produkto poreikį rinkoje. C antreprenierio atveju jo varomoji jėga yra patirtis ir nuolatinis eksperimentavimas kuriant idėjas ir pateikiant produktą pradinėje jo stadijoje vartotojui, kad gautas atgalinis ryšys padėtų tikslingai identifikuoti kuriamo produkto galimybę sėkmingai realizuoti rinkoje.

Gauti rezultatai parodo, kad asmenybės bruožų skirtumai yra svarbūs antreprenieriams, nes dėka skirtumų antreprenieriai skirtingai ieško, analizuoja ir interpretuoja informaciją reikalingą galimybių identifikavimui, kas galiausiai padeda sukurti produktą ir paslaugų įvairovę rinkoje.

Įdomu tai, kad tyrimas parodė silpnąją analizuotų Lietuvoje įkurtų IT srities startuolių antreprenerių pusę – tai gebėjimų trūkumas konstruojant socialinį tinklą. Nors antreprenerių įkurtuose startuoliuose yra skatinama narių įvairovė ir stengiamasi valdyti informaciją tarp narių, tačiau išorinis socialinio tinlo konstravimas yra sutrikęs. Informacijos valdymas socialiniame tinkle yra svarbi budrumo dalis, nes padedami savo socialinių tinklų antrepreneriai pamato daugiau galimybių, priešingu atveju, jų galimybės labiau priklausytų nuo jų pačių patirties ir žinių rinkoje, o tai apribotų galimybių lauką.

Tyrimo metu taip pat buvo atskleistos pagrindinės problemos su kuriomis susiduria Lietuvos IT srities antrepreneriai ankstyvoje startuolio augimo fazėje – tai žmogiškųjų išteklių (resursai) ir kompetencijų trūkumo, tokių kaip, strategijos, pardavimų, marketingo ir valdymo. Trūkstant žmogiškųjų išteklių gali sutrikti idėjos vystymas, o to pasekoje, gali būti vėluojama pasinaudoti galimybe. Kita svarbi problema, iš kompetencijų perspektyvos, tai veiklos strategijos nebuvimas. Startuolis ar bet kuri kita įmonė be veiklos strategijos yra pasmerkti žūti, nes jos nebuvimas sukuria didelį apibrėžtumą. Kadangi technologijų sektorius auga daug greičiau, palyginus su kitais sektoriais, todėl svarbu turėti aiškią veiklos viziją, kad būtų išvengta grėsmių ir pasinaudota galimybėmis. Taip pat aiški įmonės veiklos strategija sudaro palankias sąlygas priimti tam tikrų profesijų darbuotojus.

Rekomendacijos analizuotiems IT srities antrepreneriams

Aktyvus socialinio tinklo konstravimas. Informacijos valdymas tinkle yra labai svarbus veiksnys ne tik darantis įtaką galimybių identifikavimui, bet ir tolimesniam startuolio vystymui. Kaip atskleidė tyrimas, tai yra silpniausia vieta analizuotų IT startuolių antreprenerių, o socialiniai tinklai yra galingas įrankis ne tik kuriant idėjas ir paverčiant jas galimybėmis, bet ir toliau sėkmingai jas vystant. Siūlymas:

- ✓ Antrepreneriai turėtų kur kas daugiau skirti laiko tinklų konstravimui, palaikymui ir koordinavimui. Pavyzdžiui, vienas iš būdų – tai darbuotojų įvairovė, nes kiekvienas jų turės požiūrį iš savo, visiškai skirtingos perspektyvos, o tai padės priimant nestandartinius sprendimus kuriant produktą, kuris galiausiai gali virsti sėkminga galimybe. Narių įvairovė stiprina tinklą, tačiau labai svarbu informacijos valdymas tarp jų, o tai gali padėti laikas praleistas su savo komanda ir kitomis suinteresuotomis šalimis (antrepreneriais, klientais, tiekėjais, investuotojais ir kt.).
 - Prieš samdant naujus darbuotojus įsivertinti įmonėje dirbančiųjų įvairovę specifinių žinių, asmenybės bruožų, patirties ir kituose įmonei svarbiuose lygiuose.
- ✓ Aktyvi informacijos paieška apie naujas suinteresuotas šalis, nes kuo daugiau informacijos valdoma apie tinklo narius, tuo paprastesnis tampa sudėtinių santykių valdymas, o galiausiai efektyvesnis tinklo koordinavimas.
 - Aktyviai bendrauti savo nariais, kitais antrepreneriais, įmonių vadovais ir kitomis suinteresuotomis šalimis.

Strateginis veiklos planas. Startuolio, kaip ir bet kokios kitos įmonės veiklos strategija turi būti suprantama ir aiški ne tik antrepreneriui, bet ir visai komandai. Nepakanka tik įsivaizduoti ir aptarti tikslus, jie turi būti įforminti raštiškai, kad būtų galima patikrinti, kaip efektyviai siejami užsibrėžti veiklos tikslai. Strateginis veiklos planavimas turėtų būti aktyviai vykdomas jau sėklos stadijoje, tačiau remiantis rezultatais ne visi antrepreneriai tą daro jau pasiekę ankstyvąją augimo stadiją. Siūlymas:

- ✓ Atliekant strateginį planavimą, būtų naudinga atlikti SSGG analizę. Ši stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės analizė padeda apžvelgti ne tik savo veiklos tikslų pasiekimus, bet ir įsivertinti konkurentų veiklą ir pokyčius rinkoje, kas padėtų identifikuojant potencialias esamas ir būsimas galimybes, padėsiančias startuoliui augti.
 - Daryti metinį strateginį veiklos planavimą įtraukiant visus darbuotojus. Galima vykdyti skirtingais lygiais, tačiau turi būti išgirstos visos nuomonės, ne tik valdybos.

Žmogiškųjų resursų ugdymas. Informacinių technologijų sektoriuje svarbiausias resursas yra žmogiškasis išteklius, nes visos inovatyvios technologijos sukuriama remiantis žmogiškuoju kūrybiškumu. Šiame sektoriuje dažnai būna sudėtinga startuolių antrepneriams surasti asmenis, kurie turėtų reikalingų žinių ir patirties. Žmogiškasis resursas tampa svarbus taip pat sėklos fazėje, tačiau jo poreikis išauga ankstyvojoje startuolio augimo fazėje, todėl jis tampa kritiniu faktoriumi įtakančiu startuolio augimą. Siūlymas:

- ✓ Bendradarbiauti su universitetais, nes visi būsimi darbuotojai ir jų žinių bagažas yra ruošiamas universitetuose. Universitetų studijų programos yra adaptuotos atsižvelgiant į darbuotojų rinkos poreikį.
 - Pasiūlyti studentams atlikti praktiką – vienas iš būdų atrasti talentus.
- ✓ Kreiptis į personalo paieškos ir atrankos agentūras, kurios kompetetingai padės surasti tinkamą asmenį ieškomai pozicijai, taip sutaupant finansinių resursų ir ypač laiko, dėl kurio galima prarasti potencialią galimybę kuriant ir vystant naujas technologijas.

Asmeninių kompetencijų kėlimas. Asmeninis tobulėjimas ir kompetencijų kėlimas yra būtinas kiekvienam antrepneriui, nes jis yra atsakingas už visą startuolio veiklą ir jos vystymą, o tai sudaro daug sričių, kaip pavyzdžiui, produkto kūrimas, pardavimas, marketingas, pirkimai ir kt. Kadangi vienas žmogus visko žinoti ir mokėti negali, todėl yra formuojama komanda, tačiau antrepneris turi išmanyti, ne į gylį, o į plotį visas įmonėje egzistuojančias veiklas, nes tai padės suprasti kaip viskas funkcionuoja, kas stabdo startuolio augimą ir panašiai. Platus žinių bagažas padeda įvertinti situaciją iš skirtingų perspektyvų, o tai yra būtinas faktorius norint identifikuoti potencialią galimybę, kuri padės startuoliui augti. Siūlymas:

- ✓ Pastovus dalyvavimas konferencijose, verslo forumuose, specializuotuose mokymuose, pavyzdžiui, mokymai vadovams.

Kadangi idėjas kuria, o vėliau paverčia potencialiomis galimybėmis ne tik antrepneris, bet ir jo komanda, todėl kompetencijas turėtų kelti visi įmonės darbuotojai.

Pasiūlymai tolimesniems tyrimams

Dažniausiai atliekant empirinius tyrimus yra susiduriama su apribojimais. Šiame magistriniame darbe taip pat neišvengta apribojimų. Pirmiausia, nors tyrime dalyvavo Lietuvoje įkurtų IT startuolių, ankstyvojo augimo fazės, antrepneriai, tačiau dėl COVID-19 pandemijos paskelbto karantino šalyje, nepavyko pasiekti informacijos prisotinimo, nes antrepneriai atsisakė duoti interviu, net ir nuotoliniu būdu. Todėl darbe daromi apibendrinimai yra skirti tik analizuotiems antrepneriams, nes informacijos trūkumas neleidžia daryti apibendrinimus visiems IT srities antrepneriams.

Visų antra, tyrimas buvo orientuotas atskleisti, kaip technologijoms imlių startuolių antrepneriai identifikuoja galimybes startuolio augimo fazėje, tačiau buvo analizuojama tik asmenybės bruožų ir problemos, su kuriomis susiduria antrepneriai įtaka. Kadangi galimybių indentifikavimui taip pat

daro įtaką išankstinės žinios ir socialinis tinklas, todėl būtų naudinga analizuoti šių veiksmų įtaką galimybių identifikavimui. Tokie tyrimai leistų susidaryti platesnį vaizdą apie skirtingų veiksmų įtaką galimybių identifikavimui ir kaip tai veikia antreprenierius.

Kadangi tyrimas parodė, kad antreprenieriai yra skirtingos asmenybės ir skirtingų veiksmų visuma skatina juos identifikuoti galimybes, būtų galima tęsti platesnio spektro galimybių identifikavimo tyrimą, kuris padėtų identifikuoti antreprenierių asmenybės tipą ir faktorius darančius didžiausią įtaką galimybių identifikavimo procesui, tokiu atveju rekomendacijos skirtos skirtingo tipo antreprenieriams būtų labiau veiksmingos.

Taip pat susiklosčiusi nepalanki situacija dėl COVID-19 suformavo palankią situaciją akademiniam tyrimams. Kadangi COVID-19 pandemija paveikė visus pasaulio startuolius, įskaitant ir Lietuvos, todėl susidarė puikios sąlygos analizuoti, kaip antreprenieriai susitvarkė su iškilusiais iššūkiais ir kaip tai paveikė galimybių identifikavimą. Tokie tyrimai suteiktų gilumo apie antreprenierišką galimybių identifikavimą.

Išvados

1. Dažniausiai visi startuoliai yra technologijoms imlūs, tačiau vieni startuoliai kuria naujas technologijas, o kiti startuoliai pritaiko sukurtas technologijas kurdami naują produktą ar vystydami paslaugas. Technologijoms imlių startuolių tikslas kurti aukštųjų technologijų ir inovatyvius produktus per labai trumpą laiką dėl agresyviai augančių konkurentų ir rinkos pokyčių. Jie yra laikomi varomąja jėga skatinančia ekonomikos augimą dėl savo intensyvaus ir inovatyvaus vystymosi. Taip pat technologijoms imlūs startuoliai dažniausiai stengiasi pritraukti papildomų finansų moksliniams tyrimams ir plėtrai siekiant sukurti inovatyvius produktus ir naujas rinkas. Žvelgiant į startuolių daromą poveikį ekonomikai būtina paminėti, kad tiesioginis startuolių poveikis yra naujų darbo vietų sukūrimas ir naujų produktų ar paslaugų pristatymas rinkai, o taip pat jie prisideda prie imigracijos ir padidėjusio nacionalinio ir/arba regioninio, vietos produktyvumo. Didindami konkurencingumą startuoliai priverčia esamus rinkos dalyvius elgtis efektyviau ir skatina didesnę produktų įvairovę bei naujus problemų sprendimus. Kartu tiesioginiai ir netiesioginiai veiksniai sąveikaudami padidina šalies ir/arba regionų konkurencingumą bei ekonominį augimą.

2. Startuoliai yra diversifikuoto ir kompleksiško pobūdžio įmonės, kurios turi savo gyvavimo ciklą, kuriam būdingas skirtingos startuolio augimo fazės, kaip parengiamoji sėklos, sėklos, ankstyvojo augimo ir vėlyvojo augimo. Startuolio gyvavimo ciklas reiškia ypatingą galimybių kūrimo formą. Pirmoms ciklo fazėms būdinga tai, kad rinka dar neegzistuoja, nepatikrinta, todėl vyrauja didelis neapibrėžtumo lygis. Tačiau baigiantis sėklos ir pereinant į ankstyvojo augimo fazę antrepneriams susidaro ypatingos galimybės – susiformuoja galimybių langas, kuris yra plačiausias startuolio ankstyvojo augimo fazėje. Svarbu pabrėžti, kad kuo radikalesnė inovatyvi idėja įgyvendinama nepatikrintoje rinkoje, tuo atviresnis galimybių langas susiformuoja antrepneriškiems verslams. Galimybės – situacijos, galinčios generuoti naujas ekonomines priemones, gali būti atpažįstamos – aiškūs ir matomi sprendimai, atrandamos – sudėtinga pamatyti egzistuojančias galimybes arba sukuriamos – naujos galimybės. Yra išskirti trys pagrindiniai konstruktai, kurie daro įtaką galimybių identifikavimui – tai išankstinės žinios, socialinis tinklas ir asmenybės bruožai. Asmenybės bruožai ir išankstinės žinios yra susiję su budrumu versle ir socialiniais tinklais, kurie galiausiai susiformuoja plėtojant galimybes.

3. Atliktas empirinis Lietuvoje įsikūrusių informacinių technologijų startuolių antrepnerių tyrimas, pasitelkus kokybinį tyrimo metodą. Naudojant pusiau struktūruotą interviu iširti trys informantai – informacinių technologijų srities antrepneriai. Interviu įrašai transkribuoti ir analizuoti naudojantis MAXQDA programa. Analizės tikslas tirti, veiksnius darančius įtaką technologijoms imlių startuolių antrepnerių galimybių identifikavimui ankstyvojo startuolio augimo fazėje.

4. Empirinis tyrimas padėjo išsiaiškinti kaip Lietuvoje įsikūrusių informacinių technologijų startuolių antrepneriai identifikuoja galimybes ankstyvojo startuolio augimo fazėje. Kokybinio tyrimo analizė parodė, kad antrepneriai praėję startuolio parengiamąją sėklos ir sėklos fazes įgijo patirties, kuri pasiekus ankstyvąją startuolio augimo fazę padeda lengviau identifikuoti galimybes, kaip, pavyzdžiui, netobulinti kitų produktus, o kurti savo produktą, nuo kurio priklausys startuolio dar intensyvesnis augimas. Taip pat tyrimai parodė, kad visi analizuoti antrepneriai yra skirtingos asmenybės, o nepasiekus informacijos prisotinimo, dėl tyrimo apribojimų, kiekvienas analizuotas atvejis yra interpretuojamas individualiai. A antrepneris atranda galimybes vedinas smalsumo ir pasitelkdamas specifines žinias, kurios padeda sukurti inovatyvų produktą, kuris pats save parduoda. B antrepneris atpažįsta galimybes vedinas aistros pasiekimams. Budrumas informacijai ir

suformuotas stiprus socialinis tinklas įgalina jį greičiau atpažinti produkto poreikį rinkoje. C antreprenieris taip pat atpažysta galimybes, tačiau jo varomoji jėga yra patirtis ir nuolatinis eksperimentavimas kuriant idėjas ir pateikiant produktą pradinėje jo stadijoje vartotojui, kad gautas atgalinis ryšys padėtų tikslingai identifikuoti kuriamo produkto galimybę sėkmingai realizuoti rinkoje. Gauti rezultatai parodo, kad asmenybės bruožų skirtumai yra svarbūs antrepnieriems, nes dėka skirtumų antrepnieriiai skirtingai ieško, analizuoja ir interpretuoja informaciją reikalingą galimybių identifikavimui, kas galiausiai padeda sukurti produktų ir paslaugų įvairovę rinkoje.

Tyrimas taip pat atskleidė pagrindines problemas, su kuriomis susiduria Lietuvoje įkurtų informacinių technologijų srities startuolių antrepnieriiai ankstyvoje startuolio augimo fazėje. Tai žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų trūkumo, tokių kaip, strategijos, pardavimų, marketingo ir valdymo. Kadangi asmenybės bruožus yra sudėtinga pakeisti, tačiau problemas, kurios daro tiesioginę ir netiesioginę įtaką galimybių identifikavimui būtina eliminuoti, nes kitu atveju mažės galimybių identifikavimo efektyvumas ir didės neapibrėžtumas, kuris gali privesti prie startuolio žūties.

Literatūros sąrašas

1. Alfa. [interaktyvus]. Kaunas: 2019-11-28. [žiūrėta 2020-01-15]. Prieiga per: <https://www.alfa.lt>
2. Allinson C. W., Hayes J. (1996): *The Cognitive Style Index: A measure of intuition-analysis for organisational research*. Journal of Management Studies: 33(1), p. 119–135.
3. Alvarez S. A., Barney J. B. (2007): *Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action*. Strategic Entrepreneurship Journal: 1(1), p. 11-26.
4. Alvarez S., Busenitz L. (2001): *The Entrepreneurship of Resource-based Theory*. Journal of Management: 6, p. 755–775.
5. Antonenko P. D., Lee B. R., Kleinheksel A. J. (2014): *Trends in the crowdfunding of educational technology startups*. TechTrends: 58 (6), p. 36-41.
6. Ardichvili A., Cardozo R. N. (2000): *A model of the entrepreneurial opportunity recognition process*. Journal of Enterprising Culture: 8 (02), p. 103-119.
7. Ardichvili A., Cardozo R., Ray S. (2003): *A theory of entrepreneurial opportunity identification and development*. Journal of Business Venturing: 18, p. 105–123.
8. Barringer B. R., Ireland, R.D. (2010). *Recognizing Opportunities and Generating Ideas: entrepreneurship, successfully launching new ventures (p.p 63-65)*. England: Pearson Education Limited.
9. Baxter P., Jack S. (2008). *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*. The Qualitative Report: 13 (4), p. 544-559.
10. Bednar R. (2018): *Reasons for Failure Regarding Start up Entities*. TEMEL International Journal: 2 (1), p. 24-32.
11. CBIInsights. [interaktyvus]. Kaunas: 2019. [žiūrėta 2019-11-18]. Prieiga per: <https://www.cbinsights.com>
12. Corbett A. C. (2005): *Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation*. Entrepreneurship: Theory and Practice, 29 (4), p. 473–491.
13. Corbett A. C. (2007): *Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities*. Journal of Business Venturing: 22 (1), p. 97–118.
14. Crowne M. (2002): *Why software product startups fail and what to do about it: evolution of software product development in startup companies*. IEEE: p. (338-343).
15. Diena.lt. [interaktyvus]. Kaunas: 2019-11-20. [žiūrėta 2020-05-08]. Prieiga per: <https://www.diena.lt>
16. Eckhardt J., Shane S., (2003): *The Individual-Opportunity Nexus: A New Perspective on Entrepreneurship (p.p.161-191)*. Great Britain.
17. Embroker. [interaktyvus]. Kaunas: 2019. [žiūrėta 2019-11-18]. Prieiga per: <https://www.embroker.com>
18. Failory. [interaktyvus]. Kaunas: 2019. [žiūrėta 2019-11-18]. Prieiga per: <https://www.failory.com>
19. Fatima S., Iqbal S., Rehman F. U., Ali M. (2011): *A study of factors affecting opportunity recognition process—Case Study of Pakistan: An opportunity recognition process Framework*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business: 3 (8), p. 1106-1123.
20. FDIIntelligence. [interaktyvus]. [žiūrėta 2020-05-08]. Prieiga per: <https://www.fdiintelligence.com/>
21. Fritsch M., Mueller P. (2004): *Effects of New Business Formation on Regional Development over Time*. Regional Studies: 38 (8), p. 961-975.
22. Gaglio C. M., Katz J. A. (2001): *The psychological basis of opportunity identification: entrepreneurial alertness*. Small Business Economics: 16, p. 95–111.

23. Giardino C., Paternoster N., Unterkalmsteiner M., Gorschek T., Abrahamsson P. (2016): *Software Development in Startup Companies: The Greenfield Startup Model*. IEEE Transactions on Software Engineering: 42 (6), p. 585-604.
24. Giardino C., Paternoster N., Unterkalmsteiner M., Gorschek T., Abrahamsson P. (2014): *What Do We Know about Software Development in Startups?*. IEEE Computer Society: p. 28-32.
25. Giardino C., Paternoster N., Unterkalmsteiner M., Gorschek T., Abrahamsson P. (2016). *Software Development in Startup Companies: The Greenfield Startup Model*. Transactions on Software Engineering: 6 (42), p. 585-604.
26. Giedraitis A., Kasnauskė J. (2015): *Verslumo atmosferos gerinimas steigiant "Startuolius" (Start up) Lietuvoje*. Regional Formation and Development Studies: 1 (18), p. 51-65.
27. Holt R. (2008): *Using Activity Theory to Understand Entrepreneurial Opportunity*. Mind, Culture, and Activity: 15, p. 52–70.
28. Hougaard S. (2005). *The Window of Opportunity: the business idea, the early stages of entrepreneurship (p.p. 69-93)*. Germany: Springer Berlin.
29. Jonikas D. (2019): *Startuolio evoliucija (p. 424)*. Lietuva: Obuolys.
30. Kane T. (2010): *The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction*. Kauffman Foundation Technical report: p. 1-8.
31. Kauppinen A., Puhakka V. (2010). *Creating entrepreneurial opportunities: an organisational and social constructive phenomenon in the creation of new businesses*. International Journal of Entrepreneurial Venturing: 1 (4), p. 432–448.
32. KelloggInsight. Kaunas: 2019. [žiūrėta 2019-11-18]. Prieiga per: <https://insight.kellogg.northwestern.edu>
33. Kerr S. P., Kerr W. R., Xu T. (2017): *Personality Traits of Entrepreneurs: A review of Recent Literature*. Working Paper 18-047: p. 1-50.
34. Kirzner I. M. (1997): *Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach*. Journal of Economic Literature: 35(1), p. 60-85.
35. Li Y., Wang P., Liang Y., (2015): *Influence of Entrepreneurial Experience, Alertness, and Prior Knowledge on Opportunity recognition*. Society for Personality Research: 43(9), p. 1575–1584.
36. Lrytas. [interaktyvus]. Kaunas: 2018-12-20. [žiūrėta 2020-01-15]. Prieiga per: <https://www.lrytas.lt>
37. Manigart S., Struyf C. (1997). *Financing High Technology Startups In Belgium: An Explorative Study*. Small Business Economics: 9, p. 125–135.
38. Nasiri N., Hamelin N. (2018): *Entrepreneurship Driven By Opportunity and Necessity: Effects of Educations, Gender and Occupation in MENA*. Asian Journal of Business Research: 8 (2), p. 57-71.
39. Salamzadeh A., Kesim K., H. (2015): *Startup Companies: Life Cycle and Challenges*. Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia: p. 1-11.
40. Sarasvathy S., Dew N., Velamuri S., Venkataraman S. (2003): *Three views of entrepreneurial opportunity*. Handbook of Entrepreneurship Research: p. 141-160.
41. Sethuraman S. P., Prakash A. M. P., Jaganathan S. I. D. (2018): *Business Planning for Agro-Technology Enterprises*. Central Tuber Crops Research Institute: available at: <https://www.researchgate.net/publication/329933795>
42. Shamudeen K., Yeng O. K., Hassan H. (2017). *Entrepreneurial Success within the Process of Opportunity Recognition and Exploitation: An Expansion of Entrepreneurial Opportunity Recognition Model*. International Review of Management and Marketing: 7(1), p. 107-111.
43. Shane S. (2000). *Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities*. Organization Science: 11 (4), p. 448–469.

44. Shane S., Eckhardt J. (2003): *The individual-opportunity nexus*. Handbook of Entrepreneurship Research: p. 161-191.
45. Shane S., Venkataraman S. (2000): *The promise of entrepreneurship as a field of research*. Academy of Management Review: 25 (1), p. 217–226.
46. Shua R., Renb S., Zhengc Y., (2018): *Building networks into discovery: The link between entrepreneur network capability and entrepreneurial opportunity discovery*. Journal of Business research: 85, p.p. 197-208.
47. Smallbiztrends. Kaunas: 2019. [žiūrėta 2019-11-18]. Prieiga per: <https://smallbiztrends.com>
48. Spender J.C., Corvello V., Grimaldi M., Ripa P. (2017): *Startups and open innovation: a review of the literature*. European Journal of Innovation Management: 20 (1), p. 4 - 30.
49. Startup Commons. [interaktyvus]. Kaunas: 2020. [žiūrėta 2020-01-15]. Prieiga per: <https://www.startupcommons.org>
50. Startup Lithuania. [interaktyvus]. Kaunas: 2020. [žiūrėta 2020-01-15]. Prieiga per: <https://www.startuplithuania.com>
51. Stevenson H. H. (1983): *A Perspective on Entrepreneurship*. Harvard Business School Working Paper 9-384-131: p. 1-13.
52. Tang J., Kacmar K. M., Busenitz L. (2012): *Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities*. Journal of Business Venturing: 27, p.p. 77-94.
53. Timmons J., Adams R., Spinelli S. (2016). *Opportunity recognition: new venture creation, entrepreneurship for the 21st century (p.p. 113-143)*. New York: McGraw-Hill Education.
54. Tomy S., Pardede E. (2018): *From Uncertainties to Successful Start Ups: A Data Analytic Approach to Predict Success in Technological Entrepreneurship*. Sustainability: 10 (602), p.p 1-24.
55. Unicorns. [interaktyvus]. Kaunas: 2020. [žiūrėta 2020-01-15]. Prieiga per: <https://www.unicorns.lt>
56. Verbovskii V. A. (2014): *Basics of Successful Startup Development in The Field of Innovation*. p. 1-3.
57. Versli Lietuva. [interaktyvus]. Kaunas: 2019-05-20. [žiūrėta 2020-01-15]. Prieiga per: www.enterpriselithuania.com
58. Verslo žinios. [interaktyvus]. Kaunas: 2019-11-20. [žiūrėta 2020-01-15]. Prieiga per: <https://www.vz.lt>
59. Wasdani K. P., Mathew M. (2014): *Potential for opportunity recognition along the stages of entrepreneurship*. Journal of Global Entrepreneurship Research: 2 (7), p. 1-24.
60. Westlund H., Olsson A. (2011): *Economic Entrepreneurship, Startups and Their Effects on Local Development: The Case of Sweden*. ERSA conference papers, European Regional Science Association: available at: <https://econpapers.repec.org>
61. Yin R. K. (2009). *Case study research Design and Methods 4th edition*. Canadian Journal of Action Research: 14 (1), p. 69-71.
62. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas S. (2017). Kokybiniai Tyrimai. Principai ir metodai. Vytauto Didžiojo Universitetas: Švietimo Akademija.