

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO
FAKULTETAS

VERSLO VYSTYMAS

Lukrecija Kuliešiūtė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

KŪRYBIŠKO IR INOVATYVAUS STRATEGINIO VALDYMO VAIDMUO TECHNOLOGINIŲ STARTUOLIŲ SPARTAUS AUGIMO ETAPE	THE ROLE OF CREATIVE AND INNOVATIVE STRATEGIC MANAGEMENT IN THE SCALE-UP STAGE OF TECHNOLOGY STARTUPS
--	--

Darbo vadovė:
Doc. dr. Asta Stankevičienė

VILNIUS, 2025

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
SĄVOKŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	9
1. KŪRYBIŠKUMO IR INOVATYVUMO STRATEGINIAME STARTUOLIO VALDYME TEORINĖ ANALIZĖ.....	13
1.1 Technologinių startuolių ypatumai ir augimo kontekstas.....	13
1.1.1 Technologinio startuolio samprata ir skirtumai nuo tradicinės MVI.....	13
1.1.2 Technologinio startuolio gyvavimo ciklai, jų ypatumai ir susijusios rizikos.....	16
1.1.3 Spartaus augimo reikšmė, specifika ir su tuo susijusios rizikos.....	20
1.2 Kūrybiškumo ir inovatyvumo vaidmuo strateginiame valdyme.....	22
1.2.1 Kūrybiškumo samprata strateginiame valdyme.....	22
1.2.2 Inovatyvumo įtaka verslo vystymo strategijai spartaus augimo fazėje.....	24
1.2.3 Kūrybiškų ir inovatyvių sprendimų taikymas spartaus augimo etape.....	26
1.3 Strateginis pasirengimas augimui ir organizacinis lankstumas.....	29
1.3.1 Strateginio pasirengimo reikšmė ir organizacinis lankstumas sparčiai kintančioje aplinkoje.....	29
1.3.2 Sėkmės ir išlikimo veiksniai spartaus augimo etape.....	33
2. KŪRYBIŠKO IR INOVATYVAUS STRATEGINIO VALDYMO FORMAVIMOSI TECHNOLOGIJŲ STARTUOLIŲ ITIN SPARTAUS AUGIMO ETAPE TYRIMAS.....	39
2.1 Teorinis tyrimo modelis.....	39
2.2 Tyrimo metodologija.....	41
2.3 Tyrimo imtis ir respondentų pasirinkimas.....	43
2.4 Tyrimo etika.....	48
2. KŪRYBIŠKO IR INOVATYVAUS STRATEGINIO VALDYMO METODŲ POVEIKIO ANALIZĖ TECHNOLOGINIŲ STARTUOLIŲ ITIN SPARTAUS AUGIMO KONTEKSTE.....	49
3.1 Organizacinis lankstumas kaip strateginė adaptacijos priemonė sparčios kaitos sąlygomis.....	49
3.2 Kūrybiškumas kaip strateginio prisitaikymo imperatyvas.....	56
3.3 Inovatyvaus problemų sprendimo paradigma.....	64
3.4 Komandinės struktūros ir lyderystės sinergetinis poveikis strateginiam proveržiui.....	71
3.5 Strateginio pasirengimo limitacijos ir tęstinumo iššūkiai.....	78
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	85
IŠVADOS.....	87
PASIŪLYMAI.....	89
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI.....	91
PRIEDAI.....	103

1 priedas. Prieiga prie citatų ir kodavimo.....	103
2 priedas. Prieiga prie R1 respondento transkripcijos.....	103
3 priedas. Prieiga prie R2 respondento transkripcijos.....	103
4 priedas. Prieiga prie R3 respondento transkripcijos.....	103
5 priedas. Prieiga prie R4 respondento transkripcijos.....	103
6 priedas. Prieiga prie R5 respondento transkripcijos.....	103
7 priedas. Prieiga prie R6 respondento transkripcijos.....	104
8 priedas. Prieiga prie R7 respondento transkripcijos.....	104

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Startuolio gyvavimo etapai.....	17
2 lentelė. Strateginio pasirengimo elementai ir jų reikšmė organizacijoms.....	30
3 lentelė. Sėkmės veiksniai sparčiai augančiose technologinių startuolių įmonėse.....	33
4 lentelė. Sėkmės rodikliai ir vertinimo iššūkiai.....	35
5 lentelė. Tyrimo dalyviai.....	45
6 lentelė. Interviu klausimyno struktūra.....	46
7 lentelė. Adaptyvaus valdymo ir aplinkos pokyčių identifikavimo dimensijos technologiniuose startuoliuose.....	51
8 lentelė. Organizacinio lankstumo dimensijos ir jų strateginis poveikis technologinių startuolių veikloje.....	54
9 lentelė. Kūrybiškos organizacinės kultūros dimensijos technologiniuose startuoliuose.....	58
10 lentelė. Kūrybiškų strateginių iniciatyvų tipai technologiniuose startuoliuose.....	60
11 lentelė. Finansinio kūrybiškumo strategijos technologiniuose startuoliuose.....	61
12 lentelė. Kūrybiško strateginio mąstymo integruotas modelis technologiniuose startuoliuose.....	63
13 lentelė. Problemų identifikavimo ir analizės dimensijos technologiniuose startuoliuose.....	66
14 lentelė. Klientų poreikių tenkinimo sprendimų architektūra technologiniuose startuoliuose.....	68
15 lentelė. Inovatyvių partnerysčių ir žinių taikymo strategijos technologiniuose startuoliuose.....	69
16 lentelė. Komandos formavimo ir augimo potencialo dimensijos technologiniuose startuoliuose.....	73
17 lentelė. Lyderystės ir organizacinės kultūros sinergijos modelis technologiniuose startuoliuose.....	74
18 lentelė. Strateginės vizijos ir organizacinio mokymosi integracijos mechanizmai technologiniuose startuoliuose.....	76
19 lentelė. Strateginių klaidų diagnozavimo dimensijos technologiniuose startuoliuose.....	80
20 lentelė. Strateginių rinkos pozicionavimo praktikų optimizavimas technologiniuose startuoliuose.....	82

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas.	Startuolio ir MVĮ apyvartos skirtumai.....	15
2 paveikslas.	Koncepcijų struktūra.....	39
3 paveikslas.	Adaptyvaus valdymo paradigma sparčios kaitos sąlygomis.....	49
4 paveikslas.	Kūrybiško strateginio mąstymo dimensijos.....	57
5 paveikslas.	Inovatyvaus problemų sprendimo architektūra.....	65
6 paveikslas.	Žmogiškojo kapitalo sinergija.....	72

SAVOKŲ SĄRAŠAS

Adaptyvus valdymas (angl. adaptive management) – valdymo metodas, kuris leidžia organizacijai greitai reaguoti į aplinkos pokyčius, keisti strategijas ir prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų realiu laiku (Chan, Ngai ir Moon, 2017).

B2B (Business-to-Business) – verslo modelis, kai įmonė savo produktus ar paslaugas parduoda kitoms įmonėms, o ne galutiniams vartotojams (Eliakis, Kotsopoulos, Karagiannaki ir Pramadari, 2020).

B2C (Business-to-Consumer) – verslo modelis, kai įmonė savo produktus ar paslaugas parduoda tiesiogiai galutiniams vartotojams (Eliakis, Kotsopoulos, Karagiannaki ir Pramadari, 2020).

CAC payback (Customer Acquisition Cost payback) – kliento pritraukimo kaštų atsipirkimo laikas – metrika, kuri parodo, per kiek laiko iš kliento gaunamų pajamų pavyksta susigrąžinti pirmines jo pritraukimo išlaidas (Laitinen, 2019).

CEO (Chief Executive Officer) – generalinis direktorius, aukščiausias vadovas įmonėje, atsakingas už bendrus veiklos rezultatus ir strateginius sprendimus (Sandberg, 2023).

CGO (Chief Growth Officer) – augimo direktorius, vadovas, atsakingas už įmonės augimo strategijas ir jų įgyvendinimą (Cavallo, Ghezzi, Dell'Era ir Pellizzoni, 2019).

Dirbtinis intelektas (angl. artificial intelligence, AI) – technologijos, leidžiančios kompiuteriams atlikti užduotis, kurioms paprastai reikia žmogaus intelekto, tokias kaip mokymasis, sprendimų priėmimas ir šablonų atpažinimas (Sammet, Gillig ir Foo, 2024).

Finansų technologijos (angl. fintech) – technologijų panaudojimas finansų paslaugų teikimui ir procesų tobulinimui, apimantis mokėjimų sistemas, skaitmeninę bankininkystę ir investavimo platformas (Karthikeyan, Margaret ir Sarulatha, 2024).

Growth hacking – augimo įsilaužimo technikos – inovatyvūs, dažnai netradiciniai marketingo metodai, skirti greitam ir ekonomiškam verslo augimui pasiekti (Guillen ir Lim, 2023).

IPO (Initial Public Offering) – pirminis viešas akcijų siūlymas – procesas, kai privatūs įmonės akcijos pirmą kartą parduodamos viešai ir įmonė tampa viešai prekiaujama (Predkiewicz, Pauka ir Predkiewicz, 2021).

Kūrybiškumas strateginiame valdyme (angl. creativity in strategic management) – organizacijos gebėjimas generuoti naujas idėjas, neįprastus sprendimų būdus bei taikyti

netradicinius požiūrius strateginiuose sprendimuose (Lapierre ir Giroux, 2003).

Lean Startup – startuolio valdymo metodologija, pabrėžianti greitą prototipų kūrimą, atsižvelgimą į klientų atsiliepimus bei lanksčias verslo strategijas (Silva, Ghezzi, Aguiar, Cortimiglia ir Caten, 2021).

MaaS (Mobility as a Service) – mobilumas kaip paslauga – transporto paslaugų teikimo modelis, integruojantis įvairius transporto būdus į vieną prieinamą platformą (Johri ir Kumar, 2023).

MVP (Minimal Viable Product) – minimalus gyvybingas produktas – produkto versija su minimaliu funkcionalumu, reikalingu patenkinti ankstyvuosius vartotojus ir gauti grįžtamąjį ryšį tolesniems tobulėjimams (Fitri ir Pertiwi, 2019).

Organizacinis judrumas (angl. organizational agility) – organizacijos gebėjimas greitai identifikuoti išorinius pokyčius, adaptuoti veiklos procesus ir mokytis einamuoju laiku (Smith, 2021).

Pirmiau problema metodologija (angl. problem-first methodology) – verslo metodologija, kur pirmiau identifikuojama tikra problema, o tik tada ieškomi optimalūs sprendimai, priešingai nei tradicinis sprendimų kūrimo požiūris (Wang, Edison, Bajwa, Giardino ir Abrahamsson, 2016).

Product-market fit – produkto ir rinkos atitikimas – situacija, kai produktas tenkina stiprų rinkos poreikį ir randasi pakankamas klientų skaičius, norintis produktą pirkti, naudoti ir rekomenduoti kitiems (Shanbhag ir Pardede, 2022).

Rizikos kapitalas (angl. venture capital) – finansavimo forma, kai investuotojai teikia kapitalą startuoliams ir augančioms įmonėms mainais už nuosavybės dalį (Duma, 2022).

Savarankiškas finansavimas (angl. bootstrapping) – verslo finansavimo metodas, kai startuolis veikia be išorinio kapitalo, naudodamas tik savo pajamas ir ribotus asmeninius išteklius (Singh ir Subrahmanya, 2023).

Scale-up startup – spartaus augimo startuolis – įmonė, pasiekusi bent 20% metinį pajamų ar darbuotojų skaičiaus augimą trejus metus iš eilės (Arregui ir Cardenete, 2020).

Seed round – ankstyvasis finansavimo etapas, kai startuolis pritraukia pirminį kapitalą produkto vystymui ir verslo validavimui (Kim ir Park, 2017).

Strateginis pasirengimas (angl. strategic readiness) – iš anksto suplanuoti scenarijai, resursų paskirstymo planai ir gebėjimas numatyti būsimas galimybes ar grėsmes bei mobilizuoti vidinius pajėgumus augimo akimirkomis (Khikmatov, 2023).

Sutelktinis finansavimas (angl. crowdfunding) – finansavimo metodas, kai projektai ar verslai

finansuojami didelio skaičiaus žmonių, kurie aukoja mažas sumas per internetines platformas (Polatos, Urbig ir Bresciani, 2023).

Sveikatos technologijos (angl. healthtech) – technologijų taikymas sveikatos priežiūros srityje, siekiant pagerinti diagnozavimą, gydymą, prevenciją ir sveikatos paslaugų teikimą (Rothe, Lauer, Talbot-Cooper ir Sivizaca Conde, 2023).

Think outside the box – mąstyti už rėmų – kreipti mąstymą nestandartiška linkme, ieškoti netradicinius sprendimų būdus, nepriimti savaime suprantamų prielaidų (Munir ir Beh, 2019).

Vienaragis (angl. unicorn) – startuolis, kurio vertinimas viršija 1 milijardą JAV dolerių ir kuris nėra viešai prekiaujamas biržoje (Kenney ir Zysman, 2019).

Verslo angelas (angl. business angel) – privatūs investuotojai, kurie teikia kapitalą ankstyvosios stadijos startuoliams mainais į nuosavybės dalį, dažnai taip pat suteikdami mentorystę ir patirtį (Johnson ir Sohl, 2012).

IVADAS

Aukštųjų technologijų ir skaitmenizavimo integracija iš esmės keičia verslo valdymo principus ir strateginio planavimo praktikas (Silva, Ghezzi, Aguiar, Cortimiglia ir Caten, 2021). Šie technologiniai pokyčiai ir naujos atsiveriančios galimybės nepaliaujamai formuoja verslo aplinką bei strateginio valdymo metodus. Todėl vis didesnę reikšmę įgyja kūrybiškų ir inovatyvių strateginio valdymo metodų poveikio technologiniams startuoliams tyrimai.

Kūrybiškumo ir inovatyvumo galimybės strateginiame valdyme technologiniuose startuoliuose vyravo ir anksčiau, tačiau verslo aplinkai nepaliaujamai greitėjant šios dimensijos įgauna vis svarbesnę reikšmę. Strateginis lankstumas, duomenimis grįsti sprendimai, organizacinis judrumas ir inovatyvūs verslo modeliai taikomi praktikoje jau kelis dešimtmečius, tačiau strateginio valdymo koncepcija bei metodai toliau evoliucionuoja – naujos bendradarbiavimo bei valdymo lankstumo formos, naujos strategijos ir sprendimų priėmimo praktikos (Lopez ir Oliver, 2023). Išskiriami keturi su technologiniais startuoliais susiję strateginio valdymo transformaciją lemiantys pokyčiai, kurie turi didžiausią poveikį organizacijai spartaus augimo etape (Baskoro, Prabowo, Meyliana ir Gaol, 2022):

- *Kūrybiškumo integravimas* lemia tai, kokie metodai naudojami strateginio valdymo procese ir tai, kaip jie integruojami organizacijoje;
- *Inovatyvūs sprendimai* susiję su metodiniais principais ir inovatyviais požiūriais, kuriais vadovaujantis formuojamos augimo strategijos;
- *Strateginis pasirengimas* siejamas su organizacijos pasirengimu sparčiam augimui, išteklių bei rizikų valdymui;
- *Organizacinis judrumas* siejamas su gebėjimu greitai reaguoti į pokyčius, lanksčiai keisti strategijas ir prisitaikyti prie su tuo susijusiais iššūkiais.

Kūrybiški ir inovatyvūs strateginio valdymo metodai technologiniuose startuoliuose paveikia organizaciją visapusiškai. Pirmiausiai šie metodai keičia strategijos formavimo principus bei sprendimų priėmimo procesus. Technologinių startuolių vadovai turi nuolat mokytis naujų metodų, siekdami išlaikyti verslo konkurencingumą ir gebėti prisitaikyti prie nuolat vykstančių pokyčių. Kitas svarbus aspektas, kurį keičia kūrybiškų metodų naudojimas, tai komandos valdymas, strateginės komunikacijos principai, nauji lyderystės įgūdžiai. Visa tai daro poveikį organizacijai, keičia jos veiklos principus ne tik verslo srityje, bet ir organizacinėje

kultūroje. Toks kompleksinis organizacijos vystymo valdymas spartaus augimo etape lemia prisideda prie verslo sėkmės (Indrianti, Hamsal, Furinto ir Kartono, 2023).

Darbo temos aktualumas susijęs su vis augančiu ir intensyvėjančiu kūrybiškų ir inovatyvių metodų taikymu technologinių startuolių strateginiame valdyme. Sprendimų priėmimo sistemos ir strategijos, kuriomis startuoliai naudojami, tampa vis sudėtingesnės, kompleksiškesnės. Vis dažniau kalbama apie kūrybiškumo ir strateginio valdymo sąveikos svarbą, apie valdymo pobūdžio pasikeitimą ir naujų strateginių praktikų atsiradimą, technologinių startuolių valdymo transformacijoje (Singh, Bharti ir Jain, 2024). Kūrybiški metodai siejami su startuolių ateitimi, nes atveria galimybes veikti efektyviau ir sėkmingiau. Šalia kūrybiškumo teigiamos pusės vis dažniau minimi valdymo iššūkiai ir strateginių metodų perkrovimas (Grimpe, Murmann ir Sofka, 2019). Naujausiais tyrimais siekiama ne tik nagrinėti kūrybiškų metodų poveikį startuoliui ir jo veiklai, bet ir analizuoti priežastis bei nagrinėti ryšius su sėkmę lemiančiais veiksniais.

Analizuojamos temos ištirimo lygis. Kūrybiški ir inovatyvūs strateginio valdymo metodai technologiniuose startuoliuose kelia įvairius iššūkius organizacijai. Mokslinėje literatūroje sutinkami skirtingi tiriami kūrybiškumo aspektai ir jų ryšys su startuolių sėkme.. Kūrybiškumo poreikis, strateginių metodų sudėtingumas, organizacinis judrumas – tai strateginio valdymo keliami reikalavimai, kurių poveikis startuoliui ir ryšys su sėkme nagrinėjami mokslinėje literatūroje (Sala ir kt., 2021; Kim ir Park, 2017; Cappa, Oriani, Peruffo ir McCarthy, 2021). Taip pat nagrinėjami ir veiksniai, padedantys startuoliui susitvarkyti su strateginio valdymo keliamais iššūkiais. Vienas tokių aspektų – strateginis pasirengimas (Smith, 2021; Khikmatov, 2023), kuris teigiamai veikia startuolį ir gali daryti poveikį sėkmės didėjimui.

Darbo naujumas. Kūrybiški ir inovatyvūs strateginio valdymo metodai šiandien naudojami beveik visuose technologiniuose startuoliuose, o jų taikymo poreikis vis auga (Indrianti ir kt., 2023). Šie metodai siejami ne tik su strategijos formavimo priemonėmis, skirtomis sprendimų priėmimui ir valdymui, bet kartu tai reikšmingas organizacijos kultūros ir veiklos praktikų pokytis (Bushuyev ir Pilyugina, 2023). Naujas startuolių valdymo būdas, siejamas su lankstumu, prisitaikymu ir komandos dinamika, keičiant tradicinius valdymo būdus į inovatyvius (Potjanajaruwit, 2018). Startuolio vadovams reikia prisitaikyti prie naujų strateginių praktikų ir metodų, įgyti naujų kompetencijų. Augantys strateginio valdymo reikalavimai reikalauja daugiau organizacijos intelektinių ir emocinių pastangų, o perteklinis šių resursų naudojimas daro neigiamą poveikį startuolio veiklai (Couto ir kt., 2021). Kūrybiškų metodų

paklausa, ateities valdymo tendencijos ir nuolatinis strateginio valdymo metodų vystymasis lemia tai, kad kūrybiškumo poveikio startuoliui tema moksle nagrinėjama naujai vis kitomis kryptimis, atrandant naujus šios temos aspektus.

Darbo problema. Atliekant šį tyrimą keliamas klausimas: koks ryšys egzistuoja tarp kūrybiškų ir inovatyvių strateginio valdymo metodų taikymo ir technologinių startuolių sėkmės spartaus augimo etape, bei kaip šį ryšį veikia strateginis pasirengimas ir organizacinis judrumas.

Darbo tikslas – nustatyti kaip kūrybiškų ir inovatyvių strateginio valdymo metodų taikymas formuoja technologinių startuolių sėkmę spartaus augimo etape, nustatant kaip šį procesą veikia strateginis pasirengimas ir organizacinis judrumas.

Darbo uždaviniai:

1. Konceptualizuoti kūrybiškumo ir inovatyvumo strateginiame valdyme sampratą bei šių metodų taikymo prielaidas technologiniuose startuoliuose.
2. Išnagrinėti technologinių startuolių spartaus augimo etapo specifiką ir su juo susijusius strateginio valdymo iššūkius.
3. Nustatyti strateginio pasirengimo ir organizacinio judrumo svarbos technologiniuose startuoliuose aspektus.
4. Parengti kokybinio tyrimo metodiką kūrybiškų ir inovatyvių strateginio valdymo metodų poveikio technologinių startuolių sėkmei tyrimui.
5. Nustatyti pagrindinius kūrybiškumo ir inovatyvumo pasireiškimo būdus technologinių startuolių strateginiame valdyme.
6. Išnagrinėti strateginio pasirengimo ir organizacinio judrumo sąsajas su technologinių startuolių sėkme spartaus augimo etape.
7. Nustatyti svarbiausius strateginio valdymo metodus ir jų sąveikas, lemiančias technologinių startuolių gebėjimą sėkmingai augti.
8. Remiantis tyrimo rezultatais parengti ir pateikti išvadas bei pasiūlymus technologiniams startuoliams, kaip integruoti kūrybiškumą ir inovatyvumą verslo strategijos formavime.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūruotų interviu metodas, teminė kokybinių duomenų analizė.

Darbo struktūra. Pirmoje darbo dalyje analizuojami ir konceptualizuojami mokslinėje literatūroje tyrinėjami kūrybiškumo ir inovatyvumo strateginiame valdyme aspektai ir jų poveikis technologiniams startuoliams, technologinių startuolių spartaus augimo etapo specifika,

strateginio pasirengimo ir organizacinio judrumo koncepcijos bei jų sąsajos su startuolių sėkme. Antroje dalyje aprašomas konceptualus tyrimo modelis, jo sudarymo pagrindas, aprašoma ir pagrindžiama kokybinio tyrimo metodika, aprašomi tyrimo dalyviai. Trečią darbo dalį sudaro empirinio tyrimo rezultatų aprašymas, teminės analizės išvadų pristatymas ir interpretacija. Ketvirtoje dalyje apibendrinamas ir aptariamas atliktas tyrimas, pateikiamos išvados ir praktinės rekomendacijos technologinių startuolių vadovams.

1. KŪRYBIŠKUMO IR INOVATYVUMO STRATEGINIAME STARTUOLIO VALDYME TEORINĖ ANALIZĖ

1.1 Technologinių startuolių ypatumai ir augimo kontekstas

1.1.1 Technologinio startuolio samprata ir skirtumai nuo tradicinės MVĮ

Siekiant išsamiai analizuoti technologinio startuolio itin sparčiam augimui pasiekti taikytus kūrybinius ir inovatyvius strateginio valdymo metodus, svarbu apibrėžti technologinio startuolio sampratą, jo vystymosi ciklus bei atskirų etapų svarbą.

Technologinis startuolis – tai naujai įsteigta įmonė, kuri daugiausia dėmesio skiria inovatyvių, technologijomis pagrįstų produktų ar paslaugų kūrimui bei pristatymui rinkai. Šie startuoliai paprastai veikia aplinkoje, kuriai būdingas didelis neapibrėžtumas ir greiti pokyčiai, pasitelkdami skaitmenines technologijas kuria lanksčius verslo modelius (angl. scale-up/scale-down), galinčius patenkinti konkrečius rinkos poreikius bei užpildyti egzistuojančias spragas. Startuoliams būdingas verslo neapibrėžtumas puikiai atskleistas Kasnauskaitės (2015) magistrinio darbo analizėje, kurios išvadose autorė teigia: „*Sukūrus produktą, tačiau neturint konkreta us verslo modelio, yra steigiamas verslas, po kurio kuriamas plėtros planas ir strategija*“. Ši išvalga taikliai apibūdina startuolio pirminį skiriamąjį bruožą – inovatyvų produktą, kurį tik vėliau seka verslo planas bei pasiruošimas dominuoti rinkoje. Taigi, technologinio startuolio esmė slypi inovatyvių produktų kūrime, verslo lankstume, itin spartaus augimo siekyje bei technologijomis ir statistiniais duomenimis grįstuose sprendimuose.

Silva ir kt. (2021) pažymi, jog technologiniai startuoliai dažnai kuriami turint ribotus išteklius ir veikia ypatingos rizikos sąlygomis, siekiant atrasti verslo modelį, kuris būtų pritaikomas skirtingose rinkose ir kartu pasižymėtų spartaus augimo potencialu. Dėmesys inovacijoms pasireiškia ne tik naujų produktų pristatyme rinkai, bet ir jau egzistuojančių paslaugų bei funkcijų pritaikyme startuolio kasdienėse operacijose. Pavyzdžiui, startuoliai dažnai naudoja tokias technologijas kaip dirbtinis intelektas, mašininis mokymasis ar blokų grandinės integracijos, siekdami išsiskirti iš tradicinių įmonių bei konkurentų ir optimizuoti savo vidinius procesus. Be to, startuoliai dažnai pasižymi verslumu ir stipria orientacija į eksperimentavimą. Tai labai svarbi jauno verslo sprendimų priėmimo strategija, leidžianti patikrinti hipotezes ir pritaikyti vertės pasiūlymus remiantis realaus pasaulio bei klientų atsiliepimais (Koning, Hasan ir Chatterji, 2022). Šis sėkmės pakartojimo metodas dažnai

įtraukiamas į tokias metodikas kaip „Lean Startup“ sistema, kuri pabrėžia greitą prototipų kūrimą, atsižvelgimą į klientų atsiliepimus bei lanksčias verslo strategijas. Tokios metodikos leidžia startuoliams greitai reaguoti į rinkos poreikius, taip didinant jų verslo sėkmės galimybes.

Technologiniai startuoliai dažnai laikomi pagrindiniais ekonomikos augimo ir darbo vietų kūrimo varikliais. Kaip pabrėžia Li, Goetz, Partridge ir Fleming (2016), startuoliai dažnai sukuria neproporcingai daug naujų darbo vietų vien dėl savo plėtros tempo, todėl kaip ir kitos sparčiai augančios įmonės stipriai prisideda prie užimtumo augimo. Startuoliai taip pat prisideda prie ekonomikos diversifikavimo, pristatydami naujas pramonės šakas ir atgaivindami senas, diegdami naujausias technologijas bei verslo modelius. Tai leidžia jiems tapti itin svarbia šiuolaikinės ekonomikos dalimi, galinčia paveikti šalies ekonomikos dinamiškumą ir didinti bendrą ekonomikos konkurencingumą, skatinant kitas pramonės šakas prisitaikyti ir vystytis. Tokios naujovės ypač svarbios žiniomis grįstoje ekonomikoje, kur technologinė pažanga didina produktyvumą bei efektyvumą. Šis diversifikavimas taip pat svarbus ekonomikos atsparumui, ypač ekonominio nuosmukio ar krizių metu, nes leidžia įmonėms lengviau prisitaikyti ir veikti kintančiomis ekonominėmis sąlygomis.

Gyvybinga technologinių startuolių sistema taip pat gali pritraukti rizikos kapitalo ir tiesioginių užsienio investicijų, kurios būtinos inovacijoms ir augimui finansuoti. Remiantis „Investuok Lietuvoje“ (2023) duomenimis, vien per 2023 m. iš 53 į Lietuvą pritrauktų užsienio projektų planuojama gauti 206,98 mln. eurų investicijų į ilgalaikį turtą. Tokios palankios aplinkos investicijoms sukūrimas toliau skatina bendrą šalies ekonomikos vystymąsi. Taigi, startuolių apibrėžiantys bruožai visada siejasi su inovatyvaus produkto ar paslaugos sukūrimu ir jo pristatymu rinkai bei eksperimentavimu ir technologijomis pagrįstų sprendimų, atitinkančių specifinius rinkos poreikius, taikymu. Startuoliai veikia dinamiškoje, dažnai nenuspėjamoje, todėl labai rizikingoje aplinkoje, pasitelkdami įvairias strategijas siekia įveikti kylančius iššūkius ir sparčiai pasinaudoti atsiradusiomis galimybėmis. Jų vaidmuo šiandienos ekonomikoje tiesiogiai susijęs su šalies ekonomikos augimo ir pažangos skatinimu.

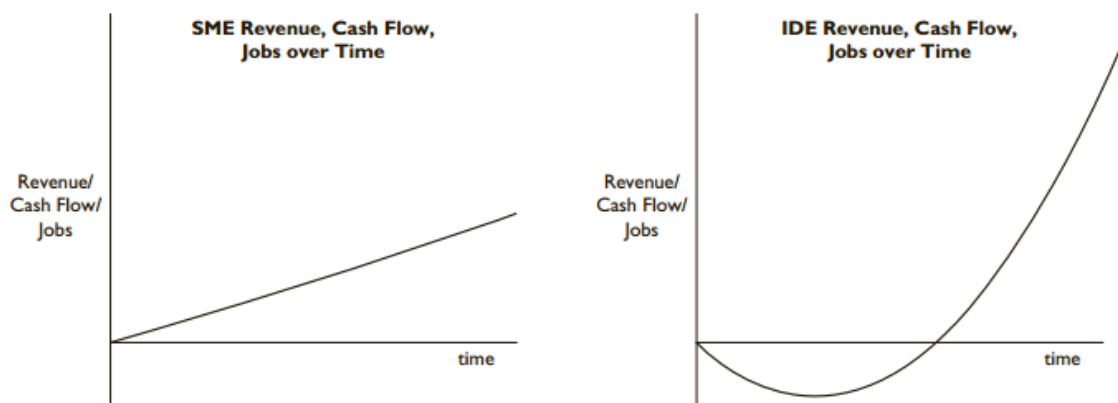
Technologiniai startuoliai pasižymi išskirtinėmis savybėmis, skiriančiomis juos nuo MVĮ (tradicinių mažų bei vidutinių įmonių). Šie skirtumai pirmiausiai atsispindi veiklos pobūdyje, glaudžiai susijusiame su naujovėmis bei inovacijomis, sparčios plėtros ir augimo potencialu bei skaitmeninėmis veiklos struktūromis. Pagrindiniai technologinių startuolių bruožai – dėmesys inovacijoms, galimybė bei siekis sparčiai augti ir pasikliovimas skaitmeninėmis infrastruktūromis bei platformomis. Skirtingai nuo tradicinių MVĮ, kurios dažnai teikia

pirmenybę stabilumui ir laipsniškam augimui, technologiniai startuoliai, norėdami greitai įsiskverbti į rinką, naudoja inovatyvius verslo strategijų modelius bei skaitmenines technologijas (Briel, Davidsson ir Recker, 2018). Startuoliai paprastai kuriami remiantis naujomis idėjomis ar technologijomis, kurios trikdo tradicinius rinkos modelius, todėl šios įmonės yra itin svarbios modernios ekonomikos ekosistemai dėl savo išskirtinių savybių plėstis ir augti (Eliakis, Kotsopoulou, Karagiannaki ir Pramadari, 2020). Tai ypač išryškėja lyginant su tradicinėmis MVĮ, kurios paprastai veikia nusistovėjusiose rinkose ir nepasižymi tokiu verslo lankstumu ar gebėjimu kurti rinką keičiančias inovacijas (Yanez-Valdes, 2021).

Technologiniams startuoliams dėl savo prigimties būdingas neapibrėžtumas ir rizika verslo aplinkoje. Jie susiduria su įvairiais iššūkiais, susijusiais su investicijų išlaidomis ir poreikiu prisitaikyti prie greitai kintančios technologinės aplinkos (Yanez-Valdes, 2021). Dėl verslui būdingo rizikingumo startuolių verslo strategijos dažnai yra žymiai agresyvesnės nei tradicinių MVĮ, siekiant greitai įsitvirtinti rinkoje ir užimti jos dalį, o tai labai skiriasi nuo konservatyvių bei labiau nuspėjamų verslo metodų, kuriuos paprastai taiko tradicinės MVĮ (Yoon, Kim ir Dedahanov, 2018).

1 paveikslas

Startuolio ir MVĮ apyvartos skirtumai



Šaltinis: Aulet ir Murray (2013)

Kitas skiriamasis bruožas – priklausomybė nuo skaitmeninės infrastruktūros bei duomenimis grįstas sprendimų priėmimas. Dažniausiai startuoliai naudoja pažangius skaitmeninius įrankius bei platformas, siekdami didinti savo veiklos efektyvumą. Rothe (2023)

pabrėžia duomenimis grįstų sprendimų svarbą ne tik formuojant verslo strategijas, bet ir atkreipia dėmesį į algoritmų sąveikos įtaką verslo augimo tempui. Tokia priklausomybė nuo technologijų pagreitina startuolių augimą ir leidžia greitai prisitaikyti prie rinkos poreikių – įgyti lankstumo, kurio tradicinėms MVĮ dažnai trūksta dėl išteklių stokos (Antonizzi ir Smuts, 2020). Taip pat startuolius supanti aplinka stipriai skiriasi nuo tradicinės MVĮ ekosistemos. Technologiniai startuoliai yra labai priklausomi nuo įvairių išorės programų, tokių kaip startuolių akceleratoriai ir inkubatoriai, rizikos kapitalo investicijų fondai ar verslo angelai, kurie suteikia ne tik esminius išteklius, bet ir mentorystę, būtiną tolimesnei verslo plėtrai (Bhushan, Kovid ir Kumari, 2020). Ši aplinka kritiškai svarbi skatinant inovacijas bei palengvinant prieigą prie globalių rinkų ar technologijų. Priešingai, tradicinės MVĮ daugiau pasikliauna vietiniais santykiais, o tai dažnai riboja jų augimo potencialą bei prieigą prie pažangiausių technologijų ir naujovių (Ardjouman, Sibiri, Wang ir Yu, 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai technologinių startuolių bruožai, skiriantys juos nuo tradicinių MVĮ, yra dėmesys sparčiai plėtrai, stipri verslo orientacija į inovacijas, įvairūs finansavimo šaltiniai bei lankstus požiūris į valdymą ir strategijos keitimą, lemiamą didelio verslo ekosistemos neapibrėžtumo. Startuoliai dažnai pradeda veiklą finansiniame nuostolyje ir dirba nepelnydami, kol galiausiai, jei pavyksta įgyvendinti sėkmingą strategiją, užima atitinkamą rinkos dalį ir pasiekia finansinį lūžio tašką. Šios savybės išskiria startuolius iš tradicinių MVĮ, kurios paprastai teikia prioritetą stabilumui, struktūrizuotai valdymo praktikai ir įprastiems finansavimo šaltiniams. Verslininkai bei investuotojai, dirbdami su technologiniais startuoliais, turėtų atsižvelgti į jiems būdingą rizikingą ir nepastovią ekosistemą bei, suvokdami šio verslo galimas rizikas, būti pasirengę greitiems rinkos pokyčiams ir lankstumo reikalaujantiems sprendimams.

1.1.2 Technologinio startuolio gyvavimo ciklai, jų ypatumai ir susijusios rizikos

Startuolių gyvavimo ciklas – tai svarbus karkasas, padedantis suprasti etapus, kuriuos technologinis startuolis išgyvena nuo verslo įkūrimo iki brandos. Šis gyvavimo ciklas paprastai skirstomas į keletą skirtingų etapų. Mokslinėje literatūroje išskiriamos kelios ciklų versijos, priklausomai nuo startuolių pobūdžio. Google atliktame tyrime buvo nustatyta, kad startuolio gyvavimo ciklai dažnai aprašomi labai skirtingai, dėl ko kyla nemažai nesutarimų akademinėje

bendruomenėje (Goncalves ir Goncalves, 2021). Išnagrinėjus literatūrą, galima išskirti šiuos pagrindinius ir labiausiai pasikartojančius startuolio etapus: **pradinį, stabilumo, augimo, spartaus augimo** bei **brandos**. Kiekvienam iš šių etapų būdingi unikalūs iššūkiai, tikslai bei veiklos strategijos. Kiekvienas etapas yra svarbus dėl spartaus inovacijų tempo ir rinkos dinamikos technologijų pramonėje.

1 lentelė

Startuolio gyvavimo etapai

Pradinė fazė	Stabilumo fazė	Augimo fazė	Spartaus augimo fazė	Brandos fazė
Šiame etape verslininkai nustato rinkos poreikį ir pradeda plėtoti verslo idėją.	Šis etapas pasižymi minimalaus gyvybingo produkto (angl. MVP) kūrimu ir pirminiu rinkos išbandymu.	Etapas kuriame startuoliai pastebimai padidina klientų pritraukimą ir pajamų generavimą.	Šį etapą apibrėžia startuolio gebėjimas sparčiai išplėsti savo veiklą išlaikant efektyvumą ir neprarandant pelningumo.	Savotiška ciklo kulminacija, kuomet verslas jau yra įsitvirtinęs kaip reikšmingas rinkos žaidėjas.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Goncalves ir Goncalves (2021)

Pradinė fazė, dar žinoma kaip sėklos fazė, yra idėjos gimimo stadija. Šiame etape verslininkai nustato rinkos poreikį ir pradeda plėtoti verslo idėją. Šiam etapui būdingas didelis neapibrėžtumas, todėl atliekami išsamūs rinkos tyrimai verslo koncepcijai patvirtinti. Šiame etape startuoliai daugiausia dėmesio skiria savo vertės pasiūlymo apibrėžimui, kuris yra būtinas norint padėti tvirtą pagrindą būsimam augimui (Korper, Patricio, Holmlid ir Witell, 2020). Pradiniame etape taip pat formuojama steigėjų komanda bei ieškomi pirminiai finansavimo šaltiniai – esminiai poreikiai norint pereiti į kitą etapą. Šiame etape dominuoja investuotojai verslo angelai, teikiantys kapitalą mainais į nuosavybę arba konvertuojamą skolą. Verslo angelai dažnai investuoja mažesnes sumas nei rizikos kapitalo fondai, todėl jie yra labiau prieinami ankstyvosios stadijos startuoliams (Johnson ir Sohl, 2012). Tyrimai rodo, kad startuolių, į

kuriuos investavo verslo angelai, išgyvenamumas yra didesnis ir jie labiau linkę pritraukti vėlesnį finansavimą iš rizikos kapitalo fondų (Dat, 2021). Be to, verslo angelai startuoliams suteikia ne tik finansinį palaikymą, bet ir vertingų įžvalgų verslo vystymo kontekste. Startuoliai finansavimo taip pat siekia sutelktinio finansavimo platformose, startuolių akseleratoriuose bei valstybinio sektoriaus siūlomose finansavimo galimybėse. Galiausiai, pradiniam etape suformuota tinkama stipri komanda, turinti pramonės patirtį bei matanti bendrą viziją, gali būti esminis sėkmės veiksnys sprendžiant ankstyvosios verslo stadijos iššūkius (Fitri ir Pertiwi, 2019).

Po pradinio etapo startuoliai pereina į **stabilumo fazę**. Šis etapas pasižymi minimalaus gyvybingo produkto (angl. MVP, Minimal Viable Product) pristatymu ir pirminiu rinkos išbandymu, prisitraukiant mokius klientus bei užtikrinant jų lojalumą. Tai svarbus startuoliams etapas, mat pradedamas tobulinti pagrindinis vertės pasiūlymas bei produktas, remiantis pirmųjų vartotojų atsiliepimais, pradedama kurti klientų bazę (Passaro, Quinto, Rippa ir Thomas, 2020). Stabilizavimo etape taip pat dažnai ieškomi papildomi finansavimo šaltiniai, nes pradedama investuoti į rinkodarą ir verslo procesų automatizavimą, kad būtų užtikrintas įmonės augimas. Dėliojami verslui būdingi procesai, kaip efektyvumo matavimo metrikos, komandos auginimas, verslo struktūra bei finansinė investicinės grąžos laiko juosta.

Kitas etapas yra **augimo fazė**, kuomet startuoliai pastebimai padidina klientų pritraukimą ir pajamų generavimą. Šiam etapui būdingos plėtos iniciatyvos, gerinamos produkto savybės ir plečiamas rinkos pasiekiamumas. Norint paskatinti savo augimo bei inovacijų pastangas, dauguma sėkmingų startuolių šioje stadijoje naudoja ankstyvą įmonių rizikos kapitalo finansavimą (Kim ir Park, 2017). Augimo fazėje startuoliai taip pat pradeda sutelkti dėmesį į tvaresnio verslo modelio vystymą, siekdami atlaikyti rinkos svyravimus bei konkurenciją. Svarbu atkreipti dėmesį, kad dažnai net augimo fazėje technologiniai startuoliai yra finansuojami pradinių investicijų ir nėra pasiekę finansinio lūžio taško, tačiau išskiria jį kaip vieną iš pagrindinių tikslų. Finansinis lūžio taškas reiškia, kad gaunamas pelnas padengia patirtas išlaidas. Augimo fazėje finansiniai rodikliai yra vieni iš svarbiausių sėkmės matavimo aspektų – pajamų augimas, pelningumas ir investicijų pritraukimas yra esminiai rodikliai, kurie rodo startuolio gebėjimą generuoti pajamas ir užtikrinti tvarumą (Laitinen, 2019).

Startuoliams progresuojant, jie gali pasiekti **spartaus augimo fazę** – kritinį pereinamąjį tašką. Šį etapą apibrėžia gebėjimas efektyviai išplėsti veiklą išlaikant augimo rodiklius ir yra vertinamas kaip bent 20% augimas tris metus iš eilės pagal apyvartos ar darbuotojų skaičiaus

rodiklius (Arregui ir Cardenete, 2020; Crnogaj ir Rus, 2023). Svarbu paminėti, kad startuolių augimas ir spartus augimas yra du skirtingi, tačiau tarpusavyje susiję procesai, kurie apima skirtingus etapus ir strategijas. Augimas dažniausiai apibūdinamas kaip procesas, kai startuolis plečia savo veiklą, didina pajamas, klientų skaičių ir rinkos dalį. Tuo tarpu spartus augimas (angl. scale-up) gali būti suprantamas kaip pagreitinotas strateginis procesas, kuriuo siekiama užtikrinti ilgalaikį tvarumą ir stabilumą, dažnai siekiant kuo greičiau užimtį esamos rinkos dalį (Arregui ir Cardenete, 2020). Šis etapas labai svarbus technologiniams startuoliams, nes nuo jo priklauso jų ilgalaikis gyvybingumas; jis nukreiptas į masto didinimą išlaikant klientų pasitenkinimą, o tai sukelia įvairius verslo valdymo iššūkius (Couto ir kt., 2022). Startuolio spartaus augimo etape sėkmės matavimas apima finansinius rodiklius, inovacijų diegimą, strateginį planavimą ir tinklų kūrimą, tačiau konkretūs matavimo rodikliai priklauso nuo pasirinktos strategijos. Pajamų augimas ir investicijų pritraukimas yra susiję su startuolio gebėjimu generuoti pajamas ir užtikrinti tvarumą, todėl šie rodikliai yra esminiai vertinant startuolio sėkmę spartaus augimo etape (Furqon, Permana ir Komarudin, 2023). Tyrimai rodo, kad startuoliai, kurie taiko struktūrizuotus verslo modelius ir inovatyvias rinkodaros strategijas, gali geriau prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir klientų poreikių (Shanbhag & Pardede, 2022). Taip pat, strateginis planavimas ir išteklių paskirstymas yra glaudžiai susiję su tvariu augimu ir konkurenciniu pranašumu (Khuan, Bambang, Milla Marlina ir Aisyah Solehati, 2023) ir turi būti įtraukiami vertinant startuolio sėkmę.

Galiausiai startuoliai pasiekia **brandos fazę** – savotišką ciklo kulminaciją, kuomet verslas jau yra įsitvirtinęs kaip reikšmingas rinkos žaidėjas. Šiame etape startuoliai daugiausia dėmesio skiria augimui palaikyti, naujų rinkų tyrinėjimui ir galimai pasirengimui pasitraukimo strategijoms, tokioms kaip susijungimai, įsigijimai ar pirminiai viešieji siūlymai. Brandos fazė reikalauja keisti strateginį mąstymą, nes startuoliai turi pradėti valdyti nusistovėjusias operacijas, bet ir toliau diegti naujoves bei prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų (Budilaksono ir kt., 2023). Dažnai taikomos ir pasitraukimo strategijos, kaip susijungimai ir įsigijimai. Tai viena iš populiariausių pasitraukimo strategijų, leidžiančių startuoliams pasinaudoti didesnėmis įmonėmis, kurios gali suteikti reikiamų išteklių, patirties ir rinkos dalies. Ši strategija gali būti naudinga tiek startuoliui, tiek įsigyjančiai įmonei, nes ji leidžia greitai plėsti veiklą ir pasiekti naujų rinkų (Stukas & Miečinskienė, 2010). Viešasis akcijų siūlymas (IPO) yra dar viena populiari pasitraukimo strategija, leidžianti startuoliams pritraukti didelį kapitalą ir padidinti savo matomumą rinkoje. IPO metu įmonė išleidžia akcijas viešai, o investuotojai gali jas pirkti,

taip suteikdami startuoliui galimybę gauti reikalingas lėšas plėtrai. Tyrimai rodo, kad IPO gali padėti startuoliams pasiekti didesnę augimą ir geresnį finansinį stabilumą (Novickytė, 2014). Galiausiai, norint užbaigti verslo vystymą, verslo pardavimas gali būti viena iš pasitraukimo strategijų. Ši strategija gali apimti visos įmonės ar jos dalies pardavimą kitai įmonei arba investuotojui. Pardavimas gali būti naudingas, jei startuolis susiduria su finansiniais sunkumais arba nori pasinaudoti pelnu.

Apibendrinant, visi startuolio gyvavimo etapai – pradinis, stabilumo, augimo, spartaus augimo bei brandos – yra neatsiejami vienas nuo kito ir gyvybiškai svarbūs verslo sėkmei. Kiekviename etape kyla unikalių iššūkių bei galimybių, o itin spartaus augimo etapas apibrėžia startuolio gebėjimą efektyviai plėsti veiklą, užtikrinant, kad jis galės patenkinti didėjančius rinkos poreikius ir išlaikyti pelningumą.

1.1.3 Spartaus augimo reikšmė, specifika ir su tuo susijusios rizikos

Kaip jau aišku spartaus augimo sąvoka startuolių versle yra kompleksiška ir apima įvairius aspektus, kurie gali būti klasifikuojami pagal skirtingus kriterijus. Literatūroje dažnai painiojamos bei tapatinamos startuolio ir itin spartaus augimo startuolio sąvokos. Eurostat-OECD (2007) apibrėžia itin spartaus augimo startuolius kaip verslus, kurie per tris nuoseklius metus generuoja bent 20 % metinį pajamų arba darbuotojų augimą. Šiame kontekste svarbu pažymėti, kad itin spartus augimas sudaro vieną iš startuolio vystymosi etapų, tačiau ne kiekvienas startuolis pasiekia spartaus augimo verslo fazę. Startuolių orientaciją į spartų augimą (angl. scale-up) lemia ne tik siekis greitai užimti rinkos dalį ir pasiekti finansinį lūžio tašką, bet ir poreikis užtikrinti greitą investicijų atsiperkamumą bei finansinių išteklių ribotumas. Šiame kontekste išskiriami pagrindiniai spartaus augimo aspektai: *inovacinė integracija, skaitmeninė transformacija, socialinė plėtra, finansinis vystymasis ir strateginė plėtra*.

Inovacinė integracija sudaro esminį itin spartaus augimo komponentą startuolių vystymosi procese. Inovacijų integravimas į verslo modelį suteikia startuoliams galimybę kurti naujus produktus bei paslaugas ir tobulinti esamus verslo modelius. Šis aspektas tampa ypač reikšmingas konkurencingoje rinkoje, kurioje vartotojų poreikiai ir technologiniai sprendimai nuolat kinta (Knašas, 2021). Inovacijų integracija apima tiek technologines naujoves, tiek procesų optimizavimo metodų taikymą, orientuotą į efektyvumo didinimą ir kaštų mažinimą.

Skaitmeninė transformacija suteikia startuoliams prisitaikymo pranašumą dinamiškoje rinkoje ir efektyvesnės komunikacijos su vartotojais galimybes. Tie startuoliai, kurie efektyviai įgyvendina skaitmeninės transformacijos strategiją, įgyja galimybę išnaudoti naujas rinkos nišas ir optimizuoti veiklos procesus (Nefae, Muthaly ir Khan, 2023).

Socialinė plėtra apibrėžia startuolių bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis ir bendruomenėmis, siekiant kurti vertę ne tik pačiai įmonei, bet ir platesniam visuomeniniam kontekstui. Socialinių inkubatorių sistemos gali padėti startuoliams plėstis į naujas rinkas ir suteikti prieigą prie vertingų išteklių bei žinių (Sundari, Yusuf, Kusuma ir Muksin, 2021).

Finansinis vystymasis sudaro esminį augimo komponentą, apimančią įvairias finansavimo strategijas, tokias kaip savarankiškas finansavimas (angl. bootstrapping) ir išorinio kapitalo pritraukimas. Savarankiško finansavimo strategija suteikia startuoliams didesnę kontrolę, mažinant išorinių investuotojų įtaką (Singh ir Subrahmanya, 2023).

Strateginė plėtra apima rinkodaros strategijas, produktų vystymo planus ir partnerystės ryšių formavimą su kitais rinkos dalyviais (Crnogaj ir Rus, 2023). Ši dimensija suteikia startuoliams ne tik augimo, bet ir konkurencinio pranašumo išlaikymo galimybes dinamiškoje verslo aplinkoje.

Sėkmingas itin spartaus augimo strategijos įgyvendinimas padeda pritraukti verslo angelų bei rizikos kapitalo fondų investicijas, kas sudaro esminį elementą siekiant greitai įeiti į rinką ir užtikrinti eksponentinį augimą (Cavallo, Ghezzi, Dell'Era ir Pellizzoni, 2019). Neefektyvus augimo strategijos įgyvendinimas ir produktų funkcionalumo sutrikimai gali sukelti vartotojų nepasitenkinimą, konkurencinio pranašumo sumažėjimą ir organizacinę stagnaciją (Schulte-Althoff, Fürstenau ir Lee, 2021). Šie neigiami procesai gali lemti prekės ženklo atpažįstamumo sumažėjimą, neigiamų asociacijų formavimąsi ir klientų lojalumo mažėjimą.

Verslai, negebantys pateikti efektyvios augimo strategijos, gali susidurti su finansinio kapitalo pritraukimo problemomis, kas savo ruožtu mažina jų išlikimo galimybes. Toks finansavimo trūkumas dažnai sukuria uždarą ciklą, kai riboti finansiniai ištekliai mažina konkurencinį potencialą, kas papildomai apsunkina finansavimo pritraukimo galimybes (Cunha, Verschoore ir Monticelli, 2023). Spartaus augimo fazė sudaro kritinį procesą organizacinio efektyvumo optimizavimo ir verslo procesų tobulinimo kontekste. Negebėjimas efektyviai valdyti didėjančio sudėtingumo gali sukelti neefektyvumą, komunikacinius nesusipratimus ir galiausiai veiklos trikdžius ar organizacinę disfunkciją. Pavyzdžiui, startuoliai, nepakankamai investuojantys į žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų tobulinimą, gali susidurti su organizacinės

kultūros fragmentacija ir sunkumais siekiant išlaikyti darnią įmonės kultūrą, kuri yra neatsiejama norint palaikyti aukštą darbuotojų moralę ir produktyvumą spartaus augimo laikotarpiais (Reynolds ir Samel, 2013).

Apibendrinant, pažymėtina, kad spartaus augimo fazė sudaro kritinį elementą startuolių transformacijoje į brandaus verslo kategoriją. Šis vystymosi etapas turi tiesioginės įtakos rinkos galimybių išnaudojimui, veiklos optimizavimui bei tvarios verslo struktūros formavimui. Tuo tarpu neefektyvus spartaus augimo strategijos įgyvendinimas gali sukelti reikšmingas problemas, įskaitant rinkos dalies praradimą ar negebėjimą įeiti į rinką, finansinį nestabilumą, reputacijos sumažėjimą ir potencialiai visišką produkto konkurencinės vertės praradimą. Todėl startuoliams būtina taikyti kūrybiškus bei inovatyvius strateginius metodus, siekiant sėkmingai įveikti šį kritinį vystymosi etapą, įgyti konkurencinį pranašumą ir užtikrinti ilgalaikę verslo sėkmę.

1.2 Kūrybiškumo ir inovatyvumo vaidmuo strateginiame valdyme

1.2.1 Kūrybiškumo samprata strateginiame valdyme

Kūrybiškumas akademinėje literatūroje apibrėžiamas kaip vienas esminių elementų strateginiame technologijų startuolių valdyme. Ši sąvoka apima gebėjimą generuoti naujas ir veiksmingas idėjas, kurios gali lemti organizacijos sėkmę. Šiuolaikinėje dinamiškoje verslo aplinkoje, kur konkurencija yra nuožmi, o technologinė pažanga nepaliaujama, kūrybiškumo panaudojimas tampa būtinas siekiant verslo sėkmės ir išlikimo. Kūrybiškumas startuoliuose pasireiškia įvairiomis formomis: kaip novatoriškos strategijos, padedančios išsiskirti iš konkurentų; kaip gebėjimas greitai keisti poziciją reaguojant į rinkos pokyčius; kaip efektyvus produktų ir paslaugų pristatymas.

Startuolių inovacijų pagrindas dažniausiai slypi organizacinėje kultūroje, kuri skatina kūrybinį mąstymą ir eksperimentavimą. Tyrimai rodo, kad startuoliai, sugebantys derinti savo skaitmenines strategijas su žmonių kūrybiškumu, sukuria transformuojančią organizacinę kultūrą, būtiną ilgalaikiai sėkmei (Indrianti ir kt., 2023). Šis kūrybiškumo ir strateginio planavimo derinys žymiai pagerina startuolių gebėjimą įveikti iššūkius ir pasinaudoti rinkos galimybėmis. Darbo aplinkos vaidmuo kūrybiškumo skatinimui yra itin reikšmingas. Lapierre ir Giroux (2003) pabrėžia, kad įvairūs darbo klimato aspektai, įskaitant strateginę komunikaciją ir lyderystę, yra labai svarbūs skatinant darbuotojų kūrybiškumą aukštųjų technologijų kontekste. Sėkmingiausi startuoliai kuria aplinką, kurioje skatinamas eksperimentavimas ir darbuotojai

jaučiasi įgalinti dalintis idėjomis. Autonomijos akcentavimas, kaip įrodyta, gerina kūrybinius rezultatus ir yra ypač aktualus lanksčiose startuolių aplinkose, kur prisitaikymas yra esminė sėkmės sąlyga (Lee ir Kim, 2019). Startuoliai, sutelkiantys dėmesį į darbuotojų, turinčių įvairių įgūdžių ugdymą, skatina kūrybiškumą ir gebėjimą prisitaikyti (Kohn ir Wewel, 2018). Žinių dalijimosi ir bendradarbiaujančių inovacijų kultūra užtikrina geresnes galimybes sėkmingai reaguoti į rinkos poreikius.

Dirbtinio intelekto integracija į kūrybiškumo procesus sukuria naują skaitmeninio kūrybiškumo paradigmą technologiniuose startuoliuose. Sammet, Gillig ir Foo (2024) akcentuoja DI įrankių naudojimą ne tik kaip techninę priemonę, bet ir kaip kūrybiškumo katalizatorių, padedantį generuoti naujas idėjas ir vizualizuoti nestandartinius problemos sprendimus. Ši simbiotinė žmogaus-mašinos kūrybiška sąveika keičia tradicinę produktų kūrimo paradigmą. Zreik (2024) identifikuoja daugybę atvejų, kai verslininkai naudoja DI inovatyvioms idėjomis ir verslo vystymui – nuo unikalių produktų pasiūlymų kūrimo iki efektyvių rinkodaros strategijų formavimo. Sinergija tarp verslumo kūrybiškumo ir dirbtinio intelekto prisideda prie įvairesnių verslo galimybių plėtros ir demokratizuoja prieigą prie inovacijų. Wiyata, Indiran ir Liu, 2023 pabrėžia DI gebėjimą teikti įžvalgas apie vartotojų preferencijas ir stiprinti personalizuotas rekomendacijas, leidžiančias startuoliams efektyviai pritaikyti savo pasiūlymus. Šis personalizavimas didina klientų įsitraukimą ir pasitenkinimą – kritiškai svarbius veiksnius startuolių sėkmei.

Konkurencinių pranašumų integravimas per informacines technologijas taip pat yra svarbus kūrybiškumo skatinimo aspektas. Potjanajaruwit (2018) pabrėžia, kad technologijos ne tik sumažina veiklos sąnaudas, bet ir sukuria pridėtinę vertę per patobulintus verslo procesus, galiausiai pagerindamos bendrą našumą. Ši integracija parodo, kaip technologinės priemonės gali sukurti efektyvesnę darbo eigą, paliekant daugiau erdvės kūrybinėms pastangoms. Edison, Wang, Jabangwe ir Abrahamsson (2018) aptaria, kaip inovacijų sistemos, pavyzdžiui, „LEAN“ startuolių metodikos, pagerina startuolių gebėjimą diegti inovacijas, kartu valdant išteklių apribojimus. Šios sistemos palengvina greitą idėjų iteraciją, leisdamas komandoms keisti kryptį remiantis klientų atsiliepimais. Toks gebėjimas adaptuoti produktą siekiant patenkinti rinkos poreikius yra puikus strateginio kūrybiškumo dinamiškoje rinkoje pavyzdys.

Kūrybiškumo vaidmuo startuolių ekosistemoje pasireiškia ir per finansinę bei rinkos prizmę. Finansinių mechanizmų srityje kūrybiškumas išryškėja per inovatyvius kapitalo pritraukimo būdus. Polatos, Urbig ir Bresciani (2023) analizė atskleidžia, kad sutelktinis

finansavimas tapo revoliuciniu įrankiu, leidžiančiu startuoliams ne tik pritraukti lėšas, bet ir patikrinti savo koncepcijas realioje rinkoje. Šis dvejopas finansavimo ir rinkos tyrimo kelias leidžia startuoliams išvengti tradicinių finansavimo institucijų apribojimų ir demokratizuoti prieigą prie kapitalo. Kūrybiškas istorijų pasakojimas (angl. storytelling) bei bendruomenės įtraukimas tampa esminiais elementais, pritraukiančiais potencialius rėmėjus ir investuotojus. Rizikos kapitalo kontekste kūrybiškumas įgauna strateginę reikšmę. Duma (2022) tyrimai parodė, kad šiuolaikiniai rizikos kapitalo fondai vis labiau orientuojasi į unikalius vertės pasiūlymus ir disruptyvius verslo modelius. Tai skatina startuolius formuoti savo finansinius naratyvus inovatyviais būdais, kurie ne tik padeda užsitikrinti investicijas, bet ir formuoja ilgalaikius santykius su investuotojais. Kūrybiškas finansinio potencialo pristatymas tampa lemiamu faktoriumi konkurencinėje investicijų pritraukimo aplinkoje, kur tradiciniai finansiniai rodikliai dažnai negali pilnai atspindėti startuolio potencialo.

Apibendrinant, akivaizdu, jog kūrybiškumo vaidmuo strateginiame technologijų startuolių valdyme išryškėja kaip fundamentalus sėkmės veiksnys, persmelkiantis visus organizacijos aspektus. Empiriniai tyrimai ir praktiniai pavyzdžiai liudija, jog startuoliai, integruojantys kūrybišką mąstymą į savo veiklos modelius, pasiekia reikšmingų rezultatų konkurencingoje rinkoje. Ši integracija reikalauja nuoseklaus požiūrio į organizacinės kultūros formavimą, technologinių sprendimų diegimą bei finansinių strategijų kūrimą. Technologijų startuoliai, siekiantys ilgalaikio konkurencinio pranašumo, privalo kurti ekosistemą, kurioje kūrybiškumas sąveikauja su inovatyvumu ir organizaciniu lankstumu. Tokia sinergija leidžia efektyviai reaguoti į technologinės pažangos diktuojamus pokyčius ir dinamiškai prisitaikyti prie nuolat kintančių rinkos sąlygų. Kūrybiškumo įgalinimas tampa ne tik strateginiu pasirinkimu, bet ir būtina sąlyga startuolių gyvybingumui bei augimui šiuolaikinėje verslo aplinkoje.

1.2.2 Inovatyvumo įtaka verslo vystymo strategijai spartaus augimo fazėje

Technologinių startuolių spartaus augimo trajektorijoje inovatyvumo dimensija ir novatoriškas mąstymas reprezentuoja esminius strateginius elementus, lemiančius įmonės konkurencinį potencialą ir ilgalaikį tvarumą. Tyrimai rodo, kad sisteminis inovatyvumo integravimas į verslo strategijos formavimą ir įgyvendinimą ženkliai koreliuoja su technologinių startuolių gebėjimu efektyviai adaptuotis dinamiškoje rinkos aplinkoje ir realizuoti augimo potencialą (Schneider ir Veugelers, 2022). Inovatyvumas šiame kontekste pažymimas ne tik per

technologinių sprendimų kūrimą, bet ir per kompleksinę organizacinių procesų bei strateginių sprendimų priėmimo transformaciją.

Startuoliai, kurie efektyviai integruoja inovacinę praktiką į savo verslo augimo strategijas, paprastai pasiekia geresnę rinkos poziciją ir veiklos efektyvumą. Inovacijos turi būti įtrauktos į pagrindinę verslo strategijos dalį, siekiant skatinti našumą ir tvarumą. Ladda, Devunuri ir Vankdothu (2024) nurodo, kad naudodamos pažangiąją analizę ir dirbtinį intelektą, organizacijos gali priimti duomenimis pagrįstus sprendimus, kurie atitinka jų inovacijų strategijas. Ši technologinė integracija sustiprina gebėjimą priimti pagrįstus sprendimus ir strateginį numatymą. Išorinių sąlygų supratimas ir reagavimas į jas leidžia startuoliams parengti lanksčias strategijas, kurios atitiktų rinkos poreikius, taip pagerinant bendrą veiklos rezultatą. Įmonės, parengusios inovatyvumu grįstas strategijas, mažina finansinę riziką ir kartu sudaro sąlygas tvariam augimui.

Technologiniai startuoliai, kurie sukuria sistemines prielaidas darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui reikštis, pasiekia aukštesnį produktyvumo lygį ir geresnį talentų išlaikymą. Inovatyvus požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą apima ne tik lanksčias darbo sąlygas, bet ir darbuotojų įgalinimą dalyvauti strateginiuose sprendimuose (Martinez ir Kauffman, 2023). Šis įtraukimas stiprina organizacinį atsparumą ir kuria inovatyvioms idėjoms palankią kultūrą. Verslo strategijos ir organizacinių charakteristikų ryšys daro reikšmingą įtaką inovacijų laipsniui sparčiai augančiose įmonėse. Banks, Pollack ir Seers (2016) nustatė, kad palaikanti organizacinė struktūra palengvina efektyvų užduočių koordinavimą, kuris yra būtinas siekiant techninių ir administracinių inovacijų. Struktūros, kurios suteikia lankstumo ir tarpfunkcinio bendradarbiavimo, gali gerokai padidinti įmonės inovacinius rezultatus, ypač plėtros etape.

Spartaus augimo etape startuoliai susiduria su unikaliais iššūkiais – augančia konkurencija, internacionalizacijos poreikiu bei didėjančiais klientų lūkesčiais, reikalaujančiais nuolatinio tobulėjimo ir prisitaikymo (Schneider ir Veugelers, 2022). Inovatyvumo integravimas spartaus augimo fazėje reiškia ne tik produktų ir paslaugų tobulinimą, bet ir organizacinių procesų transformaciją. Šiame etape startuoliai turi gebėti lanksčiai pertvarkyti savo struktūras, užtikrinant, kad augant darbuotojų skaičiui ir operacijų apimčiai, nebūtų prarastas pradinis inovacinis potencialas (Barauskienė ir Stasėnaitė, 2023). Technologinių startuolių spartaus augimo etape inovatyvus mąstymas turėtų būti taikomas ne tik technologinėms inovacijoms, bet ir verslo modelio evoliucijai. Adaptyvaus verslo modelio kūrimas tampa esminiu konkurenciniu pranašumu, leidžiančiu startuoliams lanksčiai reaguoti į rinkos pokyčius ir išnaudoti naujas

galimybes. Tyrimai patvirtina, kad startuoliai, kurie nuolat peržiūri ir adaptuoja savo vertės pasiūlymą, kainų strategijas ir pajamų srautus, pasiekia reikšmingai geresnių finansinių rezultatų ilguoju laikotarpiu (Bellavitis, Tran ir Wiklund, 2024).

Technologiniai startuoliai, siekiantys sėkmingai įžengti į naujas geografines rinkas, privalo adaptuoti ne tik savo produktus, bet ir visą verslo modelį prie vietinių rinkų specifikos, išlaikant pagrindinius konkurencinius pranašumus (Hashai ir Markovich, 2017). Inovatyvus požiūris į tarptautinę plėtrą leidžia startuoliams išvengti tipinių internacionalizacijos klaidų ir efektyviau išnaudoti globalizacijos teikiamas galimybes. Šio proceso metu ypač svarbu išlaikyti balansą tarp globalios strategijos vientisumo ir lokalaus prisitaikymo, kas dažnai reikalauja inovatyvių sprendimų visuose organizacijos lygiuose.

Tradiciniai finansavimo modeliai dažnai nebeužtikrina pakankamo kapitalo pritraukimo augimo ambicijoms įgyvendinti. Startuoliai, taikantys inovatyvias finansavimo pritraukimo strategijas – nuo alternatyvių investavimo platformų iki strateginių partnerysčių su korporacijomis – įgyja reikšmingą pranašumą pritraukiant reikiamą kapitalą (Duma, 2022). Toks inovatyvus požiūris į finansavimą ne tik padidina kapitalo prieinamumą, bet ir sukuria papildomą vertę per strateginius ryšius ir sinergijas.

Apibendrinant galima teigti, kad inovatyvumo ir novatoriško mąstymo integravimas į technologinių startuolių verslo strategiją spartaus augimo etape tampa fundamentalia sėkmės prielaida. Tai apima ne tik technologines inovacijas, bet ir organizacinių procesų, verslo modelių, finansavimo strategijų bei žmogiškųjų išteklių valdymo transformaciją. Startuoliai, kurie sugeba išlaikyti ir vystyti inovacinę kultūrą augimo etape, pasiekia tvarius konkurencinius pranašumus ir ilgalaikę sėkmę rinkoje. Sisteminis požiūris į inovacijų integravimą visose verslo dimensijose leidžia technologiniams startuoliams ne tik išgyventi sudėtingame augimo etape, bet ir pasinaudoti šio etapo teikiamomis galimybėmis maksimaliai realizuojant savo potencialą.

1.2.3 Kūrybiškų ir inovatyvių sprendimų taikymas spartaus augimo etape

Technologinių spartaus augimo startuolių kontekste kūrybiški ir inovatyvūs sprendimų priėmimo procesai yra itin svarbūs siekiant augimo ir išlaikant konkurencinį pranašumą greitai besikeičiančiose rinkose. Spartaus augimo fazė yra kritinis etapas technologiniams startuoliams, toks pagreitinamas verslo mastelio didinimas tampa esminiu konkurencingoje technologijų rinkoje, kur greitis pasiekiant rinką dažnai lemia sėkmę (Johri ir Kumar, 2023).

Įvairovės pagrindu grįstas lyderystės modelis ir įtrauki kultūra stiprina inovatyvumą technologijų startuoliuose. Įtrauki lyderystė sukuria aplinką, kurioje klesti kūrybiškumas ir bendradarbiavimas, leidžiantis generuoti įvairiapusiškas idėjas, galinčias lemti proveržio inovacijas. Įtrauki atmosfera prisideda prie geresnių verslo rezultatų skatindama efektyvesnį informacijos dalijimąsi ir darbuotojų įsitraukimą, taip sukurdamą palankią terpę inovatyviam mąstymui (Bushuyev ir Pilyugina, 2023). Komandų internacionalizacija įvardijama kaip vienas iš svarbiausių inovatyvumo variklių. Tarptautinėse aplinkose veikiančios komandos dažnai pasitelkia įvairias perspektyvas, skatindamos divergentinį mąstymą ir kūrybišką problemų sprendimą (Laužikas, Miliūtė ir Khalili, 2021). Šis inovacijų potencialo atskleidimo per komandų dinamiką procesas ypač svarbus augančioms technologijų įmonėms, kurios susiduria su būtinybe prisitaikyti prie naujų rinkų ir klientų poreikių. Proaktyvios vadybos praktikos projektinėse komandose taip pat turi didelės įtakos sprendimų priėmimui technologijų įmonėse. Tokios praktikos leidžia kūrybiškai spręsti iššūkius, užtikrinant, kad lyderiai efektyviai reaguotų į unikalius iššūkius ir kartu sumažintų klaidų tikimybę. Tyrimai rodo, kad struktūruoti inovacijų ir kūrybiškumo valdymo metodai dažnai lemia geresnius rezultatus, pabrėžiant pritaikytos vadybos strategijos svarbą skatinant inovacijas (Bushuyev ir Pilyugina, 2023).

Duomenų vizualizacija atlieka reikšmingą vaidmenį formuojant sprendimų priėmimą technologijų augančiose įmonėse. Naudojant efektyvias duomenų vizualizavimo technikas, organizacijos gali paversti sudėtingus duomenų rinkinius į naudingas išvagas, kas stiprina strateginį sprendimų priėmimą ir skatina inovatyvius sprendimus. Šis įgalinimas ypač svarbus technologijų sektoriuje, kur duomenimis paremti sprendimai gali turėti didelę įtaką veiklos efektyvumui ir klientų pasitenkinimui, leidžiant įmonėms numatyti rinkos tendencijas ir reaguoti iš anksto (Lande ir kt., 2024). Sprendimų priėmimo menas aukštųjų technologijų įmonėse turi apimti ir strateginę kantrybę, ypač esant neapibrėžtoms situacijoms. Tyrimai rodo, kad lyderiai, kurie skiria laiko apmąstymui ir galimų rezultatų analizavimui, gali priimti labiau pagrįstus sprendimus, taip atrandant kūrybines galimybes, kurios galėtų būti nepastebėtos paskubomis veikiant (Westover, 2024). Tokios atidžios analizės dėka pagerėja rizikos vertinimas ir suinteresuotųjų šalių įsitraukimas, kas yra itin svarbu nenusipėjamame technologijų startuolių pasaulyje.

Dauguma technologinių startuolių veikia su ribotais ištekliais, todėl kūrybiški ir inovatyvūs metodai turi būti taikomi pabrėžiant efektyvias kaštų strategijas, kurios maksimizuoja gaunamą rezultatą. Kūrybiškas iteratyvus pobūdis skatina inovacijų ir

prisitaikymo kultūrą startuoliuose, o sutelkę dėmesį į didelę grąžą duodančias veiklas ir išnaudodami esamas platformas, startuoliai gali pasiekti reikšmingą pajamų augimą be didelių finansinių investicijų (Viragh, Tímar ir Pecze, 2024). Nuolat testuodami ir tobulindami savo strategijas, startuoliai gali greitai reaguoti į rinkos pokyčius ir vartotojų atsiliepimus, užtikrindami, kad išlieka aktualūs ir konkurencingi (Lee ir Holt, 2020). Efektyvios augimo įsilaužimo technikos (angl. growth hacking) leidžia startuoliams sukurti tvirtą prekės ženklo atpažįstamumą ir įsitvirtinti lyderiaujančioje pozicijoje savo pramonės srityje. Toks prekės ženklo pripažinimas gali lemti didesnę vartotojų pasitikėjimą ir lojalumą, kurie yra būtini ilgalaikiai sėkmei (Guillen ir Lim, 2023).

Kūrybiškumo ir inovacijų kultūros puoselėjimas dažnai apima struktūrizuotą veiklos vertinimo sistemų ir strateginio lankstumo diegimą. Tyrimai rodo, kad gerai apibrėžti vaidmenys startuoliuose padidina komandos nariams reikalingą aiškumą, kad jie galėtų veiksmingai prisidėti savo kūrybinėmis idėjomis (Frare ir Beuren, 2021). Munir ir Beh (2019) pritaria šiai minčiai, nurodydami, kad aiškumas dėl organizacinių vaidmenų skatina novatorišką darbo elgesį, kuris yra būtinas startuolių sėkmei. Singh ir kt. (2024) tyrimo išvados pabrėžia skaitmeninių technologijų ir inovacijų transformacinį poveikį verslumui, o tai rodo, kad startuoliams būtina nuolat mokytis ir prisitaikyti atnaujinant savo strateginius planus. Toks požiūris ne tik skatina kūrybiškumą, bet ir suteikia startuoliams galimybę siekti didesnės ilgalaikės sėkmės sudėtingoje ir sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje.

Darman, Bachri ir Rombe (2021) išryškina svarbią sąsają tarp verslo marketingo pastangų ir finansinių praktikų, kuri didina produktų inovacijų ir kūrybiškumo galimybes startuoliuose. Ši finansų ir marketingo sinergija pabrėžia būtinybę suderinti kūrybišką prekės ženklo kūrimą bei produktų vystymą su finansinėmis prognozėmis ir biudžetavimu. Startuoliai, integruojantys kūrybiškumą į savo finansines strategijas, gali efektyviau pozicionuoti save rinkoje, dinamiškai reaguoti į klientų poreikius ir tuo pačiu efektyviai valdyti išlaidas. Tokia sinergija gali paskatinti kaštus mažinančias inovacijas, kurios toliau stiprina finansinę startuolių būklę.

Apibendrinant galima teigti, kad kūrybiški ir inovatyvūs sprendimų priėmimo procesai yra neatsiejama technologinių startuolių spartaus augimo dalis. Išanalizavus mokslinę literatūrą, išryškėja keletas esminių aspektų, kurie lemia sėkmingą technologinių įmonių plėtrą ir konkurencingumą dinamiškoje rinkoje. Įtrauki lyderystę, tarptautinės komandos ir duomenimis grįsti sprendimai sukuria palankią terpę inovatyviam mąstymui, leidžiančiam startuoliams

efektyviai augti net ir disponuojant ribotais ištekliais. Harmoninga marketingo ir finansų strategijų integracija kartu su lanksčiu požiūriu į strateginį valdymą sudaro tvirtą pagrindą technologinių startuolių transformacijai iš ankstyvosios fazės į sėkmingą spartaus augimo etapą. Taigi, kūrybiškumas ir inovacijos technologiniuose startuoliuose nėra vien tik spontaniškos kūrybinės iniciatyvos, bet strategiškai valdomi procesai, apimantys organizacinę kultūrą, lyderystę, duomenų analizę, tarptautines perspektyvas ir efektyvų išteklių valdymą.

1.3 Strateginis pasirengimas augimui ir organizacinis lankstumas

1.3.1 Strateginio pasirengimo reikšmė ir organizacinis lankstumas sparčiai kintančioje aplinkoje

Organizacijoms augant, veiklos sudėtingumas didėja, todėl būtina turėti tvirtą strateginio planavimo sistemą, kuri suderintų veiklos pajėgumus su ilgalaikiais tikslais. Šis procesas yra esminis norint prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos tendencijų ir kartu užtikrinti organizacijos atsparumą netikėtoms situacijoms.

Pagrindinis strateginio pasirengimo principas startuoliuose yra gebėjimas išlaikyti lankstumą. Pasak Chan ir kt. (2017), strateginis lankstumas gali pagerinti įmonės gebėjimą prisitaikyti komunikacijos, rinkodaros strategijų bei bendro veiklos efektyvumo srityse. Šis lankstumas ypač svarbus technologijų įmonėms, veikiančioms aplinkose, kurias apibūdina greiti inovacijų ciklai ir besikeičiantys vartotojų poreikiai. Plėtojant tiek išteklių, tiek koordinavimo lankstumą, įmonės gali optimizuoti savo veiklą ir lanksčiai reaguoti į galimybes, atitinkančias jų strateginius tikslus. Veiksmingas strateginis planavimas skatina organizacinį atsparumą – tai ypač svarbi savybė technologijų įmonėms esant rinkos neapibrėžtumui. Strateginių sistemų, pritaiktų įvairioms aplinkoms, įdiegimas gali pagerinti veiklos rezultatus. Pavyzdžiui, tvirtos strateginio planavimo praktikos gali suformuoti atsparią organizacinę kultūrą, kurioje pokyčiai laikomi nuolatine norma, o ne išimtimi (Khikmatov, 2023). Tokia perspektyva leidžia technologijų įmonėms klestėti net ir susidūrus su trikdžiais, tokiais kaip ekonominiai nuosmukiai ar technologiniai lūžiai, ir taip sustiprina jų pozicijas rinkoje.

Atlikus literatūros analizę, galima išskirti keturis esminius strateginio pasirengimo elementus, kurie yra kritiškai svarbūs šiuolaikinėms technologijų įmonėms (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Strateginio pasirengimo elementai ir jų reikšmė organizacijoms

STRATEGINIO PASIRENGIMO ELEMENTAS	PAAIŠKINIMAS	ŠALTINIS
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Tiesioginis ryšys tarp struktūruoto ŽI valdymo ir strateginio pasirengimo. Intelektinis kapitalas – esminė pasirengimo dalis.	Boon ir kt. (2019)
Technologijų integravimas	Didieji duomenys ir analitika skatina inovacijas, leidžia prognozuoti pokyčius ir prisitaikyti prie rinkos dinamikos.	Mikalef, Boura, Lekakos ir Krogstie, 2019
Suinteresuotų šalių įtraukimas	Suinteresuotų šalių interesų suvokimas gerina rinkos suderinamumą ir inovacijų kūrimą.	Amoo ir kt. (2023)
Sprendimų priėmimo procesai	Spartus sprendimų priėmimas padeda prisitaikyti prie pokyčių ir užtikrinti ilgalaikį augimą.	Smith (2021)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis literatūros analize

Kaip matome iš 2 lentelės, strateginis pasirengimas apima keturis pagrindinius elementus, kurių kiekvienas atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant organizacijos lankstumą ir prisitaikymą prie besikeičiančios aplinkos. Toliau detaliau aptarsime kiekvieną iš šių elementų.

Žmogiškųjų išteklių valdymas. Svarbu pabrėžti strateginio planavimo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąveiką. Boon, Hartog ir Lepak (2019) pažymi, kad egzistuoja tiesioginis ryšys tarp gerai struktūruotų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų ir įmonės pasirengimo įgyvendinti savo strategiją. Tai reiškia, kad investuodamos į kvalifikuotos darbo jėgos ugdymą ir inovacijų kultūros skatinimą, technologijų įmonės pagerina savo gebėjimą efektyviai reaguoti į rinkos pokyčius. Strateginis pasirengimas apima ne tik finansinius ir veiklos aspektus, bet ir intelektinį kapitalą, leidžiantį darbuotojams įveikti sudėtingas situacijas.

Technologijų integravimas. Technologijų integravimas į pasirengimo strategijas yra itin svarbus sparčiai augančioms technologijų įmonėms, nes tai leidžia joms pasitelkti didžiuosius

duomenis ir analitiką sprendimų priėmimo gebėjimams gerinti. Mikalef, Boura, Lekakos ir Krogstie (2019) parodė, kad gebėjimas naudoti didžiųjų duomenų analitiką skatina inovacijas ir gerina bendrą verslo veiklą, o tai svarbu organizacijoms, siekiančioms pasirengti strateginiams iššūkiams ir valdyti rinkos dinamiką. Šis gebėjimas leidžia organizacijoms numatyti rinkos pokyčius ir veiklos iššūkius, o tai rodo, kad technologijomis grindžiamos strategijos yra būtinos norint išlaikyti konkurencinį pranašumą.

Suinteresuotųjų šalių įtraukimas. Įtraukimas į suinteresuotųjų šalių dialogą taip pat yra svarbi strateginio pasirengimo dalis. Amoo ir kt. (2023) teigimu, supratimas apie suinteresuotųjų šalių interesus padeda įmonėms išlikti suderintoms su rinkos poreikiais ir visuomenės lūkesčiais. Toks suderinamumas skatina bendradarbiavimą, kuris praturtina sprendimų priėmimo procesą ir leidžia technologijų įmonėms kurti inovacijas, atitinkančias tiek rinkos, tiek suinteresuotųjų grupių lūkesčius. Įvairių grupių įtraukimas į strateginio planavimo procesą ne tik pagerina rezultatus, bet ir stiprina organizacijos socialinį kontraktą jos veiklos aplinkoje.

Sprendimų priėmimo procesai. Spartus sprendimų priėmimas atspindi augantį strateginio pasirengimo vaidmenį. Smith (2021) teigia, kad organizacijos, greitai prisitaikančios prie besikeičiančių rinkos sąlygų, dažniausiai geriau suderina savo veiklą su ilgalaikiais tikslais, o tai lemia tvarų augimą. Tai susiję su lankstumo tema, pabrėžiant būtinybę technologijų įmonėms į strateginį planavimą integruoti lanksčius mechanizmus, leidžiančius reaguoti į rinkos pokyčius.

Perėjimas nuo startuolio prie augančios įmonės reikalauja sąmoningo strateginių metodų evoliucionavimo. Crnogaj ir Rus (2023) teigia, kad gebėjimas sėkmingai pereiti šį etapą priklauso nuo įmonės išipareigojimo nuolat mokytis ir prisitaikyti, o tai remiasi tvirtu strateginio planavimo pagrindu. Šis nuolatinio tobulėjimo siekis pabrėžia būtinybę technologijų įmonėms išlaikyti judrumą, tuo pačiu tobulinant savo strategines sistemas, pasitelkiant gerąją praktiką iš tiek senbuvių, tiek naujų rinkos žaidėjų. Kai startuoliai pereina nuo pradinių augimo etapų prie augimo operacijų, jie dažnai susiduria su įvairiomis problemomis, kurios gali trukdyti jų pažangai. Tyrimai rodo, kad maždaug 60% startuolių neišgyvena ilgiau nei penkerius metus nuo jų įkūrimo (Baskoro ir kt., 2022). Šis statistinis rodiklis atskleidžia aukštą nesėkmių lygį, su kuriuo susiduria daugelis startuolių, ypač per svarbų augimo etapą, kai siekiama plėsti klientų bazę ir vykdyti operacijų augimą.

Spartaus augimo etape startuoliai susiduria su reikšmingais operaciniais ir valdymo iššūkiais, bandydami formalizuoti savo organizacinę struktūrą (Couto ir kt., 2021). Šis perėjimas

gali sukelti neveiksmingumą, jei jis nėra tinkamai valdomas, nes esami darbo procesai gali reikalauti peržiūros ir optimizavimo. Lee ir Kim (2024) teigia, kad startuoliai dažnai didelę dalį veiklos vykdo su įkūrėjų komanda ankstyvaisiais etapais, ir augant veiklai jie gali susidurti su sunkumais formalizuojant organizacijos struktūrą ir procesus. Nesugebėjimas operatyviai prisitaikyti gali lemti neefektyvumą ir klientų pasitenkinimo mažėjimą, o tai galiausiai kenkia išlikimui (Sandberg, 2023). Startuolių savininkams dažnai trūksta vadybos ir kitų svarbių verslo plėtros kompetencijų, o dideli augimo tempai pradinėse stadijose yra itin svarbūs, todėl pelningumas dažnai aukojamas siekiant išgyvenimo. Startuolio plėtra apima daugybę sudėtingų iššūkių, įskaitant operacinius neveiksmingumus, išteklių trūkumą, rinkos konkurenciją, klientų pritraukimą, teisinės problemas, talentų valdymą ir kultūros išsaugojimą. Be tinkamos vadovybės procesai gali būti tiesiog neįvesti ir darbo krūvis nesuvaldytas, ypač atsižvelgiant į augančią klientų bazę ir jų poreikius.

Akceleratoriai ir įvairios finansavimo programos gali suteikti svarbų palaikymą startuoliams, padedant pasiekti reikalingus talentus bei išteklius plėtrai (Beyhan ir Findik, 2022), tačiau konkurencija dėl kvalifikuotų talentų išlieka esminiu iššūkiu. Plečiantis startuoliams taip pat tampa sunku išlaikyti nuoseklią įmonės kultūrą. Greitas augimas gali sukelti originalių vertybių ir misijos, kurios apibrėžė startuolį, išblukimą. Įkūrėjai turi sąmoningai stengtis išsaugoti savo kultūrą, integruojant naujus komandos narius. Šis iššūkis ypač ryškus technologijų startuoliuose, kur inovacijos ir bendradarbiavimas yra pagrindiniai sėkmės faktoriai (Limar, 2023).

Apibendrinant, strateginis pasirengimas technologijų įmonėms yra daugiasluoksnis ir apima lankstumą, atsparumą bei prisitaikymo gebėjimus sparčiai besikeičiančioje technologinėje aplinkoje. Augdamos technologijų įmonės turėtų kurti išsamius strateginio planavimo pagrindus, kurie ne tik numato pokyčius, bet ir pasitelkia suinteresuotųjų šalių potencialą bei technologijų pažangą. Šių iššūkių sprendimas reikalauja strateginio planavimo, efektyvaus išteklių paskirstymo ir įsipareigojimo išlaikyti pagrindines vertybes, kurios varo startuolio misiją. Toks holistinis požiūris į strateginį pasirengimą užtikrina, kad technologijų įmonės ne tik išgyventų, bet ir klestėtų konkurencingoje technologijų ekosistemoje. Suprasdami ir aktyviai valdydami šias problemas, startuoliai gali pagerinti savo galimybes sėkmingai išplėsti veiklą ir užtikrinti ilgalaikį tvarumą.

1.3.2 Sėkmės ir išlikimo veiksniai spartaus augimo etape

Technologijų augančios įmonės susiduria su unikaliais iššūkiais ir galimybėmis, siekdamos augimo dinamiškoje ir konkurencingoje aplinkoje. Suprasti veiksnius, lemiančius jų sėkmę ir išlikimą, yra itin svarbu, ypač atsižvelgiant į spartų technologijų ir rinkos poreikių vystymąsi. (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Sėkmės veiksniai sparčiai augančiose technologinių startuolių įmonėse

Sėkmės veiksnys	Aprašymas	Šaltinis
Finansiniai ištekliai	Sėkmingas reikiamo kapitalo pritraukimas, įvairių finansavimo šaltinių (rizikos kapitalas, privatus kapitalas, vyriausybinių parama) naudojimas.	Singh ir Subrahmanya (2023)
Verslumo lankstumas	Gebėjimas greitai prisitaikyti ir keisti verslo kryptį reaguojant į rinkos pokyčius, geopolitinius veiksnus, naujų konkurentų atsiradimą.	Sala ir kt. (2021)
Įkūrėjų komandų sudėtis	Įkūrėjų patirties, žinių ir įgūdžių derinys, turintis tiesioginį ryšį su inovacijomis ir finansiniais rezultatais.	Kim ir Park (2017)
Duomenų naudojimas	Duomenimis grįstas požiūris, leidžiantis identifikuoti rinkos tendencijas, optimizuoti išteklius ir tobulinti vertės pasiūlymus.	Cappa, Oriani, Peruffo ir McCarthy (2020)
Bendradarbiavimas ekosistemoje	Strateginių partnerystės ir aljansų kūrimas, padedantis įveikti institucines kliūtis ir suteikiantis prieigą prie išteklių.	Qoriawan ir Apriliyanti (2023)
Organizaciniai sprendimai	Efektyvi vidurinės grandies vadovų struktūra, skatinanti inovacijas ir optimizuojanti komunikaciją tarp komandų.	Grimpe, Murmann ir Sofka (2019)

3 lentelės tęsinys

Atsparumas išoriniams sukrėtimams	Gebėjimas prisitaikyti prie netikėtų iššūkių, tokių kaip COVID-19 pandemija.	Dragan, Bleoju, Capatina ir Woodside, (2022)
--	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis literatūros analize

Toliau detaliau aptariami lentelėje išskirti sėkmės veiksniai, analizuojant jų reikšmę ir poveikį technologijų įmonių augimui ir išlikimui.

Finansiniai ištekliai ir finansavimo šaltiniai. Singh ir Subrahmanya (2023) pabrėžia, kad sėkmingas reikiamų išteklių pritraukimas turi reikšmingą įtaką technologijoms imlių startuolių atsiradimui, išlikimui ir augimui viso jų gyvavimo ciklo metu. Finansiniai suvaržymai gali kliudyti startuolių gebėjimui diegti naujoves ir efektyviai plėstis. Todėl įvairių finansavimo šaltinių – tokių kaip rizikos kapitalas, privatus kapitalas ir vyriausybinių parama – supratimas yra esminis siekiant tvaraus augimo.

Verslumo lankstumas. Sala ir kt. (2021) atliko kokybinį tyrimą, kuris atskleidė įvairius paskatinimus verslo posūkiams, įskaitant geopolitinius veiksnius ir naujų konkurentų atsiradimą, kurie gali paveikti technologijų startuolių strateginę kryptį. Tai pabrėžia aplinkos suvokimo ir prisitaikymo strategijų svarbą, leidžiančią greitai reaguoti į rinkos sutrikimus. Dragan, Bleoju, Capatina ir Woodside (2022) taip pat parodė, kaip įmonės prisitaikė prie tokių iššūkių kaip COVID-19 pandemija, pabrėždami, kad atsparumas ir gebėjimas prisitaikyti yra gyvybiškai svarbūs siekiant išgyventi netikėtus sutrikimus.

Įkūrėjų komandų sudėtis. Kim ir Park (2017) analizavo ankstyvą įmonių finansavimą per korporatyvinį rizikos kapitalą ir parodė, kaip įkūrėjų patirtis bei žinios daro reikšmingą įtaką inovacijoms ir finansiniams rezultatams, įskaitant sėkmingą įmonės išėjimą į biržą (IPO). Todėl įkūrėjų komandų įgūdžių ir patirties derinys tiesiogiai susijęs su verslo veiklos rezultatais augimo etapuose.

Duomenų naudojimas konkurencinėje aplinkoje. Cappa, Oriani, Peruffo ir McCarthy (2021) aiškiai nurodo, kad įmonių rezultatai pagerėja, kai darbuotojai aktyviai analizuoja didžiuosius duomenis. Šis duomenimis grįstas požiūris padeda technologijų įmonėms identifikuoti rinkos tendencijas, optimizuoti išteklius ir tobulinti vertės pasiūlymus, paverčiant duomenis strateginiu turtu. Tačiau dažnai įmonės būna turtingos duomenimis, bet neturinčios informacijos, todėl analitiniai gebėjimai yra būtini augimui valdyti.

Bendradarbiavimas ekosistemoje. Qoriawan ir Apriliyanti (2023) pažymi, kad ankstyvojo etapo startuoliai dažnai susiduria su institucinėmis kliūtimis, kurios apsunkina jų veiklą. Strateginių partnerystės ir aljansų kūrimas gali padėti įveikti šiuos iššūkius, suteikdamas prieigą prie išteklių, mentorių ir tinklų, kurie būtini efektyviai plėtrai. Tai rodo, kokia svarbi yra palaikanti verslumo ekosistema.

Organizaciniai sprendimai. Grimpe, Murmann ir Sofka (2019) pabrėžia vidurinės grandies vadovų struktūros kūrimo svarbą inovacijų rezultatams. Efektyvi vidurinė vadyba gali skatinti inovacijas ir palengvinti komunikaciją tarp komandų, taip optimizuodama veiklos efektyvumą. Toks organizacinis modelis padeda suderinti inovacijų iniciatyvas su strateginiais tikslais.

4 lentelė

Sėkmės rodikliai ir vertinimo iššūkiai

Kategorija	Rodikliai	Iššūkiai	Šaltiniai
Finansiniai rezultatai	• Pajamų augimas • Pelningumas • Įmonės vertinimas • IPO sėkmė	Pusiausvyros tarp pelningumo ir augimo išlaikymas.	Predkiewicz, Pauka ir Predkiewicz, 2021 Cavallo ir kt. (2019)
Rinkos pozicija	• Rinkos dalis • Klientų pritraukimo rodikliai • Prekės ženklo žinomumas • Tvarus augimas (>20% per metus)	Greiti rinkos pokyčiai, turintys įtakos rodiklių aktualumui.	Zavertiaeva, Lopez-Iturriaga ir Kuminova (2018) Giardino, Paternoster, Unterkalmsteiner, Gorschek ir Abrahamsson (2016)
Veiklos efektyvumas	• Procesų optimizavimas • Išteklių valdymas • Inovacinis pajėgumas • Produktų pateikimo į rinką trukmė	Duomenų rinkimo ir analizės problemos ankstyvosiose stadijose.	Karthikeyan, Margaret ir Sarulatha, (2024) Shanbhag ir Pardede (2022)

4 lentelės tęsinys

Tvarumas	• Aplinkai draugiški produktai • Įmonių socialinė atsakomybė • Tvarios praktikos	Ilgalaikių tvarumo rodiklių suderinimas su trumpalaikiais finansiniais tikslais.	Arregui ir Cardenete (2020)
Ne finansinės metrikos	• Darbuotojų pasitenkinimas • Išlaikymo rodikliai • Inovacijų kiekis • Kultūros vertinimas	Sudėtinga kiekybiškai įvertinti kokybines metrikas.	Pan ir Zhou (2015)
Konteksto svarba	• Vystymosi etapo specifiška • Rinkos sąlygos • Konkurencinė aplinka	Netinkama rodiklių interpretacija gali lemti klaidingas strategijas.	Cico, Souza, Jaccheri, Duc ir Machado (2021)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis literatūros analize

Sėkmės apibrėžimas technologijų augančioms įmonėms yra daugialypis procesas, apimantis įvairius rodiklius, atspindinčius tiek trumpalaikius pasiekimus, tiek ilgalaikį tvarumą. Sėkmės vertinimas gali būti kategorizuotas į tris pagrindines sritis:

Finansiniai rezultatai. Predkiewicz, Pauka ir Predkiewicz (2021) pabrėžia, kad pirminiai viešieji akcijų siūlymai (IPO) yra vienas iš pagrindinių aukštųjų technologijų įmonių sėkmės rodiklių, parodantis jų gebėjimą pritraukti investicijas ir įrodyti pasitikėjimą rinkoje. Sėkmingi IPO ne tik suteikia kapitalo tolimesnei plėtrai, bet ir sustiprina įmonės patikimumą technologijų sektoriuje.

Rinkos pozicija. Šis aspektas vertinamas pagal rinkos dalį, klientų pritraukimo rodiklius ir prekės ženklo žinomumą. Skirtumas tarp startuolių ir augančių įmonių išryškėja per gebėjimą pasiekti tvarų augimą – apibrėžiamą kaip metinis pajamų augimas, viršijantis 20% kelerius metus iš eilės. Zavertiaeva ir kt. aptaria, kaip pernelyg pasitikintys savimi generaliniai direktoriai dažnai padidina riziką ir finansinį svertą, kas iš tiesų gali paveikti įmonės vertę per agresyvias investavimo strategijas. Tai pabrėžia dvejopą generalinio direktoriaus per didelio pasitikėjimo

savimi prigimtį – skatinti ambicingas iniciatyvas, bet kartu kelti ir galimas grėsmes (Zavertiaeva, López-Iturriaga ir Kuminova, 2018).

Veiklos efektyvumas. Šis rodiklis apima procesų optimizavimą, išteklių valdymą ir inovacinį pajėgumą. Technologijų augančios įmonės dažnai naudoja technologijas ir duomenų analizę savo veiklos rezultatams vertinti ir tobulinti, kaip rodo tyrimai apie inovacijų pasirengimą rinkai (Karthikeyan, Margaret ir Sarulatha, 2024). Tokie rodikliai kaip naujų produktų pateikimo į rinką trukmė ar paslaugų teikimo efektyvumas parodo, kaip gerai įmonė sugeba reaguoti į rinkos poreikius.

Ne finansinės metrikos. Darbuotojų pasitenkinimas, išlaikymo rodikliai ar inovacijų kiekis vis dažniau pripažįstami kaip svarbūs sėkmės indikatoriai. Pan ir Zhou (2015) pabrėžia, kad kai darbuotojai įmonėje mato karjeros sėkmės ir asmeninio augimo galimybes, jie veiksmingiau prisideda prie bendrų rezultatų. Žmogiškųjų išteklių puoselėjimas ir inovatyvios kultūros skatinimas gali reikšmingai pagerinti veiklos efektyvumą.

Tvarumas. Tvarios veiklos praktikos – aplinkai draugiški produktai ir įmonių socialinės atsakomybės iniciatyvos – tampa svarbios, nes investuotojai ir vartotojai vis dažniau pirmenybę teikia atsakingam verslui (Arregui & Cardenete, 2020). Augimo strategijų derinimas su tvarumo principais stiprina įmonės reputaciją ir užtikrina ilgalaikį konkurencingumą.

Vertinant startuolio sėkmę, turėtų būti taikomi tik tam tikri rodikliai, priklausomai nuo verslo specifikos ir atsižvelgiant į esamą startuolio situaciją. Startuoliai susiduria su specifiniais iššūkiais:

Duomenų rinkimo ir analizės problemos. Startuoliai, ypač ankstyvosiose stadijose, dažnai susiduria su iššūkiais užtikrinant duomenų kokybę ir prieinamumą. Shanbhag ir Pardede (2022) pabrėžia, kad duomenų tikslumo ir nuoseklumo užtikrinimas yra labai svarbus priimant sprendimus, pagrįstus rodikliais. Startuoliai, norintys pagrįsti savo sprendimus duomenimis, turėtų ankstyvuose verslo vystymo etapuose užtikrinti tinkamą duomenų surinkimą ir analizavimą.

Greiti rinkos pokyčiai. Startuolių ekosistemoje ir technologijų industrijoje būdingi greiti rinkos pokyčiai, kurie gali turėti įtakos tam tikrų rodiklių aktualumui. Giardino, Paternoster, Unterkalmsteiner, Gorshek ir Abrahamsson (2016) pabrėžia, kad startuoliai turi būti lankstūs ir pritaikyti savo rodiklius pagal besikeičiančias rinkos dinamikas bei klientų poreikius.

Pusiausvyra tarp pelningumo ir augimo. Verslo vadovai bei investuotojai dažniausiai fokusuojasi į pelningumo svarbą, tad startuolių vadovai susiduria su iššūkiu derinti agresyvias

plėtos strategijas su poreikiu būti pelningiems. Cavallo ir kt. (2019) pastebi, kad rodikliai, akcentuojantys augimą, gali užgožti tvarios finansinės praktikos svarbą, dėl ko gali kilti ilgalaikių problemų.

Konteksto svarba interpretacijoje. Rodikliai turėtų būti interpretuojami atsižvelgiant į unikalią startuolio situaciją, įskaitant jo vystymosi etapą, rinkos sąlygas ir konkurencinę aplinką. Cico, Souza, Jaccheri, Duc ir Machado (2021) teigia, kad netinkamas rodiklių interpretavimas gali lemti klaidingas strategijas ir sprendimus.

Apibendrinant, technologijų augančių įmonių sėkmę lemia finansavimo prieinamumas, lankstus verslumas, įkūrėjų komandų sudėtis, duomenų naudojimas, ekosistemos bendradarbiavimas ir organizaciniai sprendimai. Sėkmė vertinama pagal finansinius rodiklius, rinkos poziciją, veiklos efektyvumą, darbuotojų pasitenkinimą ir tvarumo principų laikymąsi. Šių elementų supratimas ir veiksminga integracija leidžia technologijų įmonėms didinti inovatyvumą, gebėjimą prisitaikyti ir klestėti konkurencingoje aplinkoje.

2. KŪRYBIŠKO IR INOVATYVAUS STRATEGINIO VALDymo FORMAVIMOSI TECHNOLOGIJŲ STARTUOLIŲ ITIN SPARTAUS AUGIMO ETAPE TYRIMAS

2.1 Teorinis tyrimo modelis

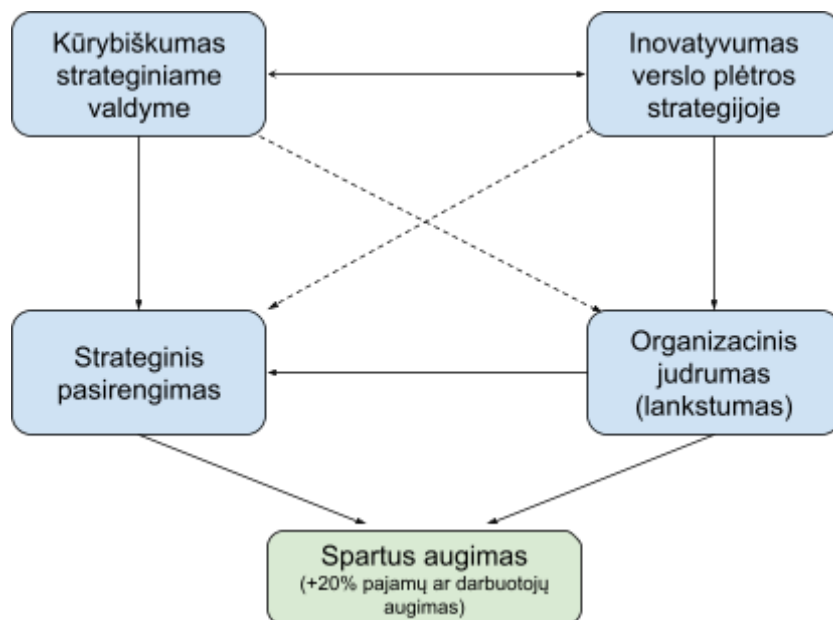
Tyrime taikomas teorinis modelis, integruojantis keturis pagrindinius konstruktus, kurie, remiantis ankstesniais moksliniais tyrimais ir teoriniais šaltiniais, laikomi esminiais itin sparčiai augančių technologinių startuolių valdymo veiksniais:

1. Kūrybiškumas strateginiame valdyme
2. Inovatyvumas verslo plėtros strategijoje
3. Strateginis pasirengimas
4. Organizacinis lankstumas (judrumas)

Šis teorinis modelis sudaro pagrindą empiriniam tyrimui ir padeda identifikuoti esminius tirtinus aspektus (žr. 2 pav.).

2 paveikslas

Koncepcijų struktūra



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis sistetine moksline literatūros analize

Konstruktų apibrėžimas ir sąveika

Keturių pagrindinių konstruktų tarpusavio sąveika teoriniame modelyje pagrįsta prielaida, kad jie bendrai kuria sinergiją, lemiančią technologinių startuolių itin spartaus augimo etapo sėkmę:

Kūrybiškumas strateginiame valdyme – organizacijos gebėjimas generuoti naujas idėjas, neįprastus sprendimų būdus bei taikyti netradicinius požiūrius strateginiuose sprendimuose. Atspindi gebėjimą mąstyti „už rėmų“ (angl. out-of-the-box) ir kurti strategines kryptis, padedančias startuoliui išsiskirti rinkoje ir greičiau reaguoti į neapibrėžtumus (Indrianti ir kt., 2023).

Inovatyvumas verslo strategijoje – organizacijos gebėjimas integruoti inovacijas ne tik į produktų ar paslaugų kūrimą, bet ir į pačią plėtros strategiją, ieškant naujų rinkų, netipinių augimo būdų ar unikalių verslo modelių. Tai leidžia startuoliui ne tik augti, bet ir tai daryti efektyviau nei konkurentai (Lopez ir Oliver, 2023).

Strateginis pasirengimas – iš anksto suplanuoti scenarijai, resursų paskirstymo planai ir gebėjimas numatyti būsimas galimybes ar grėsmes. Nusako, kiek organizacija yra strategiškai pasirengusi neapibrėžtoms situacijoms ir kaip efektyviai ji gali mobilizuoti vidinius pajėgumus augimo akimirkomis (Khikmatov, 2023).

Organizacinis judrumas – gebėjimas greitai identifikuoti išorinius pokyčius, adaptuoti veiklos procesus ir mokytis einamuoju laiku. Susideda iš trijų dimensijų: aplinkos signalų atpažinimo, greitų sprendimų priėmimo bei mokymosi iš patirties. Leidžia organizacijai efektyviai persiorientuoti esant rinkos, technologijų ar klientų elgsenos pokyčiams (Smith, 2021).

Visi keturi konstruktai daro įtaką galutiniam tyrimo rezultatui – startuolių augimo ir išlikimo veiksniams. Šis priklausomas kintamasis reprezentuoja organizacijos gebėjimą ne tik greitai augti, bet ir išlaikyti stabilumą, prisitaikyti prie pokyčių bei užtikrinti ilgalaikį veiklos tęstinumą. Modelio logika paremta prielaida, kad **technologinių startuolių sėkmė priklauso nuo kūrybiško ir inovatyvaus valdymo sinergijos, pasirengimo neapibrėžtumui bei judrumo veiklos vykdyme.**

2.2 Tyrimo metodologija

Tyrimo objektas: kūrybiškumo, inovatyvumo, strateginio pasirengimo ir organizacinio judrumo sąveika technologinių startuolių strateginėse praktikose, lemiančiose sėkmingą spartaus augimo (angl. scale-up) etapą.

Kaip nurodyta literatūros apžvalgoje, itin spartaus augimo įmonės turi gyvuoti bent 3 metus ir kelis metus iš eilės būti pasiekusios bent 20 procentų augimą pajamų ar darbuotojų atžvilgiu. Technologinių startuolių augimas nėra apribotas vien nusistovėjusiomis rinkomis, tokiais kaip Silicio slėnis. Sparti plėtra taip pat pastebima kitose rinkose, o vienaaragių (startuolių, vertinamų daugiau nei 1 mlrd. JAV dolerių) atsiradimas tapo įprastu reiškiniu. Lietuva šiai dienai išaugino 4 vienaaragius („Vinted“, „Nord Security“, „Flo Health“ ir „Baltic Classifieds Group“) ir yra siejama su bent 9 vienaaragiais globaliu mastu, kas atspindi technologinių startuolių didelį augimo potencialą (Kenney ir Zysman, 2019).

Ši diversifikacija atspindi rinkos poreikių pokyčius ir didėjančią kuriamų technologinių sprendimų sudėtingumą, tad tampa vis svarbiau gilintis į veiksnius, leidžiančius startuoliams ne tik sėkmingai įveikti pradinę kliūtį, bet ir pasiekti tvarų augimą. Tyrime siekiama išryškinti kritinius strategijos žingsnius šiame etape, identifikuojant sėkmei svarbiausius komponentus ir jų poveikį ilgalaikiai technologinių startuolių sėkmei.

Tyrimo tikslas: Nustatyti kaip kūrybiškumo ir inovatyvių sprendimų taikymas, kartu su strateginiu pasirengimu bei organizaciniu judrumu, padeda technologiniams startuoliams įveikti rinkos iššūkius ir pasiekti sėkmingą spartų augimą.

Pagrindiniai tyrimo klausimai:

1. Kaip kūrybiškumas integruojamas į strateginį valdymą technologiniuose startuoliuose?
2. Kaip inovatyvūs sprendimai padeda įveikti augimo iššūkius?
3. Kokią reikšmę turi organizacinis judrumas strateginių sprendimų priėmimui spartaus augimo etape?
4. Kokie yra dažniausiai pasikartojantys ir efektyviausi strateginiai pasirengimo metodai?

Tyrimo metodai: Šios temos atskleidimui autorė pasirinko kokybinį tyrimo metodą. Pagal pasirinktą temą, jos naujumą ir kompleksiskumą, tyrimo metu siekiama išsiaiškinti

kūrybiškų ir inovatyvių strateginio valdymo metodų taikymo specifika, o kokybinio tyrimo pasirinkimo priežastys yra temos naujumas bei respondentų kaip ekspertų pasirinkimas. Pasirinkta tema orientuota į siekį suprasti, kaip formuojasi kūrybiški strateginio valdymo metodai, kokie yra jų taikymo būdai, ir kokią sąveiką jie kuria su strateginiu pasirengimu bei organizaciniu judrumu spartaus augimo etape.

Šiame darbe pagal tikslinės grupės specifiką atliekamas ekspertinis interviu. Atliekant respondentų atranką, tikslingai ieškoma tokių tyrimo dalyvių, kurie turi patirties aptariamoje temoje, tai yra turi patirties ir gilesnių žinių susijusių su technologinių startuolių strateginiu valdymu spartaus augimo etape.

Pagal interviu klausimyno struktūruotumą pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, kas reiškia, kad interviu vedamas pagal tam tikras gaires. Interviu metu laikomasi iš anksto numatytos klausimų eilės tvarkos, klausimyno sudėties ir klausimų formuluočių, tačiau išlaikomas lankstumas, leidžiantis gilintis į specifines respondentų patirtis ir įžvalgas. Tyrimo metu atliekami individualizuoti interviu, tai yra bendraujama su kiekvienu tyrimo dalyviu atskirai.

Kokybinio tyrimo metodologijos pasirinkimas aiškinamas tuo, kad tyrimo dalyviai pateikia savo ekspertinį požiūrį į kūrybiško ir inovatyvaus strateginio valdymo supratimą bei praktikas, vertina jų poveikį organizacijos sėkmei atsižvelgiant į spartaus augimo etapo specifiką. Pasirinktoje temoje labiau tinkamas yra subjektyvaus požiūrio į pasaulį (interpretatyvistinės filosofijos) požiūris, nes tyrimo metu siekiama išsiaiškinti kiekvieno respondento subjektyvų požiūrį į kūrybišką strateginį valdymą bei surasti respondentų požiūrių koreliacijas ir bendrumus. Numatomo atlikti tyrimo klausimų fokusas yra nukreiptas į kaip ir kodėl, tyrime nagrinėjama daug tiriamų aspektų ir siekiama išsiaiškinti bei suvokti kūrybiškų ir inovatyvių strateginio valdymo metodų naudojimą technologiniuose startuoliuose. Kokybinio interviu metodo pasirinkimas šiame darbe grindžiamas tuo, kad, pasak Wiltshire ir Ronkainen (2021), šis tyrimo metodas leidžia iš generuojamų duomenų kurti teoriją, laikantis kokybiniais tyrimams būdingos interpretatyvinės pozicijos suprasti socialinį pasaulį tyrimo dalyvių akimis ir socialinę realybę kaip sąveiką tarp individų rezultatą.

Šiame darbe nagrinėjama problema yra susijusi su tuo, kaip tyrimo dalyviai aiškina kūrybiškus ir inovatyvius strateginio valdymo metodus, kaip tyrimo dalyvių akimis šie metodai formuojasi ir daro poveikį technologinių startuolių sėkmei spartaus augimo etape. Tyrimo metodas leidžia tyrėjui gauti platesnius, gilesnius, išsamesnius ir subjektyviau pagrįstus tyrimo

dalyvių atsakymus, nes tyrimo klausimai yra atviri. Šio tyrimo metu dėmesys teikiamas respondentų perspektyvoms, patirtims, jų subjektyvioms sampratoms apie tiriamą reiškinį.

Apibendrinant galima teigti, kad remiantis kokybinio tyrimo samprata ir šiame darbe pasirinktu tyrimo objektu, kokybinio tyrimo pasirinkimas grindžiamas tuo, kad šį metodą geriausia naudoti tuomet, kai tyrėjas susiduria su nauju ir menkai išanalizuotu reiškiniu, kai reikalingas to reiškinio paaiškinimas, o kiekybiniu tyrimu to pasiekti neįmanoma, kai reikia gilesnės duomenų interpretacijos, kai svarbu suvokti kaip tiriamą reiškinį suvokia informantai (Pruskus, 2004).

2.3 Tyrimo imtis ir respondentų pasirinkimas

Tyrimo respondentų atranka numatyta ne baigtinė, ji gali vykti viso tyrimo metu, preliminari numatyta imtis 5-7 respondentai, tačiau pagal tai, kiek duomenų bus surinkta, ši imtis gali mažėti arba didėti.

Tyrimo informantų pasirinkimas ir pagrindimas. Tyrimo respondentais pasirenkami technologinių startuolių sprendimų priėmėjai, aktyviai dalyvaujantys įmonės strateginiame valdyje bei plėtros procesuose. Tikslinė grupė apima startuolių įkūrėjus arba bendraįkūrėjus, vadovus, atsakingus už verslo plėtrą, inovacijas, produktų vystymą ar strategiją, kai kuriais atvejais – strateginius konsultantus ar mentorius, tiesiogiai dalyvavusius įmonės augimo sprendimų priėmime. Toks pasirinkimas grindžiamas tuo, kad tyrimui reikalingi ekspertai, kurie turėtų reikalingą patirtį tiriamoje srityje ir domėtusi strateginio valdymo tendencijomis technologinių startuolių kontekste. Ruošiantis tirti tam tikros specifinės srities naują požiūrį (šiuo atveju kūrybišką ir inovatyvų strateginį valdymą), darytina prielaida, kad geriausiai temą galėtų atskleisti patyrę ekspertai, kurie dirba vadovaujantį darbą nurodytoje srityje.

Atrankos kriterijai. Tyrimo dalyviai atrinkti pagal šiuos kriterijus:

- **Įmonės tipas:** technologinis startuolis, t.y. pagrindinė veikla susijusi su technologinių produktų ar paslaugų kūrimu ir/ar diegimu
- **Augimo etapas:** startuolis jau yra pasiekęs pradinio augimo fazę, t.y. organizacija pradėjusi generuoti pajamas ar pritraukusi investicijas
- **Scale-up statusas:** įmonė vystosi (ar neseniai vystėsi) spartaus augimo (scale-up) etape – 3 metus iš eilės generuoja didesnę nei 20 procentų augimą, sprendžia strateginio augimo,

komandos plėtros, rinkų plėtimo, organizacinės struktūros ar veiklos modelio išgryninimo klausimus

- **Respondento kompetencija:** respondentas dalyvavo strateginiuose sprendimuose, susijusiuose su plėtra, inovacijomis ar verslo transformacija
- **Geografinis aspektas:** tyrimo laukas apsiriboja technologiniais startuoliais, įsikūrusiais Lietuvoje ar veikiančiais iš Lietuvos

Nėra ribojama konkreti pramonės šaka, tačiau visi tyrimo dalyviai yra susiję su technologinių produktų kūrimu ar jų plėtra rinkoje.

Tyrimo respondentų paieškos metodai. Tyrimo respondentų nutarta ieškoti vadovaujantis Lietuvos vieneragių sąjungos teikiamais duomenimis bei ataskaitomis, siekiant surasti reikiamus respondentes. Lietuvos vieneragių sąjunga yra Lietuvos technologinius startuolius, pasiekusius vieneragio statusą arba artėjančius prie jo, vienijanti organizacija, siekianti skatinti technologijų sektorių Lietuvoje.

Atliekant tyrimą, kuris vyko 2025 metų gegužės mėnesį, tyrėjai užteko pasinaudoti šiuo vienu respondentų paieškos kanalu. Ieškant informantų buvo siunčiama žinutė socialiniame tinkle *LinkedIn*, kurioje aprašyta tyrimo tema, tikslas bei interviu gairės.

Tyrimo dalyviai. Tyrimo imtį sudarė septyni respondentai – technologinių startuolių aukščiausio lygio vadovai. Imties dydis buvo nustatytas atsižvelgiant į pasirinkto kokybinio tyrimo metodo specifiką ir taikant duomenų prisotinimo principą. Šis principas reiškia, kad interviu atliekami tol, kol respondentų pateikiama informacija pradeda kartotis ir tyrėjas nebegauna naujos, su tyrimo tikslu susijusios informacijos. Pasiekus duomenų prisotinimą, tolesnių interviu atlikimas laikomas netikslingu. Kaip pabrėžia kokybinių tyrimų metodologai, kokybinio tyrimo išvadų kokybė labiau priklauso nuo tyrėjo analitinių gebėjimų ir pasirinktų atvejų informatyvumo nei nuo imties dydžio (Wiltshire ir Ronkainen, 2021). Todėl šiame tyrime reikalinga imtis buvo nustatoma atsižvelgiant į surinktų duomenų informatyvumą.

Visi startuoliai atitiko itin spartaus augimo kriterijus – jų darbuotojų skaičius arba pajamos augo ne mažiau kaip 20 procentų per metus trejus metus iš eilės. Siekiant užtikrinti konfidencialumą, tyrimo dalyviai koduojami, nurodant tik pagrindinę informaciją apie jų pareigas, atstovaujamą sektorių ir verslo modelį (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Tyrimo dalyviai

Respondento kodas	Pareigos	Industrija	Verslo modelis	Pokalbio data	Pokalbio trukmė
R1	Produkto vadovas	Švariosios energijos	B2B	2025-05-01	23 minutės
R2	Generalinis direktorius / Bendraįkūrėjas(CEO)	Sveikatos technologijos	B2C	2025-05-02	46 minutės
R3	Produkto vadovas	Judumo kaip paslaugos sprendimai (MaaS)	B2C	2025-05-08	35 minutės
R4	Augimo vadovas (CGO)	Sveikatos technologijos	B2B	2025-05-09	29 minutės
R5	Klientų sėkmės direktorius	Komunikacijos programinė įranga	B2C	2025-05-09	20 minučių
R6	Prekybos vadovas	Finansų technologijos	B2B	2025-05-13	25 minutės
R7	Generalinis direktorius / Bendraįkūrėjas(CEO)	Aviacijos ir kosmoso technologijos	B2B	2025-05-21	23 minutės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Šioje tyrimo dalyvių imtyje išlaikyta verslo modelių (B2B/B2C), sektorių ir įmonių dydžių įvairovė, kas leidžia išsamiau ištirti kūrybiškumo ir inovatyvaus strateginio valdymo aspektus skirtinguose kontekstuose. Svarbu pažymėti, kad visi respondentai yra tiesiogiai atsakingi už strateginius sprendimus savo organizacijose ir turi bent 3 metų patirtį technologinių

startuolių valdyme. Interviu su dalyviais vidutiniškai truko 29 minutes, visi interviu buvo atliekami nuotoliniu būdu, naudojant vaizdo konferencijų platformas.

Interviu klausimai. Sudarant tyrimo klausimyną gaires, autorė rėmėsi teorijos dalyje aprašytais strateginio valdymo conceptais. Interviu gairės buvo parengtos remiantis teoriniu tyrimo modeliu ir apėmė klausimus, susijusius su visais keturiais pagrindiniais konstruktais: kūrybiškumas strateginiame valdyme, inovatyvumas verslo augimo strategijoje, organizacinis lankstumas ir strateginis pasirengimas. Būtina pažymėti, kad pradinis tyrimo klausimynas po pirmųjų pokalbių su informantais buvo gryninamas, siekiant išvengti pasikartojančių klausimų bei atsižvelgiant į tai, kaip informantai supranta ir atsako į konkrečius klausimus.

Siekiant užtikrinti nuoseklų ir metodologiškai pagrįstą duomenų rinkimą, sudarytas pusiau struktūruoto interviu klausimynas. Jo rengimas remiasi pasirinktu teoriniu modeliu ir sudarytais konstruktais. Klausimai suskirstyti į kategorijas pagal teorinio modelio konstruktus, kad būtų aprėptos visos tiriamojo reiškinių dimensijos (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Interviu klausimyno struktūra

Konstruktas	Konstrukto dalis	Klausimai
Kūrybiškumas strateginiame valdyme	Kūrybiškumo samprata strategijoje	<i>Kaip suprantate kas yra kūrybiškumas strategijoje ir kaip jis pasireiškia startuoliuose?</i>
	Kūrybiškumo reikšmė strategijos formavime	<i>Kaip apibūdintumėte kūrybiškumo reikšmę jūsų startuolio strategijos formavime?</i>
	Kūrybinių idėjų taikymas strateginiuose sprendimuose	<i>Ar galite pateikti pavyzdžių, kaip kūrybiškos idėjos buvo pritaikytos sprendžiant svarbius strateginius iššūkius?</i>
Inovatyvumas verslo augimo strategijoje	Inovatyvių metodų pasirinkimas	<i>Kaip sprendžiate, kokius inovatyvius augimo metodus taikyti strategijoje?</i>
	Inovatyvių sprendimų poveikis augimui	<i>Kokie buvo svarbiausi inovatyvūs metodai, padėję įmonei augti?</i>

6 lentelės tęsinys

Organizacinis judrumas	Verslo aplinkos dinamika	<i>Kaip apibūdintumėte savo verslo aplinką – ar ji labai greitai kinta?</i>
	Reagavimas į pokyčius	<i>Kaip jūsų organizacija reaguoja į netikėtus pokyčius rinkoje?</i>
	Strategijos keitimo greitis	<i>Ar galite pateikti pavyzdį, kaip greitai keitėte strategiją esant poreikiui?</i>
	Lankstumo įtaka augimui	<i>Kiek lankstumas prisidėjo prie jūsų augimo sėkmės?</i>
Strateginis pasirengimas	Augimo pasirengimo komponentai	<i>Kas sudaro pasirengimą sparčiai augti? (resursai, finansavimas, komanda, technologijos)</i>
	Pasirengimo vertinimas	<i>Kaip vertinate savo startuolio pasirengimą sparčiam augimui?</i>
	Svarbiausi ištekliai augimui	<i>Kokie ištekliai (žmogiškieji, finansiniai, technologiniai) buvo svarbiausi?</i>
	Strateginis požiūris retrospektyviai	<i>Jei galėtumėte pradėti iš naujo, ką darytumėte kitaip strateginiu požiūriu?</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis sistetine mokslinės literatūros analize

Duomenų analizės metodai. Surinkti duomenys analizuoti taikant teminės analizės metodą, leidžiantį nustatyti, analizuoti ir aprašyti duomenyse pasikartojančias temas bei modelius. Wiltshire ir Ronkainen (2021) teminės analizės principais pagrįstas analizės procesas apėmė šiuos etapus: duomenų susipažinimas, kodavimas, temų identifikavimas, temų peržiūra ir tikslinimas, temų apibrėžimas ir įvardijimas bei ataskaitų rengimas.

Sistemiškas kodų priskyrimas reikšmingiems duomenų fragmentams buvo atliekamas taikant mišrų kodavimo metodą, apimantį tiek teorinį (deduktyvų), tiek atvirą (induktyvų)

kodavimą. Teorinis kodavimas rėmėsi iš anksto nustatytais kodais, pagrįstais teoriniu tyrimo modeliu, o atviras kodavimas leido identifikuoti naujus, nenumatytus aspektus.

Analizės proceso metu identifikuotos 326 reikšmingos citatos, kurios suskirstytos į penkias pagrindines kategorijas su penkiolika subkategorijų, atspindinčių teorinio modelio konstruktus ir naujus empirinio tyrimo metu atsiskleidusius aspektus. Analizuojant duomenis iš kelių perspektyvų, siekiama atskleisti gilesnes įžvalgas ir situacijos sudėtingumą, kuris galėtų būti nepastebėtas atliekant labiau linijinę analizę.

2.4 Tyrimo etika

Atliekant šį kokybinį tyrimą, tyrėja laikėsi etikos principų ir dėjo visas pastangas apsaugoti tyrimo dalyvių gerovę ir privatumą. Remiantis Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), atliekant interviu svarbiausi yra keturi etikos principai.

Pirmas principas apima tyrimo dalyvio nepriklausomumą ir jo laisvę dalyvauti arba nedalyvauti tyrime. Šiuo tikslu, atliekant respondentų atranką bei tariantis dėl interviu su jais, kiekvienam iš respondentų buvo pristatyta tyrimo problema ir tikslas, taip pat respondentai buvo informuoti apie tai, kad jie gali sutikti arba nesutikti dalyvauti tyrime laisva valia.

Tariantis dėl sutikimo dalyvauti tyrime, su respondentais buvo išpildytas ir antrasis etikos principas – kiekvienam respondentui suteikta pakankamai informacijos apie tyrimą. Laikantis trečiojo etikos principo, kiekvienas dalyvis buvo užkoduotas ir darbe neminimi jokie jo asmens duomenys, šie duomenys yra žinomi tik tyrimo autorei.

Laikantis ketvirtojo etikos principo rūpintis tyrimo dalyvių saugumu, apsaugoti nuo moralinės žalos arba kiek įmanoma jos vengti, tyrimo dalyviams tyrimo metu buvo sudaromos saugios, patogios sąlygos, jie galėjo nevaržomai ir laisvai reikšti savo nuomonę.

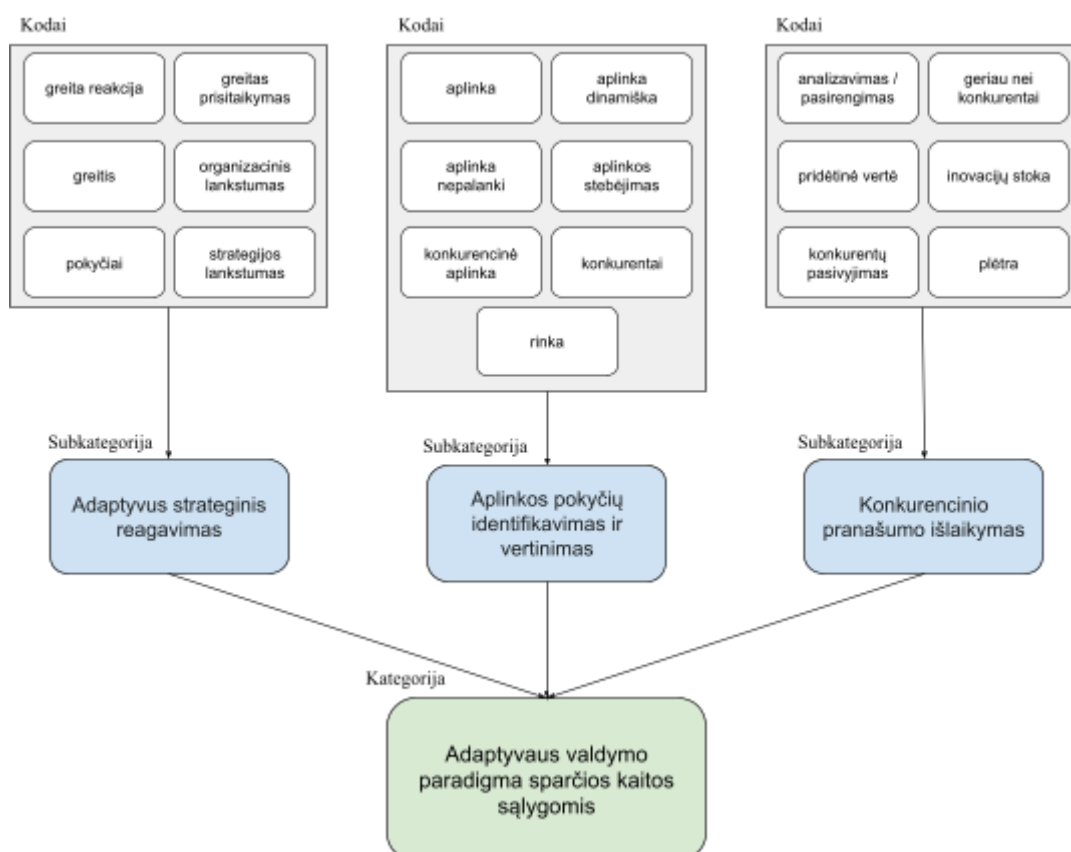
2. KŪRYBIŠKO IR INOVATYVAUS STRATEGINIO VALDYMO METODŲ POVEIKIO ANALIZĖ TECHNOLOGINIŲ STARTUOLIŲ ITIN SPARTAUS AUGIMO KONTEKSTE

3.1 Organizacinis lankstumas kaip strateginė adaptacijos priemonė sparčios kaitos sąlygomis

Remiantis kokybine analize, kurioje buvo identifikuotos 77 citatos ir 19 unikalių kodų, šiame skyriuje analizuojama, kaip organizacinis lankstumas tampa esmine strategine adaptacijos priemone technologinių startuolių veikloje. Tyrime atsiskleidžia, kad organizacinis lankstumas technologiniuose startuoliuose pasireiškia per adaptyvaus valdymo paradigmą sparčios kaitos sąlygomis bei tris pagrindines subkategorijas: aplinkos pokyčių identifikavimą, adaptyvų valdymą ir konkurencinio pranašumo išlaikymą. (žr. 3 pav.)

3 paveikslas

Adaptyvaus valdymo paradigma sparčios kaitos sąlygomis



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Technologinių startuolių veiklos aplinka pasižymi itin sparčia kaita ir dinamiškumu, reikalaujanti nuolatinio strateginio budrumo ir adaptyvaus valdymo modelio. Respondentų patirtys atskleidžia, kad rinkos pokyčiai gali būti net drastiškai nepastovūs: „Tai ekstremaliai yra greitai kintanti“ (R4), „Aplinka tikrai labai dinamiška“ (R1), „Mūsų verslo aplinka gali pasikeisti ir per naktį, bet kai kurie pokyčiai vyksta lėčiau“ (R6). Tad nenuostabu, jog greita reakcija į aplinkos pokyčius išryškėja kaip vienas svarbiausių adaptyvios valdymo strategijos komponentų. Respondentai akcentuoja operatyvaus sprendimų priėmimo ir greito veikimo svarbą: „Turi labai greitai reaguoti“ (R6), „Natūralu, kad turi reaguoti greitai, numatyt kartais kai kuriuos dalykus“ (R1). Praktikoje tai pasireiškia kaip neatidėliotinų veiksmų kultūra, o tyrimo duomenys atskleidžia, kad būtent greita reakcija į rinkos pokyčius tampa augimo katalizatoriumi ankstyvajame startuolio vystymosi etape ir padeda pritraukti investicijas: „Tai va, tas mum ir padėjo turbūt nuolatos toje startinėje stadijoje greitai paugti, o tada, aišku, gavom, pritraukėm investicijas iš keleto fondų“ (R1). Šie rezultatai koreliuoja su Chan ir kt. (2017) išvadomis, kad strateginis lankstumas gali pagerinti įmonės gebėjimą prisitaikyti komunikacijos, rinkodaros strategijų bei bendro veiklos efektyvumo srityse, kas ypač svarbu technologijų įmonėms, veikiančioms aplinkose, kurias apibūdina greiti inovacijų ciklai ir besikeičiantys vartotojų poreikiai.

Nuolatinis aplinkos stebėjimas tampa kritiniu veiksmu, leidžiančiu technologiniams startuoliams identifikuoti pokyčių tendencijas ir laiku adaptuoti savo strategiją. Respondentai pabrėžia: „Pasižiūrim, kas dar vyksta aplinkui“ (R6), „Labai svarbu visus tuos dalykus stebėti“ (R6). Stebėjimas vykdomas įvairiais kanalais, įtraukiant platesnę organizacijos struktūrą: „Komercijos komanda kažkur važinėja ir pajaučia tendą, kad dabar atsiras vat, nu, tokių verslo modelių ar dar ką nors, jie irgi informuoja, duoda apdeitą komplaenso komandai, kad žiūrėkit, čia dabar yra normalu ir gali vat šitaip keistis klientų portfelis“ (R6). Konkurencinės aplinkos analizė išryškėja kaip strateginio pasirengimo komponentas. Respondentai atkreipia dėmesį į augančią konkurenciją ir jos stebėjimo svarbą: „Tai reiškia, kad visi kūrimo stadijoje ir kai vat pasižiūri, atrodo, kad kartais ar jie žino ką daro, ar ar ar jie ar jie gali pavykti, ar tai yra skemas [apgyvystė], nu tiesiog taip pradėti galvoti. Tai va, tai konkurencija, sakyčiau, per pastaruosius tris metus, nes mes pradėjom prieš tris metus, tai tikrai padidėjo žymiai“ (R2). Svarbu visapusiškai įvertinti rinkos kontekstą: „Koks, sakykim, tos šalies ekonominis išsivystymas, <...> kokie žaidėjai tam žaidžia, gamintojai, kas pagrindiniai instaliuotojai, didžiausi žaidėjai,

perpardavėjai ir tinkle operatoriai ir taip toliau“ (R1). Šie duomenys atitinka Mikalef ir kt. (2019) išvadas, kad gebėjimas naudoti duomenų analizę skatina inovacijas ir gerina bendrą verslo veiklą, o tai svarbu organizacijoms, siekiančioms pasirengti strateginiams iššūkiams ir valdyti rinkos dinamiką.

7 lentelė

Adaptyvaus valdymo ir aplinkos pokyčių identifikavimo dimensijos technologiniuose startuoliuose

Dimensija	Charakteristika	Iliustruojančios citatos	Strateginis poveikis
Dinamiška aplinka	Sparti kaita ir ekstremalus dinamiškumas	„Tai ekstremaliai yra greitai kintanti“ (R4); „Aplinka tikrai labai dinamiška“ (R1); „Mūsų verslo aplinka gali pasikeisti ir per naktį“ (R6)	Reikalauja nuolatinio strateginio budrumo ir adaptyvaus valdymo modelio
Greita reakcija	Operatyvus sprendimų priėmimas ir neatidėliotinas veikimas	„Turi labai greitai reaguoti“ (R6); „Natūralu, kad turi reaguoti greitai, numatyt kartais kai kuriuos dalykus“ (R1); „Čia pat ir dabar darom, nes tas dalykas būtų geriau“ (R1)	Augimo katalizatorius ankstyvajame etape; padeda pritraukti investicijas
Aplinkos stebėjimas	Tendencijų identifikavimas ir sisteminis monitoringas	„Pasižiūrim, kas dar vyksta aplinkui“ (R6); „Labai svarbu visus tuos dalykus stebėti“ (R6); „Bent jau mūsų startuoly, turi sekt, kaip vystosi pramonė“ (R7)	Ankstyvesnis rinkos pokyčių identifikavimas; galimybė pasinaudoti naujomis rinkos nišomis

7 lentelės tęsinys

Greitas prisitaikymas	Adaptacija prie kintančių sąlygų ir reikalavimų	„Viena yra girdėti, kita yra jau gauti gaires ir pradėti pagal tai dirbti, kai niekas nežino, kaip reikia dirbti.“ (R6); „100 %. Ta prasme, aš manau, ką va pastaruoju metu [įmonė] geriausiai darė, tai sugebėjo labai labai greitai prisitaikyti prie pasikeitusios aplinkos.“(R3)	Efektyvesnis išteklių paskirstymas; konkurencinio pranašumo išlaikymas
Konkurencinė aplinka	Konkurentų analizė ir rinkos poreikių identifikavimas	„Konkurencija, sakyčiau, per pastaruosius tris metus, nes mes pradėjom prieš tris metus, tai tikrai padidėjo žymiai.“ (R2); „Dažniausiai visi stengiasi tiesiog parduoti savo produktą ir mes esam geriausi, fainiausi ir tokiausi ir einam panašiais kanalais.“ (R6)	Strateginis pasirengimas; rinkos pozicijos stiprinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Strategijos lankstumas tampa būtina sąlyga, siekiant efektyviai adaptuotis prie besikeičiančių rinkos sąlygų. Respondentų patirtys patvirtina, kad strateginė adaptacija yra ne pasirinkimas, o būtinybė, siekiant išlikti konkurencingoje rinkoje: „Tai kaip manai, kiek lankstumas prisidėjo prie augimo sėkmės? Jis yra neišvengiamas“ (R4). Šį požiūrį sustiprina kiti respondentai, teigdami, kad „Tai turbūt be lankstumo ir stringant tik su primine vizija ir įsivaizdavimu jau dabar [įmonė] būtų turbūt daug prastesnė situacijoje tiek iš metrikų, iš komandų“ (R4). Dinamiška aplinka lemia, kad „Keičiantis aplinkybėms, keičiasi ir strategijos“ (R3).

Duomenys parodo, kad technologiniams startuoliams tradicinis ilgalaikio strateginio planavimo modelis tampa neefektyvus, o strateginis lankstumas reiškia nuolatinį strategijos peržiūrėjimą ir adaptavimą. Kaip pastebi vienas respondentų: „Labai retai yra toks momentas, kada galėtum kažkokį sprendimą priimti iš karto ir sakyti, tai dabar bus mūsų pusmečio

strategija“ (R4). Strategijos horizontas drastiškai trumpėja, ką patvirtina teiginys, kad „Strategijų, man atrodo, tiek yra, nu ta strategija gali būt pusei metų.“ (R3). Šį nuolatinio adaptavimosi poreikį atspindi ir kito respondento pastebėjimas: „Tai [įmonėje] to lankstumo mes privalom turėt nuo praktiškai kiekvieną mėnesį ir neustrigt ties kažkoku savo prielaidom“ (R4). Organizacinis lankstumas pasireiškia per gebėjimą efektyviai keisti organizacinės struktūras ir procesus. Respondentų patirtys patvirtina, kad lankstumas organizaciniame lygmenyje tampa esminiu konkurenciniu pranašumu ir nuolatinio pokyčio būseną: „Kad viskas norėtųsi, kad būtų flow, bet visą laiką turi kažką keist, keist“ (R3).

Tyrimė taip pat atsiskleidžia, kad organizacinis lankstumas pasireiškia per darbuotojų gebėjimą adaptuotis prie kintančių sąlygų ir reikalavimų. Respondentai pabrėžia darbuotojų lankstumo svarbą: „Gebėjimas prisitaikyti arba tas lankstumas tarp žmonių, kurie gali šokinėti nuo vieno domeno prie kito, easy labai“ (R3). Šį aspektą patvirtina ir kitas respondento pastebėjimas: „Tai manau, kad buvo labai kiek jie galėjo, buvo tikrai geras prisitaikymas ir vien tas žmonių lankstumas, kad jie gali dirbti ir prie vieno, ir prie kito, ir prie trečio“ (R3). Šie rezultatai patvirtina Bellavitis ir kt. (2024) išvadas, kad technologiniai startuoliai, kurie nuolat peržiūri ir adaptuoja savo vertės pasiūlymą, kainų strategijas ir pajamų srautus, pasiekia reikšmingai geresnių finansinių rezultatų ilguoju laikotarpiu. Eksperimentavimas ir inovacijų kultūros skatinimas taip pat išryškėja kaip svarbus organizacinio lankstumo aspektas. Respondentai pripažįsta, kad: „Ir žinome, kad dalis galbūt jų nesuveiks, bet turime erdvę eksperimentuoti ir testuoti“ (R4). Adaptyvus valdymo modelis technologiniuose startuoliuose apima gebėjimą numatyti skirtingus ateities scenarijus ir ruošti nenumatytiems pokyčiams: „Tai tu vienu metu gali brėžti scenarijus, kurie turi lygią tikimybę įsigyvendinti nuo to, kad tau reikės labai greitai, labai greitai galvoti, ką daryti“ (R3). Šie duomenys papildo Khikmatov (2023) išvadą, kad tvirtos strateginio planavimo praktikos gali suformuoti atsparią organizacinę kultūrą, kurioje pokyčiai laikomi nuolatine norma, o ne išimtimi. Tokia perspektyva leidžia technologijų įmonėms klestėti net ir susidūrus su trikdžiais, tokiais kaip ekonominiai nuosmukiai ar technologiniai lūžiai.

Technologinių startuolių kontekste organizacinis lankstumas tampa esmine strategine adaptacijos priemone sparčios kaitos sąlygomis. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad organizacinis lankstumas pasireiškia per tris pagrindines dimensijas: adaptyvų valdymą ir aplinkos pokyčių identifikavimą, strategijos lankstumą ir organizacinę adaptaciją bei konkurencinio pranašumo

išlaikymą. Adaptyvus valdymas ir aplinkos pokyčių identifikavimas apima gebėjimą greitai reaguoti į dinamiškos aplinkos pokyčius, nuolatinį aplinkos stebėjimą ir konkurencinės aplinkos analizę. Šios dimensijos patvirtina Chan ir kt. (2017) bei Mikalef ir kt. (2019) išvadas apie strateginio lankstumo ir duomenų analizės svarbą konkurencingoje rinkoje. Strategijos lankstumas ir organizacinė adaptacija pasireiškia per nuolatinį strategijos peržiūrėjimą, organizacinių struktūrų ir procesų lankstumą bei darbuotojų gebėjimą adaptuotis prie kintančių sąlygų. Šie elementai patvirtina Bellavitis ir kt. (2024) bei Khikmatov (2023) išvadas apie strateginio lankstumo ir organizacinės kultūros svarbą technologinių startuolių konkurencingumui. Konkurencinio pranašumo išlaikymas per organizacinį lankstumą apima greitį kaip konkurencinį pranašumą, pridėtinės vertės kūrimą klientams, rinkos ir konkurentų analizę bei inovatyvių sprendimų diegimą. Šie elementai patvirtina Yoon, Kim ir Dedahanov (2018) išvadas apie verslumo strategijos svarbą konkurencinio pranašumo kūrimui nepastovioje aplinkoje.

8 lentelė

Organizacinio lankstumo dimensijos ir jų strateginis poveikis technologinių startuolių veikloje

Dimensija	Charakteristikos	Pasireiškimo formos	Strateginis poveikis
Adaptyvus valdymas ir aplinkos pokyčių identifikavimas	Dinamiškos aplinkos suvokimas; Greita reakcija; Aplinkos stebėjimas; Konkurencinės aplinkos analizė	„Aplinka tikrai labai dinamiška.“ (R1); „Turi labai greitai reaguoti.“ (R6); „Labai svarbu visus tuos dalykus stebėti.“; „Konkurencija, sakyčiau, per pastaruosius tris metus, nes mes pradėjom prieš tris metus, tai tikrai padidėjo žymiai.“ (R2)	Ankstyvesnis rinkos pokyčių identifikavimas; Efektyvesnis išteklių paskirstymas; Galimybė pasinaudoti naujomis rinkos nišomis

8 lentelės tęsinys

Strategijos lankstumas ir organizacinė adaptacija	Nuolatinis strategijos peržiūrėjimas; Organizacinių struktūrų ir procesų lankstumas; Darbuotojų adaptyvumas; Eksperimentavimo kultūra	„Keičiantis aplinkybėms, keičiasi ir strategijos.“ (R3); „Kad viskas norėtųsi, kad būtų flow, bet visą laiką turi kažką keist, keist.“ (R3); „Gebėjimas prisitaikyti arba tas lankstumas tarp žmonių, kurie gali šokinėti nuo vieno domeno prie kito, easy labai.“ (R3); „Ir žinome, kad dalis galbūt jų nesuveiks, bet turime erdvę eksperimentuoti ir ir ir testuoti.“ (R4)	Efektyvesnis prisitaikymas prie rinkos pokyčių; Geresnis išteklių panaudojimas; Greitesnis naujų produktų ar paslaugų vystymas; Inovatyvių sprendimų skatinimas
Konkurencinio pranašumo išlaikymas	Greitis kaip konkurencinis pranašumas; Pridėtinės vertės kūrimas klientams; Rinkos ir konkurentų analizė; Inovatyvių sprendimų diegimas	„Startuoliuose labai svarbus aspektas yra greičio.“ (R4); „Klientai sako, jie yra su mumis ne dėl gerų kainų, ne dėl kažkokių a įspūdingų produktų, niekur nematytų, negirdėtų, a dėl lankstumo.“ (R6); „Mes išsiaiškinom per pokalbius su savo senais klientais, kokiais būdais jie ieško tokių sprendimų.“ (R4); „Todėl norėdami išlikti konkurencingi, mes [įmonė] turim tą duomenų spektrą ir integracijos spektrą nuolat plėsti.“ (R4)	Didesnis klientų pasitenkinimas; Stipresnis konkurencinis pranašumas; Efektyvesnis rinkos poreikių patenkinimas; Tvarus augimas kintančioje rinkoje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

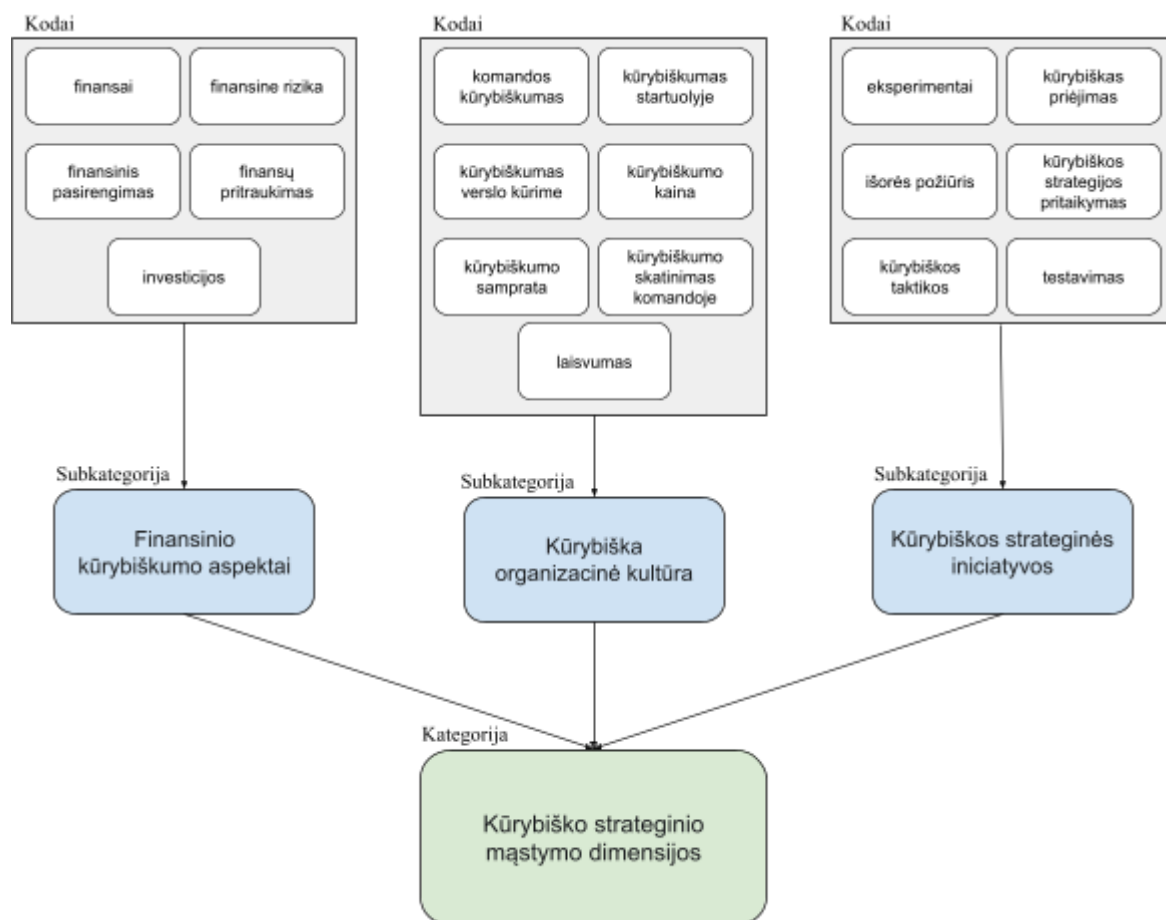
Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad technologinių startuolių sėkmę lemia gebėjimas integruoti organizacinį lankstumą į kasdienę veiklą. Šis lankstumas pasireiškia trimis esminiais būdais: nuolatinis aplinkos stebėjimas, spartus reagavimas į pokyčius ir gebėjimas laiku adaptuoti strategiją. Startuoliai, kurie šiuos elementus efektyviai pritaiko savo veikloje, ne tik išlaiko konkurencinį pranašumą, bet ir įgalina spartesnį augimą. Adaptyvus valdymas tampa kritiniu faktoriumi, ypač intensyvios konkurencijos sąlygomis, kai rinkos pokyčiai vyksta itin greitai. Tyrimas rodo, kad būtent šie aspektai sudaro pagrindą tvariam augimui ir sėkmingai adaptacijai prie nuolat kintančių verslo sąlygų technologinių inovacijų erdvėje.

3.2 Kūrybiškumas kaip strateginio prisitaikymo imperatyvas

Technologinių startuolių spartaus augimo etape kūrybiškas strateginis mąstymas tampa esminiu veiksnio, lemiančiu organizacijos konkurencingumą ir gebėjimą prisitaikyti prie dinamiškos rinkos aplinkos. Remiantis atlikta empirinio tyrimo duomenų analize, kūrybiškumo ryšiui buvo priskirta 80 citatų, kurios buvo suskirstytos į 18 kodų. Išanalizavus šiuos duomenis, išryškėja trys pagrindinės kūrybiško strateginio mąstymo subkategorijos (kūrybiška organizacinė kultūra, kūrybiškos strateginės iniciatyvos ir finansinio kūrybiškumo aspektai), kurios sudaro vieną kūrybiško strateginio mąstymo dimensijos kategoriją. (žr. 4 pav.) Šios dimensijos atskleidžia, kaip technologiniai startuoliai integruoja kūrybišką mąstymą į savo veiklos modelius siekdami reikšmingų rezultatų konkurencingoje rinkoje. Kūrybiškumas tampa strateginio prisitaikymo imperatyvu, kai startuoliai taiko netradicines taktikas ir eksperimentus rinkoje, sukurdami unikalias vertės propozicijas ir išspręsdami kompleksines problemas nestandartiniais būdais, tuo pat metu kūrybiškai spęsdami finansinius iššūkius.

4 paveikslas

Kūrybiško strateginio mąstymo dimensijos



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Kūrybiška organizacinė kultūra technologiniuose startuoliuose formuojasi kaip pamatinis elementas, įgalinantis inovatyvių sprendimų priėmimą ir netradicinių veiklos metodų taikymą. Literatūros analizė atskleidė, kad startuolių inovacijų pagrindas dažniausiai slypi organizacinėje kultūroje, skatinančioje kūrybinį mąstymą ir eksperimentavimą (Indrianti ir kt., 2023). Empiriniai duomenys patvirtina šią išvalgą, atskleidžiant, kad kūrybiška organizacinė kultūra apima tokius elementus kaip kūrybiškumo samprata, laisvumo kultūra ir komandos kūrybiškumo skatinimas. Kūrybiškumo samprata respondentų įvardijama kaip gebėjimas dirbti neapibrėžtumo sąlygomis ir generuoti naujas idėjas, kurios padeda spręsti sudėtingas problemas. Vienas respondentas pabrėžia, kad kūrybiškumas yra „gebėjimas generuoti naujas idėjas, originalias idėjas ir jungti skirtingus, kaip čia pasakyti, nebūtinai ten departamentus, bet skirtingų kompetencijų žmones, paslaugas, produktus“ (R2). Kitas respondentas kūrybiškumą apibūdina

kaip „gebėjimą dirbti neapibrėžtume“ (R3). Tai atliepia mokslinės literatūros išvalgas apie kūrybiškumo svarbą technologinių startuolių kontekste, kur prisitaikymas yra esminė sėkmės sąlyga (Lee ir Kim, 2019). Tyrime išryškėja ir laisvumo aspekto svarba kūrybiškai organizacinei kultūrai. Respondentai pabrėžia, kad laisvė komandos nariams sudaro sąlygas generuoti ir įgyvendinti inovatyvias idėjas. R6 teigia: „tas kūrybiškumas eina per laisvę“ ir „galimybė žmonėms sakyti, ką jie jaučia, kaip jaučia ir kur jie nori eiti“. Tai patvirtina Lapierre ir Giroux (2003) išvalgas apie darbo klimato svarbą skatinant darbuotojų kūrybiškumą aukštųjų technologijų kontekste. R3 papildoma šią mintį teigdamas, kad jų organizacijoje yra „labai labai daug laisvės, bet tuo pačiu labai daug atsakomybės ir to kūrybiškumo, manau, yra pakankamai daug“.

9 lentelė

Kūrybiškos organizacinės kultūros dimensijos technologiniuose startuoliuose

Dimensija	Charakteristika	Pasireiškimo formos	Strateginis poveikis
Kūrybiškumo samprata organizacijoje	Gebėjimas dirbti neapibrėžtumo sąlygomis, generuoti naujas idėjas ir jungti skirtingas kompetencijas	„Gebėjimas generuoti naujas idėjas, originalias idėjas ir jungti skirtingus... skirtingų kompetencijų žmones, paslaugas, produktus.“ (R2); „Kūrybiškumą suprantu kaip gebėjimą dirbti neapibrėžtume“ (R3)	Formuoja organizacijos požiūrį į inovatyvių sprendimų paiešką bei problemų sprendimo kultūrą
Laisvumo kultūros aspektai	Autonomijos suteikimas, savarankiškumo skatinimas, baimės mažinimas	„Tas kūrybiškumas eina per laisvę“ ir „galimybė žmonėms sakyti, ką jie jaučia, kaip jaučia ir kur jie nori eiti“ (R6); „Labai svarbu nebijoti suklysti“ (R6)	Sudaro sąlygas nestandartinių sprendimų atsiradimui ir darbuotojų iniciatyvos skatinimui

9 lentelės tęsinys

Komandos kūrybiškumo skatinimas	Kolektyvinio kūrybiškumo puoselėjimas, skirtingų požiūrių integravimas	„Ta laisvė kurti žmonėms duoda galimybę mum augti, nes atsiranda nestandartinių sprendimų, kurių galbūt vienas žmogus, vienas vadovas negalėtų sugalvoti“ (R6)	Įgalina efektyviau spręsti kompleksines problemas ir generuoti inovatyvius sprendimus
Kūrybiškumo kaina ir rizikos valdymas	Greitumas prieš kokybę, sprendimų peržiūrėjimo poreikis	„Mes esam pasidarę dalykų per skubiai. Tai čia irgi yra to kūrybiškumo kaina“ (R6)	Reikalauja balanso tarp inovacijų tempo ir sprendimų kokybės užtikrinimo

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Kūrybiškumo skatinimas komandoje tampa strateginiu įrankiu, leidžiančiu startuoliams efektyviai spręsti kompleksines problemas. R6 pabrėžia: „ta laisvė kurti žmonėms duoda galimybę mum augti, nes atsiranda nestandartinių sprendimų, kurių galbūt vienas žmogus, vienas vadovas negalėtų sugalvoti“. Tai atspindi mokslinėje literatūroje minimas prielaidas, kad startuoliai, sutelkiantys dėmesį į darbuotojų, turinčių įvairių įgūdžių ugdymą, skatina kūrybiškumą ir gebėjimą prisitaikyti (Kohn ir Wewel, 2018).

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad technologinių startuolių spartaus augimo etape kūrybiškos strateginės iniciatyvos tampa itin reikšmingos siekiant įgyvendinti verslo plėtros tikslus. Šios iniciatyvos pasireiškia per eksperimentavimą, kūrybišką priėjimą prie problemų sprendimo, testavimą ir netradicinius strateginius sprendimus. Eksperimentavimas išryškėja kaip esminė kūrybiško strateginio mąstymo dalis, kai startuoliai testuoja įvairias hipotezes ir sprendimus. R4 pabrėžia, kad „žinome, kad dalis galbūt jų nesuveiks, bet turime erdvę eksperimentuoti ir testuoti“. Tai atspindi literatūros analizėje minėtą Edison ir kt. (2018) įžvalgą apie inovacijų sistemų, pavyzdžiui, „Lean“ startuolių metodikos, svarbą pagerinant gebėjimą diegti inovacijas ir valdyti išteklių apribojimus. R3 teigia, kad jų organizacijoje vyksta „eksperimentai skirtinguose etapuose, bet dažnai jie būna paraleliai daromi“. Šis požiūris į

eksperimentavimą atliepia lankstumo ir inovatyvaus mąstymo poreikį kuriant produktus technologiniuose startuoliuose.

10 lentelė

Kūrybiškų strateginių iniciatyvų tipai technologiniuose startuoliuose

Iniciatyvos tipas	Strateginiai metodai	Praktinis pritaikymas	Rezultatai
Eksperimentavimas ir testavimas	Lygiagrečių hipotezių tikrinimas, prielaidų kvestionavimas	„Eksperimentai skirtinguose etapuose, bet dažnai jie būna paraleliai daromi“ (R3); „Žinome, kad dalis galbūt jų nesuveiks, bet turime erdvę eksperimentuoti ir testuoti“ (R4)	Greitesnis veikiančių sprendimų identifikavimas, rizikos mažinimas
Netradicinės rinkos taktikos	Inovatyvūs konkurencinės aplinkos analizės metodai	„Mes naudojame kai kuriuos tokius netradicinius sprendimus, kaip atrasti, kas seka mūsų konkurentų socialinės medijos profilius“ (R4)	Unikalios rinkos informacijos gavimas, konkurencinio pranašumo kūrimas
Kūrybiškas problemų sprendimas	Išteklių apribojimų įveikimas, alternatyvių sprendimų kūrimas	„Mes neįperkame ir tada... reikia savo padaryti prietaisą laboratorini“ (R2); „Think outside the box - tu turi pagalvoti, ką galima padaryti“ (R2)	Savų technologinių sprendimų sukūrimas, kaštų optimizavimas
Adaptyvūs strategijos formavimo būdai	Skirtingų kompetencijų integravimas, daugiakryptis požiūris	„Ieškojimas įvairių būdų, plotis tų sprendimo būdų, man ir yra kūrybiškumas“ (R3); „Komandos sudaro labai iš skirtingų sričių“ (R3)	Lankstesnė strategijos adaptacija, geresnė rinkos galimybių identifikacija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Kūrybiškas priėjimas prie strategijos formavimo pasireiškia per netradicinius metodus ir taktikas. R4 pabrėžia: „Tai mes naudojame kai kuriuos tokius netradicinius, kaip sprendimus, kaip atrasti, kas, pavyzdžiui, seka mūsų ir konkurentų socialinės medijos profilius“. Šis požiūris atspindi Ladda ir kt. (2024) išvalgą apie pažangiosios analizės ir dirbtinio intelekto panaudojimą priimančiais duomenimis pagrįstus sprendimus, kurie atitinka inovacijų strategijas. R2 pateikia konkretų kūrybiško problemų sprendimo pavyzdį: „manau, kad čia kūrybiškumas pasimatė, kad nu jo, mes neįperkame ir tada nu gal ne visi galvotų, kad reikia savo padaryti prietaisą laboratorinį. [...] Tai tai mum pakėlė šitą visą kaip čia, testavimo kiekį ir pamatėm žymiai greičiau, kas veikia, kas ne ir dabar ten kai įdeda šešis elektrodus, juos tarpusavyje galima palyginti, kaip vienas, antras, trečias“. Šis pavyzdys iliustruoja, kaip kūrybiškas mąstymas leidžia startuoliams įveikti išteklių apribojimus, kas atitinka Viragh (2024) aprašytas efektyvias kaštų strategijas, maksimizuojančias gaunamą rezultatą.

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad finansinio kūrybiškumo aspektai apima kūrybiškus sprendimus pritraukiant investicijas, valdant finansinius išteklius ir mažinant finansinę riziką. Netradicinis požiūris į finansinių išteklių pritraukimą ir valdymą tampa strateginiu įrankiu spartaus augimo etape. Tai atitinka Duma (2022) tyrimo išvagas, kad šiuolaikiniai rizikos kapitalo fondai vis labiau orientuojasi į unikalios vertės pasiūlymus ir disrupcinius verslo modelius, skatinančius startuolius formuoti savo finansinius naratyvus inovatyviais būdais.

11 lentelė

Finansinio kūrybiškumo strategijos technologiniuose startuoliuose

Strategijos sritis	Kūrybiški metodai	Rizikos valdymas	Rezultatai
Kapitalo pritraukimo inovacijos	Netradiciniai finansavimo šaltiniai, dotacijų paieška	„Tas kūrybiškumas dažnai atspindi per finansavimą, kaip prisirinkti pinigų“ (R2); „Džiaugiamės pirmaisiais grantais, dabar yra žymiai sudėtingiau gauti“ (R2)	Prieigos prie kapitalo diversifikavimas, mažesnė priklausomybė nuo vieno šaltinio

11 lentelės tęsinys

Išteklių valdymo optimizavimas	Savų sprendimų kūrimas, kaštų efektyvumo didinimas	„Be finansinių išteklių nebus nei žmogiškųjų, nei technologinių“ (R1); „Galim sau tai leisti šiam etape“ (R1)	Maksimalus rezultatas iš turimų išteklių, kaštų kontrolės gerinimas
Finansinės rizikos mažinimas	Alternatyvūs finansavimo modeliai, etapinis įsipareigojimų valdymas	„Galim pasirašyti jungtinės veiklos sutartį ir garantuojam, kad po tam tikro laiko sumokėsime jiems tam tikrą sumą už tuos tyrimus“ (R2)	Finansinių įsipareigojimų atidėjimas, partnerystės kūrimas
Finansinio stabilumo kūrimas	Stiprių finansinių pamatų formavimas, seed raundų užbaigimas	„Mes turime gan tikrai stiprius finansinius pamatus, nes mes užsiklojinę tą savo seed stadijos raundą“ (R4)	Tvarus augimas, galimybė investuoti į tolesnę plėtrą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Respondentai taip pat pabrėžia finansinio pasirengimo svarbą strateginiam augimui. Tai atspindi, kad finansinis stabilumas, pasiektas per inovacijas finansavimo srityje, sudaro pagrindą tolesnėms produktų ir paslaugų inovacijoms, sukuriant teigiamą grįžamojo ryšio ciklą (Duma, 2022)

Atlikus empirinio tyrimo duomenų analizę, galima teigti, kad kūrybiškumas technologinių startuolių spartaus augimo etape tampa strateginio prisitaikymo imperatyvu. Tai pasireiškia per tris pagrindines dimensijas: kūrybišką organizacinę kultūrą, kūrybiškas strategines iniciatyvas ir finansinio kūrybiškumo aspektus. Šių dimensijų sinergija leidžia startuoliams efektyviai adaptuotis prie dinamiškos rinkos aplinkos, spręsti kompleksines problemas ir įveikti išteklių ribotumą. Kūrybiška organizacinė kultūra, pasižyminti laisvumo principu ir komandos kūrybiškumo skatinimu, sukuria palankią terpę inovatyvioms idėjoms

generuoti. Tai atitinka mokslinėje literatūroje minėtą įžvalgą, kad sėkmingiausi startuoliai kuria aplinką, kurioje skatinamas eksperimentavimas ir darbuotojai jaučiasi įgalinti dalintis idėjomis (Lapierre ir Giroux, 2003; Lee ir Kim, 2019). Finansinio kūrybiškumo aspektai tampa ypač svarbūs sprendžiant išteklių ribojimo problemas, būdingas technologinių startuolių spartaus augimo etapui. Netradiciniai finansinių išteklių pritraukimo ir valdymo būdai leidžia startuoliams įgyvendinti ambicingus augimo planus net ir ribotų išteklių sąlygomis. Startuoliai taiko netradicines taktikas ir eksperimentus rinkoje, sukurdami unikalias vertės propozicijas ir išsprędami kompleksines problemas nestandartiniais būdais, tuo pat metu kūrybiškai sprendami finansinius iššūkius. Šis tyrimas patvirtina ir praplečia literatūros analizėje aptartas teorines prielaidas apie kūrybiškumo ir inovatyvumo vaidmenį technologinių startuolių spartaus augimo etape.

12 lentelė

Kūrybiško strateginio mąstymo integruotas modelis technologiniuose startuoliuose

Dimensija	Strateginės funkcijos	Sinerginiai efektai	Konkurencinis pranašumas
Kūrybiška organizacinė kultūra	Inovatyvių idėjų generavimas, darbuotojų įgalinimas, laisvumo kultūros kūrimas	Sustiprina strateginių iniciatyvų efektyvumą, padeda pritraukti talentus	Unikali organizacinė kultūra, kurią sunku kopijuoti konkurentams
Kūrybiškos strateginės iniciatyvos	Eksperimentavimas, netradicinės taktikos, adaptyvus sprendimų priėmimas	Integruojasi su organizacine kultūra, remia finansinio kūrybiškumo strategijas	Greitesnis prisitaikymas prie rinkos pokyčių, unikalų sprendimų kūrimas
Finansinio kūrybiškumo aspektai	Kapitalo optimizavimas, rizikos valdymas, alternatyvūs finansavimo modeliai	Įgalina strateginių iniciatyvų įgyvendinimą, palaiko kultūros vystymąsi	Efektyvesnė konkurencija su didesniais rinkos žaidėjais ribotų išteklių sąlygomis

12 lentelės tęsinys

Integruotas poveikis	Holistinis strateginio prisitaikymo modelis, sisteminis problemų sprendimas	Sinergijos efektas tarp visų dimensijų, stiprinantis bendrą organizacijos gebėjimą	Tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimas technologinių inovacijų rinkoje
-----------------------------	---	--	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

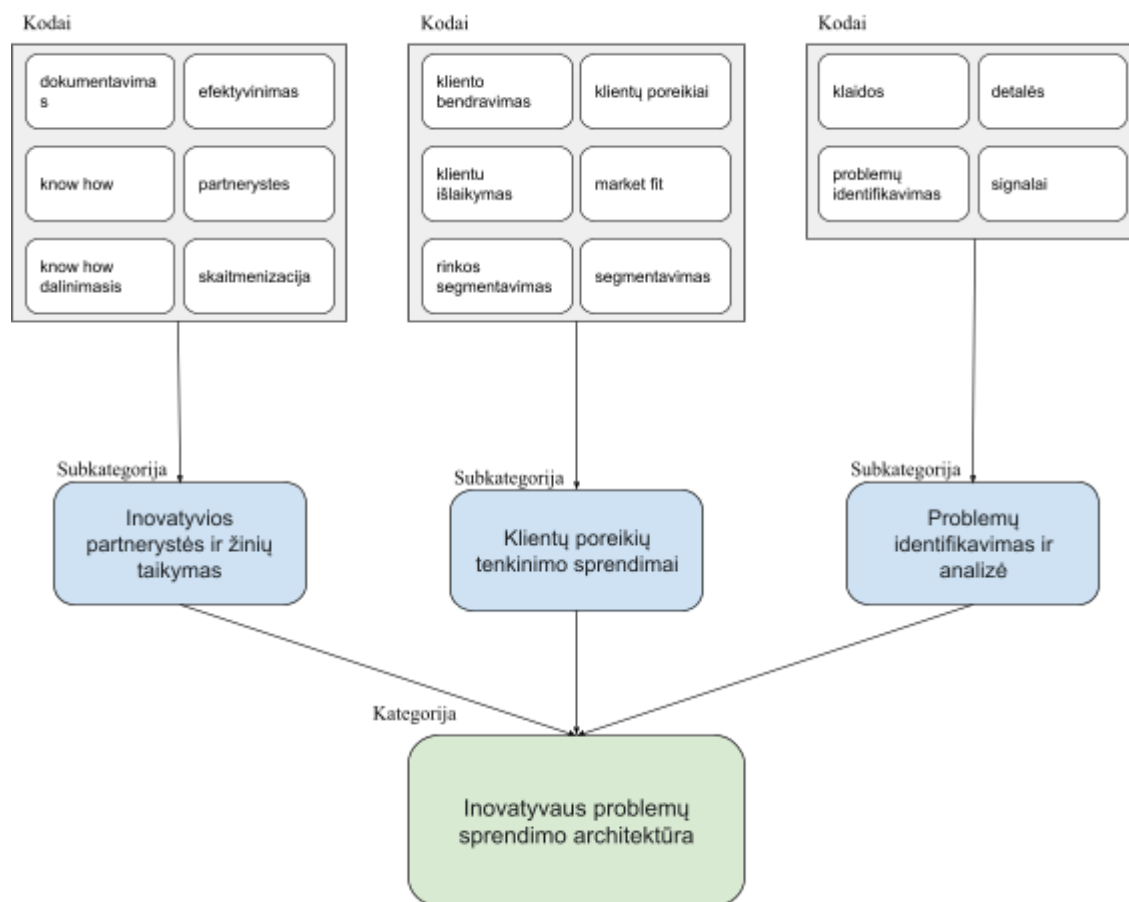
3.3 Inovatyvaus problemų sprendimo paradigma

Atlikus tyrimą ir išanalizavus respondentų atsakymus, buvo identifikuotos 57 citatos, sugrupuotos į 16 kodų, kurie sudaro inovatyvaus problemų sprendimo architektūros pagrindą technologiniuose startuoliuose. Šios citatos buvo toliau klasifikuojamos į pagrindinę kategoriją inovatyvaus problemų sprendimo struktūra bei tris pagrindines subkategorijas: problemų identifikavimas ir analizė, klientų poreikių tenkinimo sprendimai, ir inovatyvios partnerystės ir žinių taikymas. (žr. 5 pav).

Tyrimo duomenys atskleidė, kad technologinių startuolių inovatyvaus problemų sprendimo architektūroje esminį vaidmenį atlieka sisteminis problemų identifikavimas ir analizė. Tai patvirtina Wang ir kt. (2016) išvadas, kad technologiniai startuoliai, ypač programinės įrangos srityje, susiduria su unikaliais iššūkiais, kuriems įveikti būtinas lankstumas ir inovatyvus mąstymas. Sisteminis požiūris į problemų identifikavimą formuoja pamatinį inovatyvaus valdymo principą technologiniuose startuoliuose. Šis principas aiškiai išryškėja R2 pasisakyme, kuriame teigiama, kad „pirmiausia reikia identifikuoti problemas... metodas išvis problem first ir tada visi galimi variantai ir sprendimus atsirenkam pagal tai, kam daugiausia naudos“. Ši „pirmiau problema“ metodologija atliepia strateginės kantrybės svarbą ir atidų požiūrį į sprendimų priėmimą aukštųjų technologijų įmonėse. Įdomu pastebėti, kad šios metodologijos taikymas technologiniuose startuoliuose atskleidžia fundamentalų skirtumą tarp tradicinių ir technologinių įmonių valdymo, kuomet būsimas problemas bandoma numatyti ir kurti sprendimą joms užkirsti. Tuo tarpu tyrimo duomenys rodo, kad sėkmingi technologiniai startuoliai taiko atvirkštinį požiūrį – pirmiau identifikuoja realią problemą ir tik tada ieško optimalių sprendimų.

5 paveikslas

Inovatyvaus problemų sprendimo architektūra



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Gilesnė analizė atskleidžia, kad šis požiūris koreliuoja su „Lean“ metodologija, tačiau tyrimo duomenys pateikia unikalią įžvalgą – problemų identifikavimas neapsiriboja tik kliento poreikių supratimu, bet apima ir sisteminį rinkos signalų atpažinimą. Tai ryškiai atsiskleidžia R3 įžvalgoje, kad „tu padarai galvoje sprendimus arba žinai, paskaitai, iš ko formuojasi ta pati industrija, rinka, pagalvoji, ar tu gali kompinti [varžytis] joje, jeigu nusprendi, kad taip, tada ieškai ne kaip čia pavyktų kartais, o tu ieškai pirmų signalų, kodėl tai gali nepavykti“. Šis respondento pateiktas „negatyvios analizės“ metodas yra itin įdomus atradimas, kuris praplečia tradicinius inovatyvaus mąstymo modelius.

Tyrimo metu taip pat atsiskleidė įdomus paradoksas – nors startuoliai siekia inovacijų, jie dažnai daro sisteminės klaidas, kurios silpnina jų inovacinį potencialą. Ši įžvalga atskleidžia, kad inovatyvumas technologiniuose startuoliuose reikalauja sisteminio požiūrio į problemų

identifikavimą ir nuolatinio grįžtamojo ryšio integravimo į verslo modelį. Dar viena svarbi įžvalga – respondentai akcentavo detalių svarbą problemų identifikavime. Tai taikliai iliustruoja R1 pasisakymas, kad „viskas aišku, viskas yra nuo detalių“. Ši citata, nors ir trumpa, atskleidžia gilesnę tendenciją – technologinių startuolių kontekste, kur kiekvienas niuansas gali lemti sėkmę ar nesėkmę, holistinis problemų identifikavimas yra būtinas. Tai peržengia įprastą priešpriešą tarp „didelio paveikslėlio“ (angl. bigger picture) ir susitelkimo į detales.

13 lentelė

Problemų identifikavimo ir analizės dimensijos technologiniuose startuoliuose

Dimensija	Charakteristikos	Pasireiškimo formos	Strateginis poveikis
„Pirmiau problema“ metodologija	Sistemiškas problemų identifikavimas prieš sprendimų kūrimą	„Metodas išvis problem first ir tada visi galimi variantai ir sprendimus atsirenkam pagal tai, kam daugiausia naudos“ (R2); „Pirmiausia reikia identifikuoti problemas“ (R2)	Formuoja pamatinį inovatyvaus valdymo principą ir mažina netinkamų sprendimų riziką
Rinkos signalų atpažinimas	Ankstyvų indikatorių identifikavimas ir neigiamosios analizės taikymas	„Tu ieškai pirmų signalų, kodėl tai gali nepavykti“ (R3); „Signalus rinkoj yra įmanoma atspėti dėl funkcionalumo ar reguliacijų pasikeitimo“ (R1)	Proaktyvus prisitaikymas prie rinkos pokyčių, konkurencinio pranašumo išlaikymas
Sisteminis klaidų valdymas	Klaidų kaip mokymosi galimybių pripažinimas ir prevencijos sistemos	„Startuoliai dažnai padaro klaidą, kada turi kažkokį stiprų įsivaizdavimą, ko reikia rinkai“ (R4); „Tai nebuvo toks procesas, kad jis iš karto pavyksta“ (R4)	Organizacinio mokymosi kultūros formavimas, sprendimų kokybės gerinimas

13 lentelės tęsinys

Detalumo ir holistinio požiūrio balansas	Sisteminio mąstymo ir smulkmenų dėmesio integravimas	„Viskas aišku, viskas yra nuo detalių“ (R1); „Visos mažos smulkmenos tada žaidžia ir su kiekvienu klientu“ (R1)	Kompleksinio problemų sprendimo gebėjimų vystymasis, konkurencinio pranašumo kūrimas
---	--	---	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Tyrimas taip pat atskleidė fundamentaliai naują požiūrį į klientų poreikių tenkinimą technologiniuose startuoliuose - trijų lygių kliento poreikių supratimo metodologiją. Priešingai tradiciniam supratimui, kad verslas turėtų nustatyti pastovią vertę klientams, respondentai akcentavo produkto tinkamumą rinkai (angl. product-market fit) kaip dinamišką, nuolat besikeičiantį procesą. Ši įžvalga ypač ryškiai atsiskleidžia R4 pasisakyme, kuriame teigiama, kad „tai yra tą product market fit gali turėti šį mėnesį, bet galbūt po pusmečio rinka jau evoliucionavo tiek, kad jau jo nebeturi“. Tas pats respondentas dar pabrėžia, kad „dėl to tas product market fit jis niekada nėra nuolatinis, jis visada toks yra judantis... Ir turi dirbti iš naujo nuolat jį surasti ir užtvirtinti“. Šios įžvalgos meta iššūkį tradiciniam strateginio planavimo supratimui ir koreliuoja su Lopez ir Oliver (2023) tyrimais apie inovatyvumo svarbą adaptuojant strategiją prie besikeičiančių rinkos poreikių. Tyrimas atskleidžia naują kontekstą, kuriame technologiniai startuoliai veikia – tai ne tik greitai besikeičianti, bet fundamentaliai nestabili aplinka, kur kliento poreikiai transformuojasi tokiu greičiu, kad pats „stabilumo“ konceptas tampa nebeaktualus. Šis supratimas radikaliai keičia požiūrį į strateginį planavimą – vietoj ilgalaikių planų formulavimo, technologiniai startuoliai turi kurti „adaptyvias sistemas“, gebančias ne tik reaguoti į pokyčius, bet ir numatyti juos. Gilesnė R4 pasisakymo analizė atskleidžia dar vieną svarbų aspektą, kai respondentas teigia, kad „daug dažniau yra susiduriama su kažkokiu rinkos grįžtamuoju ryšiu, kuris sako: taip, galbūt šis komponentas vertės pasiūlyme yra vertingas, bet iš tikrųjų rinka ar jūsų klientai nori kažko visai kito“. Ši citata atskleidžia, kad technologinių startuolių vertės pasiūlymas nėra monolitinis; jis yra modulinis. Tai reiškia, kad vietoj viso verslo modelio keitimo, inovatyvūs startuoliai geba identifikuoti konkrečius vertės pasiūlymo komponentus, kurie neatitinka rinkos poreikių, ir pritaikyti juos, išlaikant bendros vizijos tęstinumą.

14 lentelė

Klientų poreikių tenkinimo sprendimų architektūra technologiniuose startuoliuose

Sprendimų sritis	Strateginiai metodai	Praktinis pritaikymas	Rezultatai
Dinamiškas produkto tinkamumas rinkoje	Nuolatinis vertės pasiūlymo adaptavimas, modulinis požiūris	„Tas product market fit jis niekada nėra nuolatinis, jis visada toks yra judantis. Ir turi dirbti iš naujo nuolat jį surasti ir užtvirtinti“ (R4)	Efektyvesnis prisitaikymas prie besikeičiančių rinkos poreikių
Giluminio kliento supratimo metodologija	Trijų lygių poreikių analizė: ko nori → ko tuo nori pasiekti → kaip įgyvendinti	„Labai labai gerai suprasti, ko nori, ir ne tik kad ko nori, bet ką ko tuo nori pasiekti, perduoti tą poreikį produktui ir tada sugrįžt pas klientą ir įgyvendinti“ (R5)	Klientų išlaikymas ilguoju laikotarpiu, lojalumo formavimas
Duomenimis grįstas segmentavimas	Tikslinė rinkos analizė, vertikalų identifikavimas	„Stengiamės labai tiksliai apibrėžti per vertikalias, kokios įmonės ir kokie verslai turi didelę tikimybę tapti mūsų klientais“ (R4)	Efektyvesnis išteklių panaudojimas, aukštesnė konversija
Aktyvus bendravimas su klientu	Nuolatinis grįžtamojo ryšio rinkimas, partnerystės požiūris	„Labai svarbu paminėti, kad to kliento reikia klausytis ir tai daro labai didelę įtaką“ (R6); „Mes žiūrim į partnerystę ir norim, kad kiekvienas jaustųsi mūsų klientas patogiai“ (R1)	Stipresni klientų santykiai, geresnė produkto rinkos atitiktis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Viena iš reikšmingiausių tyrimo įžvalgų yra susijusi su žinių valdymo transformacija technologiniuose startuoliuose. Tradiciškai žinių valdymas buvo suprantamas kaip vidinių kompetencijų kaupimas, tačiau tyrimo duomenys atskleidžia radikaliai kitokią paradigmą. R4 tai

akcentuoja teigdamas, kad „antras komponentas yra mūsų žinios apie patį šitą sektorių ir mūsų klientus, jos yra daug geresnės negu jos buvo prieš kokius metus“. Įdomu tai, kad respondentas akcentuoja ne tik vidines technines žinias, bet ir kontekstines žinias apie sektorių ir klientus, kas atitinka Edison ir kt. (2018) tyrimą apie inovacijų sistemų svarbą startuolių gebėjimui diegti inovacijas. Tyrimas taip pat atskleidžia paskirstytų žinių koncepciją, kuri meta iššūkį tradiciniam supratimui apie žinių valdymą organizacijose. R3 tai iliustruoja teigdamas, kad „yra laisvė juos išbandyti, tai labai matydavosi, kaip viena komanda pasiima iš kitos, ateina, padaro ten vieną apročą priėjimą prie vystymo, kiti kitą“. Ši citata perteikia unikalų žinių dalijimosi modelį, kuriame žinios nėra centralizuotos, bet „teka“ tarp komandų per eksperimentavimą ir neformalų mokymąsi.

Tyrime išryškėjęs partnerysčių vaidmuo taip pat praplečia tradicinį supratimą apie verslo partnerystes. R2 tai pabrėžia teigdamas, kad reikia „visada padoublecheckinti su nepriklausoma įmone arba institucija tą technologiją, kad nebūtų šaukštai po pietų, kaip mum buvo pradžioj“. Respondentas kalba ne tik apie tradicines komercines partnerystes, bet apie partnerystes kaip kritinio validavimo mechanizmą. Šis dualistinis partnerysčių supratimas yra itin reikšmingas atradimas. Procesų skaitmenizacijos ir optimizacijos svarba inovatyviame problemų sprendime aiškiai atsispindi R1 pasakyme, kuris teigia, kad reikia „skaitmenizuot, kiek galima, optimizuot procesus, nuosavint procesus nuo žmonių, kad nebūtų vieno stakeholderio tam tikroje vietoj“. Ši citata perteikia unikalią įžvalgą apie procesų skaitmenizacijos tikslą – ne tik efektyvumą, bet ir atsakomybės paskirstymą – taip mažinant veiklos sąnaudas ir kuriant pridėtinę vertę per patobulintus verslo procesus.

15 lentelė

Inovatyvių partnerysčių ir žinių taikymo strategijos technologiniuose startuoliuose

Strategijos sritis	Žinių valdymo metodai	Partnerysčių modeliai	Rezultatai
Paskirstytų žinių koncepcija	Žinių „tekėjimas“ tarp komandų, eksperimentinis mokymasis	„Yra laisvė juos išbandyti, tai labai matydavosi, kaip viena komanda pasiima iš kitos, ateina, padaro ten vieną apročą priėjimą prie vystymo“ (R3)	Organizacinis mokymasis, kompetencijų plėtra

15 lentelės tęsinys

Kritinio validavimo partnerystės	Nepriklausomas sprendimų tikrinimas, rizikos mažinimas	„Visada padoublecheckinti su nepriklausoma įmone arba institucija tą technologiją, kad nebūtų šaukštai po pietų“ (R2)	Technologinių sprendimų patikimumas, klaidų prevencija
Procesų skaitmenizacijos optimizavimas	Automatizavimas, stakeholderių nepriklausomybės didinimas	„Skaitmenizuot, kiek galima, optimizuot procesus, nuosavint procesus nuo žmonių, kad nebūtų vieno stakeholderio tam tikroje vietoje“ (R1)	Veiklos efektyvumo didinimas, scalability užtikrinimas
Strateginio dokumentavimo sistema	Patirčių fiksavimas, mokymosi ciklo valdymas	„Ko šitam kūrybiniam procese svarbu nepamesti, tai dokumentavimo, nes tu tas blogas kampanijas norėsi kažkada pakartoti, paapdeitines jas“ (R6)	Žinių išsaugojimas, sprendimų kokybės gerinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Tyrimo duomenų analizė atskleidžia įdomų fenomeną – inovatyvaus problemų sprendimo architektūroje egzistuoja paradoksalios įtampos, kurias technologiniai startuoliai turi subalansuoti. Pirmoji įtampa išryškėja tarp struktūros ir lankstumo. Ši įtampa tarp struktūros ir lankstumo koreliuoja su Frare ir Beuren (2021) tyrimu, kuris pabrėžia, kad gerai apibrėžti vaidmenys startuoliuose padidina komandos nariams reikalingą aiškumą, kad jie galėtų veiksmingai prisidėti savo kūrybinėmis idėjomis. Antroji įtampa išryškėja tarp vizijos išlaikymo ir rinkos realijų pripažinimo. R4 jau anksčiau minėtas pasisakymas atskleidžia šios įtampos esmę: „startuoliai dažnai padaro klaidą, kada turi kažkokį stiprų įsivaizdavimą, ko reikia rinkai ir tada gauna tikrai stiprų grįžtamąjį ryšį, kad poreikiai visai yra kiti“. Ši įtampa tarp vizijos išlaikymo ir prisitaikymo prie rinkos realijų koreliuoja su Singh ir kt. (2024) tyrimo išvadomis, pabrėžiančiomis skaitmeninių technologijų ir inovacijų transformacinį poveikį verslumui, o tai rodo, kad startuoliams būtina nuolat mokytis ir prisitaikyti atnaujinant savo strateginius planus. Trečioji įtampa išryškėja tarp vidinio tobulėjimo ir išorinių partnerysčių. R2 iliustruoja šią

įtampą teigdamas, kad „visada padoublecheckinti su nepriklausoma įmone arba institucija tą technologiją, kad nebūtų šaukštai po pietų, kaip mum buvo pradžioj“. Ši įtampa tarp vidinio tobulėjimo ir išorinės validacijos koreliuoja su Laužikas ir kt. (2021) tyrimu, kuris pabrėžia, kad tarptautinėse aplinkose veikiančios komandos dažnai pasitelkia įvairias perspektyvas, skatindamos divergentinį mąstymą ir kūrybišką problemų sprendimą.

Apibendrinant, atliktas kokybinis tyrimas atskleidė kompleksišką inovatyvaus problemų sprendimo architektūrą technologiniuose startuoliuose, susidedančią iš trijų esminių dimensijų: sisteminio problemų identifikavimo, klientų poreikių tenkinimo sprendimų ir inovatyvių partnerysčių. Tyrimas parodė, kad technologiniai startuoliai taiko „pirmiau problema“ metodologiją ir suvokia produkto rinkos atitinkamumą (angl. market fit) kaip dinamišką, nuolat besikeičiantį procesą, o ne statišką būseną. Modulinio vertės pasiūlymo koncepcija leidžia lanksčiau adaptuotis prie rinkos poreikių, keičiant konkrečius vertės komponentus, bet išlaikant vizijos tęstinumą. Tyrime atsiskleidė paskirstytų žinių koncepcija, kur žinios „teka“ tarp komandų per eksperimentavimą, o partnerystės veikia ne tik kaip komerciniai ryšiai, bet ir kaip kritinio validavimo mechanizmas. Analizė išryškino tris paradoksalias įtampas, kurias startuoliai privalo subalansuoti: tarp struktūros ir lankstumo, tarp vizijos ir rinkos realijų bei tarp vidinio tobulėjimo ir išorinės validacijos. Ši inovatyvaus problemų sprendimo architektūra praplečia tradicines verslo teorijas ir siūlo naujas perspektyvas, pritaikytas specifiniam technologinių startuolių kontekstui.

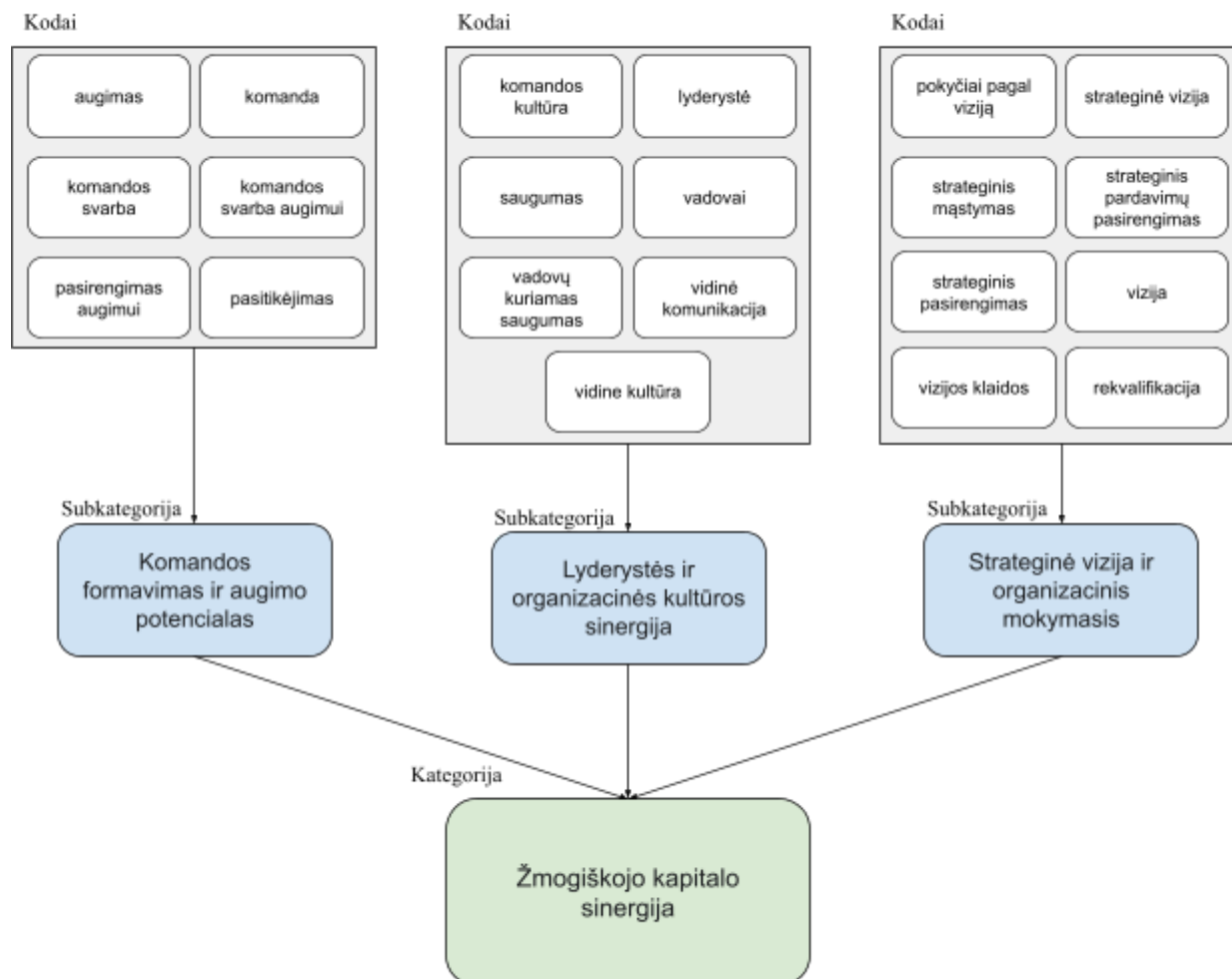
3.4 Komandinės struktūros ir lyderystės sinergetinis poveikis strateginiam proveržiui

Šiame skyriuje analizuojama žmogiškojo kapitalo sinergija, pasireiškianti per komandinės struktūros ir lyderystės sąveiką technologinių startuolių spartaus augimo etape. Remiantis atlikta kokybine analize, kurios metu buvo identifikuotos 89 citatos, suvestos į 21 kodą, atskleidžiamas svarbus ryšys tarp komandos formavimo, lyderystės praktikų ir strateginio proveržio. Tyrimo analizė atskleidė stiprų ryšį tarp komandos formavimo, komandos branduolio kokybės ir strateginio pasirengimo augimui. Kaip teigia Laužikas ir kt. (2021), komandų internacionalizacija yra vienas svarbiausių inovatyvumo variklių, o tyrimo respondentai patvirtina šią įžvalgą savo patirtimi - tyrimo metu išskirta pagrindinė kategorija žmogiškojo kapitalo sinergija, kurią apibrėžia trys subkategorijos: komandos formavimas ir augimo

potencialas, lyderystės ir organizacinės kultūros sinergija bei strateginė vizija ir organizacinis mokymasis. (žr. 6 pav.).

6 paveikslas

Žmogiškojo kapitalo sinergija



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Tarptautinėse aplinkose veikiančios komandos dažnai pasitelkia įvairias perspektyvas, skatindamos divergentinį mąstymą ir kūrybišką problemų sprendimą. Šis inovacijų potencialo atskleidimo per komandų dinamiką procesas ypač svarbus augančioms technologijų įmonėms, kurios susiduria su būtinybe prisitaikyti prie naujų rinkų ir klientų poreikių. Respondentų pasisakymai atskleidžia, kad komandos formavimas ir kokybė yra laikomi esminiais elementais technologinių startuolių strateginiame pasiruošime augimo procesui. Toliau pateiktoje 16 lentelėje sistemuotos respondentų išvalgos apie komandos svarbą strateginiam valdymui ir augimui.

16 lentelė

Komandos formavimo ir augimo potencialo dimensijos technologiniuose startuoliuose

Dimensija	Charakteristikos	Pasireiškimo formos	Strateginis poveikis
Komandos branduolio formavimas	Pagrindinių strateginių rolių identifikavimas ir stiprinimas	„Vienas dalykas, ką mes turim tikrai gerai išvystą, tai komandos branduolys. Tai yra pagrindinės strateginės rolės, kurios yra reikalingos mūsų augimui“ (R4)	Strateginio pasirengimo augimui pagrindo sukūrimas
Komandos ambicijų ir kultūros formavimas	Aukšto našumo kultūros ir sveikos agresijos skatinimas	„Komandos ambicija ir pasiryžimas tikrai dirbt stipriai ir iš peties, nes ankstyvos stadijos įmonės negali veikti enterprise būdu“ (R4); „Dėl to papildomos pastangos, ambicijos, tokios sveikos agresijos reikia gerokai daugiau“ (R4)	Konkurencinio pranašumo kūrimas per komandos energiją
Komandos įgalinimas ir pasitikėjimas	Autonomijos suteikimas, mikro tikslų delegavimas	„Komandos įgalinimas ir kiekvienas testuodavosi dalykus, kas jiems veikia“ (R3); „Pasitikėjimas visiškai pilnai komandom ir kokiais būdais jie pasirenka save menedžinti, tiek formuoti savo kryptį“ (R3)	Organizacinio kūrybiškumo ir inovacijų skatinimas
Pastovus augimo procesas	Nuolatinis tobulėjimas, sisteminiai sprendimai	„Tai yra tęstinis procesas, vis kažką gerinam, keičiam, naujinam“ (R1); „Čia yra pastovus procesas augimo, kur tu net neturi laiko ruoštis - arba augi, arba stovi vietoj“ (R7)	Organizacinio mokymosi kultūros įtvirtinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Respondentų pasisakymai atskleidžia, kad komandos branduolys ir pasirengimas dirbti intensyviai yra laikomi esminėmis strateginio pasirengimo augimui sąlygomis. Kaip teigia R4: „Kokiai ištekliui svarbiausi, tai aš turbūt ir atsispirčiau nuo to, ką aš jau paminėjau. Man atrodo, komanda ir jos kokybė, ir komandos susidirbimas“. Respondentų pasisakymuose aiškiai identifikuojama tiesioginė sąsaja tarp komandos formavimo strategijos ir organizacinio pasirengimo augimui. Pavyzdžiui, R4 pabrėžia, kad komandos branduolys „yra pagrindinės strateginės rolės, kurios yra reikalingos mūsų augimui.“ Čia atspindi Banks ir kt. (2016) tyrimų įžvalgos, kad palaikanti organizacinė struktūra palengvina efektyvų užduočių koordinavimą, kuris yra būtinas siekiant techninių ir administracinių inovacijų. Struktūros, kurios suteikia lankstumo ir tarp funkcinio bendradarbiavimo, gali gerokai padidinti įmonės inovacinius rezultatus, ypač augimo etape. Itin svarbus aspektas, išryškėjęs kokybinės analizės metu, yra komandos nusiteikimas ir ambicijos lygio reikšmė. R4 pastebi, kad „dėl to tas papildomos pastangos, papildomo laiko, ambicijos, tokios sveikos agresijos, jos reikia, reikia gerokai gerokai daugiau.“ Šis pasisakymas atspindi augančių technologinių startuolių poreikį turėti komandas, kurios ne tik turi techninius gebėjimus, bet ir yra nusiteikusios įveikti iššūkius.

Įtrauki lyderystė ir organizacinė kultūra yra esminiai elementai, skatinantys kūrybiškumą ir inovatyvumą technologiniuose startuoliuose. Bushuyev & Pilyugina (2023) tyrimai atskleidžia, kad įtrauki lyderystė sukuria aplinką, kurioje klesti kūrybiškumas ir bendradarbiavimas, leidžiantis generuoti įvairiapusiškas idėjas, galinčias lemti proveržio inovacijas. Įtrauki atmosfera prisideda prie geresnių verslo rezultatų skatindama efektyvesnę informacijos dalijimąsi ir darbuotojų įsitraukimą, taip sukurdamą palankią terpę inovatyviam mąstymui.

17 lentelė

Lyderystės ir organizacinės kultūros sinergijos modelis technologiniuose startuoliuose

Lyderystės aspektas	Kultūros formavimo metodai	Praktinis pritaikymas	Rezultatai
Įgalinanti lyderystė	Bendradarbiavimo skatinimas, ne direktyvinis vadovavimas	„Tai nėra taip, kad aš ateinu ir pasakau komandos nariams, kad dabar mes darysim taip, nes aš taip nusprendžiau“ (R6)	Komandos narių iniciatyvos skatinimas

17 lentelės tęsinys

Saugios aplinkos kūrimas	Nekaltinimo kultūros formavimas, mokymosi iš klaidų skatinimas	„Pas mus nebūdavo jokios galimybės kaltinimo kultūrai. Jeigu kažkas nepavyksta, organizacija greitai išmoksta, kodėl tai nepavyko, bet tai niekada nebūna asmeninė atsakomybė“ (R3)	Eksperimentavimo ir rizikos prisiėmimo kultūra
Pasitikėjimo kultūra	Laisvės ir atsakomybės balanso užtikrinimas	„Tas pasitikėjimas vienu kitu labai padeda, žmonės turi daug laisvės ir pasitikėjimo ir tuo pačiu atsakomybės už savo darbą“ (R3)	Aukštas darbuotojų įsitraukimas ir lojalumas
Vertybių vadovavimas	Vidinės kultūros formavimas per samdymo procesus	„Stiprybė yra kultūra vidinė, jinai labai aiškiai jaučiasi per samdymą, kokius žmones pasirenkam į komandą“ (R3); „Labai panašiu vertybiniu pagrindu“ (R3)	Kultūros nuoseklumo ir stabilumo užtikrinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad technologinių startuolių lyderiams itin svarbu sukurti saugią ir įgalinančią aplinką, skatinančią darbuotojų kūrybiškumą ir iniciatyvą. Kaip pabrėžia R3: „Jeigu vadovai geba sukurti aplinką, kurioje žmonės jaučiasi drąsiai ir patogiai, įvyks viskas, nes man atrodo, prigimtis yra įdomiai pažiūrėti į problemą ir ją išspręsti. Jeigu tu pasitiki, kad tu nebūsi nubaustas ar *nudžedžintas* [pasmerktas] už tai“. Šie empiriniai duomenys sutampa su Lapierre ir Giroux (2003) tyrimo išvadamis, kad įvairūs darbo klimato aspektai, įskaitant strateginę komunikaciją ir lyderystę, yra esminis kūrybiškumo skatinimo veiksnys aukštųjų technologijų kontekste. Sėkmingiausi startuoliai formuoja kultūrą, kurioje skatinamas eksperimentavimas ir darbuotojai jaučiasi įgalinti dalintis idėjomis.

Strateginė vizija ir organizacinis mokymasis yra glaudžiai susiję su komandos ir lyderystės sinergijos formavimusi. Tyrimo duomenys rodo, kad aiškiai komunikuojama ir komandoms suprantama strateginė vizija tampa pagrindiniu veiksnio, skatinančiu inovatyvų strateginį valdymą.

18 lentelė

Strateginės vizijos ir organizacinio mokymosi integracijos mechanizmai technologiniuose startuoliuose

Mechanizmo sritis	Strateginiai įrankiai	Organizacinio mokymosi aspektai	Rezultatai
Strateginės vizijos komunikavimas	Aiškių tikslų formulavimas, garsus planų komunikavimas	„Turėjo aiškų tikslą, ką mes norim padaryti. Ir tada jau ieškai įvairių būdų, kiek plačiai distributini tą kūrybiškumą įmonės viduje“ (R3); „Mes garsiai kalbam apie savo planus“ (R6)	Komandų sutelktumas ir krypties aiškumas
Strateginio mąstymo ugdymas	Ateities orientuotas planavimas, scenarijų analizė	„Dedam plusus ir minusus, kas geriau ir žvelgiant šiek tiek į ateitį, ko mum reikės, bet šiek tiek matant tą ateitį visą toliau“ (R1)	Proaktyvus sprendimų priėmimas
Adaptyvios strategijos formavimas	Vizijos lankstumas, grįžtamojo ryšio integravimas	„Be lankstumo ir stringant tik su primine vizija būtų daug prastesnė situacijoje tiek iš metrikų, iš komandos, visais aspektais“ (R4)	Efektyvus prisitaikymas prie rinkos pokyčių
Strateginio pasirengimo sistemos	Ilgalaikės perspektyvos planavimas, investicijų strategijos	„Tą savo strategiją turim evoliucionuoti, nes matom, jeigu to nedarysim, galim sėkmingai augti metus du, bet po to galim atsidurti situacijoje, kada konkurencinio pranašumo turim mažai“ (R4)	Tvarus konkurencinis pranašumas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Respondentų pasisakymai atskleidžia, kad strateginio mąstymo ir aiškos vizijos komunikavimas turi tiesioginę įtaką organizaciniam mokymuisi. Respondentai pabrėžia, kad inovatyvumas formuojant bei adaptuojant strategiją privalo būti bendros verslo strategijos dalis, siekiant maksimaliai padidinti produktyvumą ir sustiprinti ilgalaikį gyvybingumą. Tokia integracija leidžia startuoliams išnaudoti naujas technologijas ir metodikas, veiksmingai tenkinant besikeičiančius rinkos poreikius. Analizuojant duomenis, išryškėja, kad strateginė vizija yra nuolat tobulinama, atsižvelgiant į rinkos pokyčius. R4 pažymi: „tai turbūt be be lankstumo ir stringant tik su primine vizija ir įsivaizdavimu jau dabar [įmonė] būtų turbūt daug prastesnė situacijoje tiek iš metrikų, iš komandos, visais turbūt [aspektais]“. Ši įžvalga patvirtina Chan ir kt. (2017) tyrimų rezultatus, kad strateginis lankstumas gali pagerinti įmonės gebėjimą prisitaikyti komunikacijos, rinkodaros strategijų bei bendro veiklos efektyvumo srityse. Šis lankstumas ypač svarbus technologijų įmonėms, veikiančioms aplinkose, kurias apibūdina greiti inovacijų ciklai ir besikeičiantys vartotojų poreikiai. Nors žmogiškojo kapitalo sinergija yra esminė strateginio proveržio sąlyga, tyrimo rezultatai atskleidžia ir iššūkius, su kuriais susiduria technologiniai startuoliai, siekdami sukurti šią sinergiją. Komunikacijos bei darbuotojų išlaikymo iššūkiai yra vieni dažniausių ir ypač aktualus atsižvelgiant į konkurencinę darbo rinkos aplinką, kurioje talentingi darbuotojai dažnai renkasi tas organizacijas, kurios gali pasiūlyti ne tik įdomų darbą, bet ir konkurencingą atlyginimą bei papildomas naudas.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškojo kapitalo sinergija, pasireiškianti per komandinės struktūros ir lyderystės sąveiką, kuria organizacinę kultūrą, kurioje komandos nariai jaučiasi saugūs eksperimentuoti, dalintis idėjomis ir mokytis iš klaidų. Kokybinės analizės rezultatai atskleidžia, kad komandinės struktūros ir lyderystės sinergija yra esminis veiksnys, lemiantis technologinių startuolių strateginį proveržį spartaus augimo etape. Ši sinergija pasireiškia per efektyvią komandos formavimo strategiją, įgalinančią lyderystę, aiškią strateginę viziją ir inovatyvią organizacinę kultūrą. Tyrimo rezultatai patvirtina Martinez ir Kauffman (2023) įžvalgą, kad inovatyvus požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą apima ne tik lanksčias darbo sąlygas, bet ir darbuotojų įgalinimą dalyvauti strateginiuose sprendimuose. Šis įtraukimas stiprina organizacinį atsparumą ir kuria inovatyvioms idėjoms palankią kultūrą. Žinių dalijimosi ir bendradarbiaujančių inovacijų kultūra užtikrina geresnes galimybes sėkmingai reaguoti į rinkos poreikius. Technologiniai startuoliai, siekiantys strateginio proveržio, turėtų sąmoningai

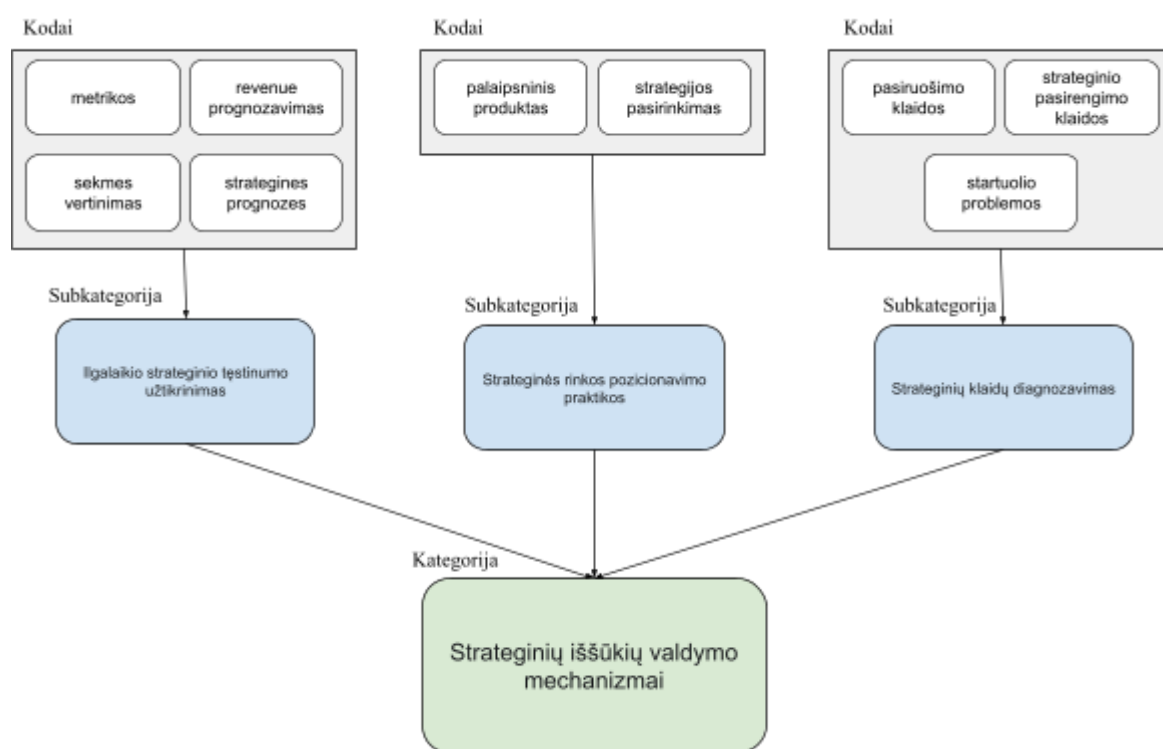
investuoti į komandinės struktūros formavimą, lyderystės įgūdžių ugdymą, strateginės vizijos komunikavimą ir inovatyvios organizacinės kultūros kūrimą.

3.5 Strateginio pasirengimo limitacijos ir tęstinumo iššūkiai

Tyrimo metu buvo identifikuotos 23 citatos, kurios buvo suskirstytos į 9 kodus ir sugrupuotos į pagrindinę kategoriją strateginių iššūkių valdymo mechanizmai bei 3 subkategorijas: ilgalaikio strateginio tęstinumo užtikrinimas, strateginės rinkos pozicionavimo praktikos ir strateginių klaidų diagnozavimas (žr. 7 pav.). Tyrimo rezultatai atskleidžia giluminę ryšį tarp kūrybiškumo, inovatyvumo ir strateginio mąstymo technologinių startuolių problemų sprendimo procesuose. Strateginių klaidų diagnozavimas tampa ne tik reaktyviu, bet ir proaktyviu procesu..

7 paveikslas

Strateginių iššūkių valdymo mechanizmai



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis atliktu tyrimu

Tyrimo metu atskleidžiama, kad nepasiruošimo klaidos dažnai kyla iš netinkamo strateginio problemų identifikavimo proceso bei nustatytas paradoksas - spartaus augimo sąlygomis,

siekiant pagreitinti procesus, faktiškai sukuriamos kliūtys ilgalaikiam strateginiam augimui. Augant įmonei, jos procesai turi transformuotis iš reaktyvių į sistemingus, išlaikant kūrybišką požiūrį į problemų sprendimą. Nepakankamai išplėtotą konkurencinės aplinkos analizę taip pat išryškėja kaip kritinę strateginę klaidą. R6 tai atskleidžia teigdamas, kad „pritrūksta analizės, nes tikrai, ką darydavom anksčiau, tai idėja žiauriai gera, labai faina, darom, bet pasianalizuoti, kad galbūt yra provideriai ir yra geresnių providerių ar dar kažko“. Ši citata parodo, kaip nekritiškas entuziazmas gali užgožti strategiškai būtiną konkurencinės aplinkos analizę.

Tyrimo rezultatai atskleidžia ir tai, jog strateginio pasirengimo klaidos dažnai susiformuoja dėl netinkamos komandos kompozicijos. R2 tai iliustruoja teigdamas, kad „aš viena, mano du kiti co-founderiai turi kitą įmonę, aš iš marketingo srities, bet aš turiu omeny, kad mes technologų neėmėm, bet tarp co-founderių ne, manau, kad čia buvo klaida“. Ši citata atskleidžia kritinę įžvalgą apie komandos formavimo strateginius aspektus - technologinio startuolio komandoje būtini technologiniai kompetencijų židiniai. Tai sutampa su Lapierre ir Giroux (2003) įžvalgomis, kad įvairūs darbo klimato aspektai, įskaitant strateginę kompetencijų kompoziciją ir lyderystę, yra labai svarbūs skatinant darbuotojų kūrybiškumą aukštųjų technologijų kontekste. Strategijos nebuvimas ar neapibrėžtumas taip pat išryškėja kaip fundamentalus strateginio pasirengimo deficitas. R6 tai pabrėžia teigdamas, kad „nebuvo jokios strategijos, tiesiog važiuojam, viskas, leidžiam. A, žmogus irgi jam gal neaišku, ko mes norim, nes strategijos nėra. Tai tiesiog ilgai taškyti pinigai į balą“. Ši citata atskleidžia kompleksines strateginio apibrėžtumo stokos pasekmes - išteklių švaistymą, komunikacijos problemas ir kryptingumo trūkumą.

Tyrimo rezultatai patvirtina, kad technologiniai startuoliai susiduria su specifinėmis problemomis, tokiomis kaip išteklių ribotumas, tačiau neapsiriboja vien valdymo ištekliais, bet apima ir strateginės krypties identifikavimą bei nuolatinį jos tikslinimą. R4 tai pabrėžia teigdamas, kad „tų signalų ir užtikrintumo nėra pakankamai ir vėlgi biudžetas, ar ne, nėra, yra labai limituotas“. Ši citata atskleidžia dvigubą startuolių iššūkį - informacijos asimetriją ir išteklių ribotumą. R1 nurodo dar vieną specifinę problemą - rinkos heterogeniškumą, teigdamas, kad „iš penkių skirtingų regionų gavom penkis skirtingus atsakymus, kaip turėtų būt padaryta. Ir pasirodo, kiekvienas regionas turi savo dar kažkokius, sakykim, reikalavimus ir norus“. Ši citata atskleidžia, kaip rinkos fragmentacija sukuria nenumatytus iššūkius produkto vystymui ir standartizacijai.

19 lentelė

Strateginių klaidų diagnostavimo dimensijos technologiniuose startuoliuose

Klaidų tipas	Charakteristikos	Pasireiškimo formos	Strateginis poveikis
Nepasiruošimo klaidos	Netinkamas strateginio problemų identifikavimo procesas, analizės trūkumas	„Pritrūksta analizės, nes tikrai, ką darydavom anksčiau, tai idėja žiauriai gera, labai faina, darom, bet pasianalizuoti, kad galbūt yra provideriai ir yra geresnių providerių“ (R6)	Sukuria kliūtis ilgalaikiam strateginiam augimui
Strateginio pasirengimo klaidos	Netinkama komandos kompozicija, perdėtas optimizmas, strategijos nebuvimas	„Mes technologų neėmėm tarp co-founderių, manau, kad čia buvo klaida“ (R2); „Nebuvo jokios strategijos, tiesiog važiuojam, viskas, leidžiam“ (R6)	Išteklių švaistymas, komunikacijos problemos, kryptingumo trūkumas
Startuoliams būdingos problemos	Informacijos asimetrija, išteklių ribotumas, rinkos heterogeniškumas	„Tų signalų ir užtikrintumo nėra pakankamai ir vėlgi biudžetas yra labai limituotas“ (R4); „Iš penkių skirtingų regionų gavom penkis skirtingus atsakymus“ (R1)	Dvigubas iššūkis - informacijos stoka ir finansiniai apribojimai
Perdėto optimizmo sindromas	Kognityvinė neatitiktis tarp lūkesčių ir realybės	„Ką dauguma startuolių ir praeina, ta didelė euforija, kad čia tikrai šitas produktas užkariaus pasaulį, bet jeigu nedarai tam tikrų veiksmų, nebūtinai užkariaus savaime“ (R5)	Strateginių sprendimų iškraipymas, realybės nepripažinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Strateginės rinkos pozicionavimo praktikos reikalauja kūrybiško požiūrio į produkto vystymą ir tikslinį vertės pasiūlymą. Šios praktikos apima tiek produkto vystymo metodologijas, tiek strategijos pasirinkimo principus. R3 pabrėžia perteklinės produkto kompleksijos riziką teigdamas, kad „tu gali labai daryti sudėtingą, kompleksinę produktą su daugybe ten integracijų, leisti kalną pinigų ir ta inovacija, nors jinai bus ir faina, bet tai kiti konkurentai greičiau pajudės“. Ši citata atskleidžia strateginio balanso svarbą tarp produkto funkcionalumo ir

patekimo į rinką greičio. Akcentuojama, kad minimalus perspektyvus produktas (MVP) turi būti kuriamas iteraciniu būdu, nuolat testuojant ir adaptuojant pagal rinkos grįžtamąjį ryšį.

Kūrybiškas strategijos pasirinkimas dažnai pasireiškia kaip eksperimentavimo procesas. R4 tai iliustruoja teigdamas, kad „dažnu atveju turi daryti kažkokį pilotinį, testinį pradžioj sprendimą, kada sakai, kad mes dabar į šią strategiją investuosim, nežinau, ten mėnesį, du mėnesius, skirsim nedidelį biudžetą, galbūt kelių ten tūkstančių eurų ir tada turi spręsti koks ar tai veikia, ar ne“. Ši citata parodo, kaip strateginiai sprendimai testuojami kontroliuojamoje aplinkoje, minimizuojant riziką. R4 kritiškai vertina standartizuotų strategijų pritaikomumą teigdamas, kad „pardavimų, marketingo sritis, tai šitose srityse yra nusistovėję tam tikri playbookai, ką ką kaip daryti, kokius kanalus ir dažnu atveju tie playbookai jie yra geri, bet jie yra geri todėl, kad jie suveikė kažkokioms įmonėms, kurios jau buvo sėkmingos, bet nereiškia, startuojant, ar ne, ir jas pritaikant vėliau ar dabar, kad jos vėlgi yra efektyvios“. Ši citata atskleidžia konteksto specifiškumo svarbą strategijoje – ji privalo būti adaptuota specifiniam kontekstui ir konkurencinei aplinkai.

20 lentelė

Strateginių rinkos pozicionavimo praktikų optimizavimas technologiniuose startuoliuose

Praktikos sritis	Strateginiai metodai	Pritaikymo principai	Rezultatai
Produkto vystymo metodologija	MVP iteracinis kūrimas, kompleksiško valdymo valdymas	„Buvo ta versija pirminė gan paprasta ir tiesiog buvo imtasi daryta, produktas išvystytas kartu su klientais“ (R5)	Greitesnis patekimas į rinką, klientų poreikių tenkinimas
Strateginio kompleksškumo rizikos valdymas	Balanso tarp funkcionalumo ir greičio užtikrinimas	„Tu gali labai daryti sudėtingą, kompleksšką produktą su daugybe integracijų, leisti kalną pinigų, bet kiti konkurentai greičiau pajudės“ (R3)	Konkurencinio pranašumo išlaikymas per greitumą

20 lentelės tęsinys

Eksperimentinis strategijos pasirinkimas	Pilotinių projektų metodologija, kontroliuojamos rizikos	„Dažnu atveju turi daryti kažkokį pilotinį, testinį sprendimą, kada sakai, kad mes dabar į šią strategiją investuosim mėnesį, du mėnesius, skirsim nedidelį biudžetą“ (R4)	Strateginės rizikos minimizavimas, sprendimų validavimas
Kontekstualios strategijos adaptavimas	Standartizuotų sprendimų kritiškas vertinimas	„Pardavimų, marketingo srityse yra nusistovėję tam tikri <i>playbookai</i> , bet nereiškia, kad jie yra efektyvūs startuojant“ (R4)	Unikalių sprendimų kūrimas, konteksto specifiškumo pripažinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Tyrime atskleidžiama, kad ilgalaikio strateginio testinumo užtikrinimas reikalauja sistemingo požiūrio į duomenų analizę, strateginį prognozavimą ir mokymąsi iš nesėkmių. Aptariamas ryšys tarp kūrybiškumo, inovatyvumo ir duomenimis grįsto strateginio mąstymo. R4 tai iliustruoja teigdamas, kad „viena aiški metriką yra vadinamas tas CAC payback, customer acquisition cost payback, kur, ar ne, įsivertini, kiek tau kainuoja pritraukti vieną realų mokantį klientą ir tada žiūri per kiek laiko iš to kliento gaunamų pajamų, ar ne, sugebi susigrąžinti tas tas pirmines išlaidas“. Ši citata parodo, kaip duomenimis grįsta analizė turi būti strateginio sprendimų priėmimo pagrindu, o analitiniai metodai tampa vis svarbesni konkurencinio pranašumo formavimui technologijų sektoriuje. R6 tai pabrėžia akcentuodamas dokumentavimo svarbą, teigdamas, kad „ko šitam kūrybiniam procese svarbu nepamesti, tai dokumentavimo, nes tu tas blogas kampanijas norėsi kažkada pakartoti, paapdeitinęs jas, bet turi praeiti tam tikro

laiko“. Ši citata atskleidžia paradoksalią įžvalgą - net nesėkmės tampa vertingu žinių šaltiniu, jei yra tinkamai dokumentuojamos ir analizuojamos. R4 akcentuoja ilgalaikės perspektyvos svarbą teigdamas, kad „dažnu atveju, man atrodo, verslai ir startuoliai čia gali padaryt klaidą, kad galbūt kai kurios taktikos joms veikia atrodo veikia labai gerai pradžioje, bet kai perkratai visą tą tolesnę, ar ne, piltuvėlį ir logiką, gali matyt, kad jos yra nuostolingos“. Ši citata parodo, kaip svarbu vertinti strateginius sprendimus ne tik per trumpalaikių rezultatų, bet ir per ilgalaikio tvarumo prizmę.

Strateginis prognozavimas yra kompleksinis mechanizmas, apimantis tiek vidinių pajėgumų, tiek išorinės aplinkos vertinimą. R3 tai iliustruoja teigdamas, kad „tai, kas turi nutikti, koku greičiu, pavyzdžiui, mes galėtumėm augti, ne tik, kad mūsų pasirengimas augti, bet industrijos pasirengimas pirkti tokį produktą“. Ši citata parodo dualinę strateginio prognozavimo prigimtį - vidinių pajėgumų ir išorinės rinkos pirkimo potencialo balansą. R3 akcentuoja ir alternatyvių scenarijų svarbą teigdamas, kad „strateginėj daly galvočiau, kad kad va tokio tipo produktų reikės, kas bus, jeigu ten neįvyks taip, kaip mes galvojam“. Ši citata atskleidžia kritinį strateginio planavimo elementą – kad organizacijos turi būti pasiruošusios skirtingiems ateities scenarijams, net ir tiems, kurie atrodo mažiau tikėtini ar yra nepalankūs. R3 taip pat pabrėžia duomenimis grįsto strateginio prognozavimo svarbą teigdamas, kad „truputį daugiau tikslumo, aiškumo, o ne tik tikėjimo, kad va šita dalis augs labai smarkiai“.

Strategijos sėkmės vertinimas yra daugiasluoksnis procesas, kuriame duomenys ir metrikos vaidina esminį vaidmenį. R4 tai iliustruoja teigdamas, kad „o kaip tas sprendimą veikia, ar ne, priimti, tai man atrodo, duomenys ir metrikos, tai yra iš tikrųjų dažniausiai geriausias kelias“. Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas tampa strateginiu imperatyvu. R6 akcentuoja mokymosi iš klaidų svarbą teigdamas, kad „daugiausiai strateginis mąstymas ateina kai padarai daug klaidų. Ypač tos klaidos kurios yra tokios nekontroliuojamos, sakyčiau, ir tada per laiką išmoksti daryti ne tas klaidas“. Ši citata atskleidžia paradoksalų organizacinio mokymosi aspektą - kad būtent klaidos tampa strateginio tobulėjimo katalizatoriais.

Apibendrinus kokybinio tyrimo rezultatus, galima identifikuoti pagrindinius strateginių iššūkių valdymo mechanizmus ir jų komponentus, kurie yra esminiai technologiniams startuoliams spartaus augimo etape. Strateginių klaidų diagnozavimas atskleidžia keturis pagrindinius klaidų tipus: nepasiruošimo klaidas, strateginio pasirengimo klaidas, startuoliams būdingas problemas ir perdėto optimizmo sindromą. Kiekvienas iš šių klaidų tipų turi specifines charakteristikas ir strateginį poveikį organizacijos vystymuisi. Strateginės rinkos pozicionavimo

praktikos apima produkto vystymo metodologiją, kompleksiskumo rizikos valdymą, eksperimentinį strategijos pasirinkimą ir kontekstualios strategijos adaptavimą. Šie elementai formuoja integruotą požiūrį į strateginį pozicionavimą, kuris derina kūrybiškumą su sisteminiu mąstymu. Ilgalaikio strateginio tęstinumo užtikrinimas remiasi duomenimis grįstomis metrikomis, strateginiu prognozavimu, alternatyvių scenarijų planavimu ir sėkmės vertinimo kriterijais. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad technologiniai startuoliai, gebantys integruoti šiuos mechanizmus į savo strateginio valdymo procesus, pasiekia geresnių rezultatų ilgalaikėje perspektyvoje, efektyviau valdydami strateginio pasirengimo limitacijas ir tęstinumo iššūkius.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Atlikto kokybinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad kūrybiško ir inovatyvaus strateginio valdymo poveikis technologiniams startuoliams spartaus augimo etape pasireiškia per penkių pagrindinių dimensijų sinergiją: organizacinį lankstumą, kūrybiškumą, inovatyvų problemų sprendimą, žmogiškojo kapitalo sinergiją ir strateginių iššūkių valdymą. Šios dimensijos formuoja integruotą strateginio valdymo modelį, kuris iš esmės skiriasi nuo tradicinių valdymo paradigų.

Tyrimo metu nustatyta, kad organizacinis lankstumas technologiniuose startuoliuose tampa strateginio prisitaikymo imperatyvu, o ne papildomu konkurenciniu pranašumu. Respondentų vertinimu, lankstumas yra *neišvengiamas*, o strategijos horizonto drastiškas trumpėjimas reikalauja nuolat adaptuojamų valdymo sistemų. Šie rezultatai patvirtina Chan ir kt. (2017) bei Mikalef ir kt. (2019) išvadas apie strateginio lankstumo svarbą, tačiau atskleidžia technologiniams startuoliams būdingą ypatybę – adaptyviojo valdymo kaip normos, o ne išimties, priėmimą. Kūrybiškumo dimensijų analizė atskleidė unikalų finansinio kūrybiškumo aspektą, kur respondentai pabrėžė, kad *kūrybiškumas dažnai atsispindi per finansavimą*. Ši išvada praplečia Indrianti ir kt. (2023) bei Lopez ir Oliver (2023) tyrimus, integruojant finansinių išteklių valdymo inovacijas kaip esminę kūrybiškumo dalį technologiniuose startuoliuose. Tyrimas taip pat atskleidė kūrybiškumo paradoksą – *kūrybiškumo kainą*, kur greitumas kartais pažeidžia sprendimų kokybę, kas reikalauja balanso tarp inovatyvumo ir struktūruoto valdymo. Inovatyvaus problemų sprendimo architektūros tyrime identifikuota „pirmiau problema“ metodologija radikaliai skiriasi nuo tradicinio sprendimų kūrimo požiūrio. Ypač reikšminga yra dinamiško produkto tinkamumas rinkoje koncepcijos atskleidimas, pabrėžiantis judantį ir nepastovų produkto vertės pasiūlymo poreikį, kas meta iššūkį tradiciniam strateginio planavimo supratimui ir patvirtina Wang ir kt. (2016) įžvalgas apie unikalius technologinių startuolių iššūkius. Žmogiškojo kapitalo sinergijos formavimasis per komandinės struktūros ir lyderystės sąveiką atskleidė, kad *komandos ambicija ir pasiryžimas* yra esminiai veiksniai spartaus augimo etape. Nustatyta saugi eksperimentavimo aplinka, kas patvirtina Bushuyev ir Pilyugina (2023) išvadas apie įtraukios lyderystės svarbą ir papildoma Martinez ir Kauffman (2023) tyrimus apie inovatyvų žmoniškųjų išteklių valdymą. Strateginių iššūkių valdymo mechanizmų analizė atskleidė pagrindinius klaidų tipus, tarp kurių išryškėja *perdėto optimizmo sindromas*, kur startuoliai patiria didelę euforiją dėl produkto potencialo. Ši išvada

papildo Singh ir Subrahmanya (2023) tyrimus, atskleidžiant psichologinius veiksnius, darančius poveikį strateginiam sprendimų priėmimui technologiniuose startuoliuose.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad sėkmingi technologiniai startuoliai formuoja integruotą valdymo modelį, kuriame duomenimis grįstas sprendimų priėmimas tampa strateginiu imperatyvu, o mokymasis iš klaidų formuoja eksperimentavimo kultūrą. Šis integruotas modelis reikalauja nuolatinio pusiausvyros palaikymo tarp struktūros ir lankstumo, vizijos ir rinkos realijų. Analizė taip pat atskleidė, kad visi penki identifikuoti elementai veikia sinergiškai – organizacinis lankstumas įgalina kūrybiškas iniciatyvas, kurios savo ruožtu formuoja inovatyvų problemų sprendimo požiūrį, o žmogiškojo kapitalo sinergija užtikrina efektyvų strateginių iššūkių valdymą. Šie procesai yra cikliški ir tarpusavyje susipynę, kas patvirtina holistinio požiūrio į strateginį valdymą būtinybę technologiniuose startuoliuose. Tyrimas taip pat pabrėžia, kad tradicinių verslo valdymo metodų tiesioginė adaptacija technologinių startuolių kontekste yra neefektyvi dėl šių organizacijų specifinio veiklos pobūdžio ir dinamikos.

Tyrimo ribotumai. Tyrimo imtis, nors atitinkanti prisotinimo principą, apsiriboja Lietuvos technologinių startuolių kontekstu, todėl rezultatų generalizavimas reikalauja atsargumo. Kokybinis tyrimo pobūdis leidžia giliai išanalizuoti fenomeną, tačiau riboja statistinio reikšmingumo vertinimą. Tolimesniems tyrimams siūloma praplėsti geografinį aprėptį, atlikti tyrimą strateginio valdymo evoliucijos stebėjimui ir giliau ištirti finansinio kūrybiškumo dimensiją, kuri išryškėjo kaip unikalus ir mažai tyrinėtas aspektas. Taip pat rekomenduojama integruoti kiekybinių metodų elementus, siekiant statistiškai patvirtinti identifikuotų konstrukto sąveikas ir jų poveikį startuolių sėkmei ilgalaikėje perspektyvoje.

IŠVADOS

1. *Kūrybiškumas ir inovatyvumas strateginiame valdyme technologiniuose startuoliuose* pasireiškia kaip integruota sistema. Kūrybiškumas manifestuojasi per kūrybišką organizacinę kultūrą, grindžiamą laisvumo principu ir gebėjimu dirbti neapibrėžtumo sąlygomis, kūrybiškas strategines iniciatyvas, apimančias eksperimentavimą ir netradicinius sprendimus, bei finansinio kūrybiškumo aspektus, kurie transformuoja kapitalo pritraukimo ir valdymo praktikas. Inovatyvumas realizuojasi per inovatyvaus problemų sprendimo architektūrą, pagrįstą „pirmiau problema“ metodologija, dinamišku produkto rinkos atitikimo valdymu ir paskirstyto know-how koncepcija.
2. *Spartaus augimo etapo specifika technologiniuose startuoliuose* pasižymi radikaliai transformuotais strateginio valdymo principais. Nustatyta, kad šiame etape strategijos horizontas drastiškai trumpėja iki 1-3 mėnesių, kas reikalauja nuolatinio strateginio budrumo. Produkto rinkos atitikimas niekada nėra nuolatinis ir reikalauja nuolatinio darbo iš naujo jį surasti. Spartaus augimo etapas formuoja specifinių strateginio valdymo metodų poreikį: greitos reakcijos kultūros, nuolatinio eksperimentavimo, modulinio vertės pasiūlymo kūrimo ir adaptyvių komandos struktūrų. Šie iššūkiai iš esmės keičia tradicinių strateginio valdymo teorijų pritaikomumą ir reikalauja naujų, technologinių startuolių specifikai pritaikytų valdymo paradigmu.
3. *Strateginis pasirengimas ir organizacinis judrumas technologiniuose startuoliuose* formuoja dialektinį ryšį, kuriame strateginis pasirengimas manifestuojasi per adaptyvų valdymą, aplinkos pokyčių identifikavimą ir konkurencinio pranašumo išlaikymą, o organizacinis judrumas – per gebėjimą valdyti paradoksalias įtampas tarp struktūros ir lankstumo, vizijos išlaikymo ir rinkos realijų pripažinimo bei vidinio tobulėjimo ir išorinės validacijos. Nustatyta, kad lankstumas yra neišvengiamas sėkmingam augimui, o organizacinis judrumas formuoja nuolatinio pokyčio būseną. Šių aspektų svarba atsiskleidžia per jų gebėjimą transformuoti išorinius iššūkius į konkurencinius pranašumus ir užtikrinti organizacijos ilgalaikį gyvybingumą dinamiškoje aplinkoje.
4. *Tyrimo metodikos tinkamumas* pasitvirtino per sėkmingą empirinio tyrimo įgyvendinimą. Kokybinio tyrimo metodika, grindžiama pusiau struktūruotais interviu ir teminė kokybinių duomenų analize, leido išsamiai ištirti kūrybiškų ir inovatyvių strateginio valdymo metodų poveikio mechanizmus. Identifikuotos 326 citatos, sugrupuotos į 85 kodus, 15 subkategorijų ir 5 pagrindines kategorijas, atskleidė giluminį tyrimo fenomeno supratimą. Metodika buvo ypač

efektyvi atskleidžiant kontekstualius aspektus ir sąveikos mechanizmus, kurie kiekybinio tyrimo metodais būtų sunkiai identifikuojami.

5. *Kūrybiškumo ir inovatyvumo pasireiškimo būdai* technologinių startuolių strateginiame valdyme identifikuoti keturiose pagrindinėse srityse. Organizaciniame lygmenyje: laisvumo kultūros formavimas, eksperimentavimo erdvės kūrimas ir nekaltinimo kultūros vystymas. Strateginiame lygmenyje: netradicinius sprendimus konkurencinėje analizėje, adaptyvūs strategijos formavimo būdai ir modulinis vertės pasiūlymo vystymas. Finansiniame lygmenyje: alternatyvūs kapitalo pritraukimo metodai, kūrybiškas išteklių valdymas ir rizikos paskirstymo inovacijos. Problemų sprendimo lygmenyje: „pirmiau problema“ metodologijos taikymas, paskirstyto žinių kapitalo kultūros formavimas ir sisteminis grįžtamojo ryšio integravimas į sprendimų priėmimo procesus.
6. *Strateginio pasirengimo ir organizacinio judrumo sąsajos su sėkme* atsiskleidžia per tiesioginius ir netiesioginius poveikio mechanizmus. Tiesioginis poveikis pasireiškia per ankstyvesnį rinkos pokyčių identifikavimą, efektyvesnį išteklių paskirstymą ir greitesnį prisitaikymą prie konkurencinės aplinkos. Netiesioginis poveikis formuojasi per žmogiškojo kapitalo sinergijos mechanizmus: komandos branduolio formavimą, saugios aplinkos kultūros vystymą ir strateginės vizijos komunikavimą. Nustatyta, kad sėkmė priklauso nuo gebėjimo integruoti šiuos mechanizmus į holistinę strateginio valdymo sistemą, kur kiekvienas elementas sustiprina kitų efektyvumą ir formuoja sinerginius efektus.
7. *Svarbiausių strateginio valdymo metodų ir jų sąveikų identifikavimas* atskleidė keturių pagrindinių metodų grupių sistemą. Organizacinio lankstumo grupė (adaptyvus valdymas, sisteminis aplinkos stebėjimas, greitas reagavimas) formuoja strateginio pasirengimo pagrindą. Kūrybiškų strateginių iniciatyvų grupė (eksperimentavimas, netradicinės taktikos, finansinis kūrybiškumas) įgalina inovatyvų prisitaikymą. Inovatyvaus problemų sprendimo grupė („pirmiau problema“ metodologija, dinamiškas produkto vystymas, paskirstytas know-how) užtikrina efektyvų išteklių panaudojimą. Žmogiškojo kapitalo sinergijos grupė (komandos branduolio formavimas, saugios aplinkos kūrimas, strateginės vizijos komunikavimas) formuoja konkurencinį pranašumą. Šių grupių sąveika kuria integruotą adaptyvaus strateginio valdymo sistemą, kur sinergijos efektas yra ženkliai didesnis nei atskirų metodų suma.
8. *Kūrybiškumo ir inovatyvumo sėkmingas integravimas* į technologinių startuolių verslo strategijos formavimą reikalauja divergentiško požiūrio. Startuoliai, valdantys įtampas tarp struktūros ir lankstumo bei integruojantys vidinio tobulėjimo ir išorinės validacijos procesus, formuoja tvarų konkurencinį pranašumą spartaus augimo etape.

PASIŪLYMAI

1. Technologinių startuolių vadovai turėtų radikaliai transformuoti strateginio planavimo procesus, pereiti nuo tradicinio ilgalaikio planavimo prie adaptyvaus strateginio valdymo sistemos. Tai apima strategijos ciklą sutrumpinimą iki 1-3 mėnesių periodų, nuolatinio strategijos peržiūrėjimo ir scenarijų planavimo metodikų diegimą. Sistemini aplinkos stebėjimas turėtų būti organizuojamas ne kaip centralizuota funkcija, bet kaip paskirstyta organizacijos kompetencija, įtraukiant visas komandas į informacijos rinkimo ir analizės procesus. Vadovai turi išmokti dinamiškai balansuoti tarp struktūros ir lankstumo, vizijos išlaikymo ir rinkos realijų pripažinimo, vidinio tobulėjimo ir išorinės validacijos. Tai reikalauja ne kompromisų, bet situacinio sprendimų priėmimo, kuris adaptuojamas priklausomai nuo organizacijos augimo etapo ir aplinkos konteksto.
2. Kūrybiškumo kultūros vystymas technologiniuose startuoliuose turi būti sistemiškas procesas, apimantis tris pagrindines dimensijas. Organizaciniame lygmenyje būtina įdiegti laisvumo kultūros principus, suteikiant darbuotojams autonomiją eksperimentuoti ir testuoti naujus sprendimus. Tai apima nekaltinimo kultūros formavimą, kur klaidos laikomos mokymosi galimybėmis, o rizikos priėmimas skatinamas kaip inovacijų variklis. Strateginiame lygmenyje kūrybiškumas turėtų manifestuotis per netradicinius sprendimus, adaptyvių strategijos formavimo būdų taikymą ir modulinio vertės pasiūlymo vystymo procesus.
3. Organizacijos turėtų pradėti visus strateginius sprendimus nuo problemų identifikavimo, o ne nuo sprendimų generavimo. Praktiškai tai realizuojama per reguliarių klientų interviu, rinkos tyrimų ir konkurencinės analizės procesų formavimą. Dinamiško produkto vystymo procesų optimizavimas reikalauja perėjimo nuo statinio prie modulinio vertės pasiūlymo modelio. Tai leidžia greitai adaptuoti atskirus produkto komponentus, neardant visos sistemos, ir užtikrina lankstų reagavimą į kintančius klientų poreikius. Nuolatinio testavimo kultūros įdiegimas, kur produkto rinkos atitikimas vertinamas reguliariai, o ne vienkartinio būdu, yra kritiškai svarbus spartaus augimo etape.
4. Komandos branduolio strateginio formavimo procesas turėtų prasidėti nuo pagrindinių strateginių vaidmenų identifikavimo ir stiprinimo. Tai apima ne hierarchinių pozicijų, bet funkcinių kompetencijų, būtinų augimui, apibrėžimą ir atitinkamų specialistų pritraukimą ar vystymą. Skirtingų kompetencijų integravimo principas reikalauja sąmoningo įvairumo formavimo komandose, siekiant maksimalios sinergijos tarp skirtingų žinių sričių ir perspektyvų.

5. Holistinio valdymo sistemos sukūrimas reikalauja visų keturių strateginio valdymo metodų grupių – organizacinio lankstumo, kūrybiškumo, inovatyvaus problemų sprendimo ir žmogiškojo kapitalo sinergijos – integracijos į vieningą sistemą. Tai apima sinergijų tarp skirtingų metodų identifikavimą ir stiprinimą, dvigubos naudos efektų kūrimą ir sisteminio požiūrio į strateginį valdymą įdiegimą.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

- Amoo, N., Lodorfos, G., & Mahtab, N. (2023). Over half a century of strategic planning performance research – what have we been missing? *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1623-1652. <https://doi.org/10.1108/ijoa-08-2021-2919>
- Antonizzi, J., & Smuts, H. (2020). The characteristics of digital entrepreneurship and digital transformation: a systematic literature review. *Lecture Notes in Computer Science*, 12066, 239-251. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5_20
- Ardjouman, D., Sibiri, H., Wang, L., & Yu, L. (2019). Assessing SMEs' sustainable growth through entrepreneurs' ability and entrepreneurial orientation: an insight into SMEs in Côte d'Ivoire. *Sustainability*, 11(24), 7149. <https://doi.org/10.3390/su11247149>
- Arregui, J. G., & Cardenete, M. A. (2020). Start-up or scale-up?: an approach through economic impact. *Journal of Management for Global Sustainability*, 8(1), 155-196. <https://doi.org/10.13185/jm2020.08109>
- Aulet, B., & Murray, F. (2013). *A tale of two entrepreneurs: Understanding differences in the types of entrepreneurship in the economy*. Ewing Marion Kauffman Foundation. Prieiga internetu: https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2019/12/a_tale_of_two_entrepreneurs_report.pdf
- Banks, G. C., Pollack, J. M., & Seers, A. (2016). Team coordination and organizational routines: bottoms up – and top down. *Management Decision*, 54(5), 1059-1072. <https://doi.org/10.1108/md-07-2014-0442>
- Barauskienė, R., & Stasėnaitė, A. (2023). Information management applying Lean system 5S and Kanban methods from the perspective of company administration employees. *Technology Management and Innovation*, 2(2), 172-185. <https://doi.org/10.56131/tmt.2023.2.2.172>
- Baskoro, H., Prabowo, H., Meyliana, M., & Gaol, F. L. (2022). Predicting startup success, a literature review. *International Conference on Information Science and Technology Innovation (ICoSTEC)*, 1(1), 123-129. <https://doi.org/10.35842/icostec.v1i1.6>
- Bellavitis, C., Tran, M. H., & Wiklund, J. (2024). Strategic pivoting in deep tech: an investigation of nsf i-corps teams. *Strategic Change*, 34(2), 305-313. <https://doi.org/10.1002/jsc.2619>

- Beyhan, B., & Fındık, D. (2022). Selection of sustainability startups for acceleration: how prior access to financing and team features influence accelerators' selection decisions. *Sustainability*, 14(4), 2125. <https://doi.org/10.3390/su14042125>
- Bhushan, B., Kovid, R. K., & Kumari, D. (2020). Entrepreneurial networks and venture growth: insights from information technology firms in an emerging market. *FIIB Business Review*, 9(3), 205-215. <https://doi.org/10.1177/2319714520941971>
- Boon, C., Hartog, D. N. D., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Briel, F. v., Davidsson, P., & Recker, J. (2018). Digital technologies as external enablers of new venture creation in the IT hardware sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 47-69. <https://doi.org/10.1177/1042258717732779>
- Budilaksono, S., Febrianty, F., Nurzaman, F., Rosadi, A., Suwarno, M. A., Harkandi Kencana, W., ... & Suwartane, I. G. A. (2023). Development of the „Sinema Startup,, application for an ecosystem of startup idea creators using the SDLC and Lean Startup methods. *Sinkron*, 8(3), 1293-1302. <https://doi.org/10.33395/sinkron.v8i3.12938>
- Bushuyev, S., & Pilyugina, K. (2023). Value-oriented proactive management in high-tech project teams. *Management of Development of Complex Systems*, 53, 5-15. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.53.5-15>
- Cappa, F., Oriani, R., Peruffo, E., & McCarthy, I. P. (2021). Big data for creating and capturing value in the digitalized environment: unpacking the effects of volume, variety, and veracity on firm performance. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 49-67. <https://doi.org/10.1111/jpim.12545>
- Cavallo, A., Ghezzi, A., Dell'Era, C., & Pellizzoni, E. (2019). Fostering digital entrepreneurship from startup to scaleup: the role of venture capital funds and angel groups. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 24-35. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.04.022>
- Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486-499. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.11.006>

- Cico, O., Souza, R. M. C. R. d., Jaccheri, L., Duc, A. N., & Machado, I. (2021). Startups transitioning from early to growth phase - a pilot study of technical debt perception. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 427, 102-117. https://doi.org/10.1007/978-3-030-67292-8_8
- Couto, M. H. G., Oliva, F. L., DiGiudice, M., Kotabe, M., Chin, T., & Kelle, P. (2022). Life cycle analysis of Brazilian startups: characteristics, intellectual capital, agents and associated risks. *Journal of Intellectual Capital*, 23(6), 1348-1378. <https://doi.org/10.1108/jic-01-2021-0005>
- Crnogaj, K., & Rus, M. (2023). From start to scale: navigating innovation, entrepreneurial ecosystem, and strategic evolution. *Administrative Sciences*, 13(12), 254. <https://doi.org/10.3390/admsci13120254>
- Cunha, P. R. d., Verschoore, J. R., & Monticelli, J. M. (2023). The interaction between cooperatives and startups. A qualitative comparative analysis in the context of open innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 18(1), 3-13. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242023000100003>
- Darman, D., Bachri, S., & Rombe, E. (2021). Entrepreneurial marketing and entrepreneurial financing practices of startup business. *Espacios*, 42(04), 1-7. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n04p01>
- Das, K. C. (2023). What affects startup acquisition in emerging economy? Evidence from India. *Journal of Emerging Market Finance*, 22(2), 111-134. <https://doi.org/10.1177/09726527221141787>
- Dat, D. T. (2021). Investment selection criteria of foreign angel investors in startups in vietnam. *Proceedings of the International Conference on Emerging Challenges: Business Transformation and Circular Economy (ICECH 2021)*, 182-189. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.211119.030>
- Dragan, G. B., Bleoju, G., Capatina, A., & Woodside, A. G. (2022). European tech startups' responses to the covid-19 pandemic: integrating mckinsey's 5r's paradigm and the newtonian gravitational field. *Management Decision*, 60(9), 2615-2636. <https://doi.org/10.1108/md-11-2021-1428>
- Duma, O. (2022). Mechanisms of venture investing in startups. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation and Problems of Development*, 2022(2), 169-182. <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.169>

- Edison, H., Wang, X., Jabangwe, R., & Abrahamsson, P. (2018). Innovation initiatives in large software companies: a systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 95, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2017.12.007>
- Eliakis, S., Kotsopoulos, D., Karagiannaki, A., & Pramatar, K. (2020). Survival and growth in innovative technology entrepreneurship: a mixed-methods investigation. *Administrative Sciences*, 10(3), 39. <https://doi.org/10.3390/admsci10030039>
- Eurostat-OECD. (2007). *Eurostat-OECD manual on business demography statistics*. Office for Official Publications of the European Communities. Prieiga internetu: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ks-ra-07-010>
- Fitri, S., & Pertiwi, A. (2019). Innovation mindset model at the early stage startup with berkeley innovation index approached. *Journal of Information System and Technology Management*, 4(13), 57-70. <https://doi.org/10.35631/jistm.413006>
- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2021). Fostering individual creativity in startups: comprehensive performance measurement systems, role clarity and strategic flexibility. *European Business Review*, 33(6), 869-891. <https://doi.org/10.1108/eb-11-2020-0262>
- Furqon, D. A., Permana, M. Y., & Komarudin, N. A. (2023). The influence of the entrepreneurs' background on digital startups attaining investment milestones in indonesia. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 9(3), 502-515. <https://doi.org/10.17358/ijbe.9.3.502>
- Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolas Romeris universitetas.
- 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), 585-604. <https://doi.org/10.1109/tse.2015.2509970>
- Goncalves, G., & Goncalves, M. (2021). Nomenclatures, terminologies and classification of startups: A multivocal literature review. *Research, Society and Development*, 10(4), e53510414052. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i4.14052>
- Grimpe, C., Murmann, M., & Sofka, W. (2019). Organizational design choices of high-tech startups: how middle management drives innovation performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(3), 359-378. <https://doi.org/10.1002/sej.1330>

- Guillen, N., & Lim, C. T. (2023). Unlocking growth opportunities for philippine micro, small, and medium enterprises through facebook advertising and growth hacking strategies in the post-pandemic era. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(8), 2884-2893. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.08.26>
- Hashai, N., & Markovich, S. (2017). Market Entry by High Technology Startups: The Effect of Competition Level and Startup Innovativeness. *Strategy Science*, 2(4), 274-295. <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0033>
- Indrianti, Y., Hamsal, M., Furinto, A., & Kartono, R. (2023). It takes two to tango: roles of digital strategy and human creativity in creating transformational technopreneurship. *E3S Web of Conferences*, 388, 04045. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338804045>
- Investuok Lietuvoje. (2023). *Veiklos ataskaita*. Prieiga internetu: <https://investlithuania.com/wp-content/uploads/Investuok-Lietuvoje-veiklos-ataskaita-2023.pdf>
- Johri, A., & Kumar, S. (2023). Exploring customer awareness towards their cyber security in the kingdom of saudi arabia: a study in the era of banking digital transformation. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2023, 1-10. <https://doi.org/10.1155/2023/2103442>
- Johnson, W. C., & Sohl, J. (2012). Initial public offerings and pre-ipo shareholders: angels versus venture capitalists. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 17(04), 1250022. <https://doi.org/10.1142/s1084946712500227>
- Karthikeyan, D., Margaret, D., & Sarulatha, D. (2024). Assessing the market readiness for fintech innovations in private sector banks. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 14(3), 23-29. <https://doi.org/10.51983/ijiss-2024.14.3.04>
- Kasnauskė, J. (2015). Startuolių (startup) steigimas Klaipėdos regione. *Inovacijų vadybos ir technologijų studijų programos Magistro baigiamasis darbas*. Klaipėdos Universitetas. Lietuva. Prieiga internetu: <https://vb.ku.lt/object/elaba:12229474/12229474.pdf>
- Kenney, M., & Zysman, J. (2019). Unicorns, cheshire cats, and the new dilemmas of entrepreneurial finance. *Venture Capital*, 21(1), 35-50. <https://doi.org/10.1080/13691066.2018.1517430>
- Khikmatov, F. K. (2023). The importance of strategic planning in state policy. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(11), 92-98. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v10i11.5243>
- Khuan, H., Bambang, Milla Marlina, & Aisyah Solehati. (2023). Unraveling the secrets of strategic business planning: a pathway to sustainable growth and competitive advantage.

- The Es Economics and Entrepreneurship*, 2(01), 43-50.
<https://doi.org/10.58812/esee.v2i01.127>
- Kim, J. Y., & Park, H. D. (2017). Two faces of early corporate venture capital funding: promoting innovation and inhibiting IPOs. *Strategy Science*, 2(3), 161-175.
<https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0032>
- Knašas, A. B. (2021). Mokslinė-techninė pažanga lietuvoje paskelbtų patentinių paraiškų požiūriu. *Regional Formation and Development Studies*, 12(1), 143-156.
<https://doi.org/10.15181/rfds.v12i1.692>
- Kohn, K., & Wewel, S. A. (2018). Skills, scope and success: an empirical look at the start-up process in creative industries in germany. *Creativity and Innovation Management*, 27(3), 295-318. <https://doi.org/10.1111/caim.12279>
- Koning, R., Hasan, S., & Chatterji, A. (2022). Experimentation and start-up performance: evidence from A/B testing. *Management Science*, 68(9), 6434-6453.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4209>
- Korper, A. K., Patricio, L., Holmlid, S., & Witell, L. (2020). Service design as an innovation approach in technology startups: a longitudinal multiple case study. *Creativity and Innovation Management*, 29(2), 303-323. <https://doi.org/10.1111/caim.12383>
- Ladda, A., Devunuri, S., & Vankdothu, R. (2024). Resource management system database maintenance in cloud computing. *MATEC Web of Conferences*, 392, 01134.
<https://doi.org/10.1051/matecconf/202439201134>
- Laitinen, E. K. (2019). Discounted cash flow (dcf) as a measure of startup financial success. *Theoretical Economics Letters*, 9(08), 2997-3020. <https://doi.org/10.4236/tel.2019.98185>
- Lande, O. B. S., Johnson, E., Adeleke, G. S., Amajuoyi, C. P., & Simpson, B. (2024). The role of data visualization in strategic decision making: case studies from the tech industry. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(6), 1374-1390.
<https://doi.org/10.51594/csitj.v5i6.1223>
- Lapierre, J., & Giroux, V. (2003). Creativity and work environment in a high-tech context. *Creativity and Innovation Management*, 12(1), 11-23.
<https://doi.org/10.1111/1467-8691.00263>
- Laužikas, M., Miliūtė, A., & Khalili, M. (2021). Internationalization impacts on team innovation in lithuanian high-tech firms. *Insights Into Regional Development*, 3(1), 41-64.
[https://doi.org/10.9770/ird.2021.3.1\(3\)](https://doi.org/10.9770/ird.2021.3.1(3))

- Lee, J. R., & Holt, T. J. (2020). Assessing the factors associated with the detection of juvenile hacking behaviors. *Frontiers in Psychology*, 11, 840. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00840>
- Lee, S., & Kim, J. D. (2024). When do startups scale? large-scale evidence from job postings. *Strategic Management Journal*, 45(9), 1633-1669. <https://doi.org/10.1002/smj.3596>
- Lee, W., & Kim, B. (2019). The effects of career orientations on entrepreneurial satisfaction and business sustainability. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(4), 235-248. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no4.235>
- Li, M., Goetz, S. J., Partridge, M. D., & Fleming, D. (2016). Location determinants of high-growth firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1-2), 97-125. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1109003>
- Limar, V. (2023). The role of management in fostering startup development with venture investments. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(4), 11-18. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.04.11>
- Lopez, D., & Oliver, M. (2023). Integrating innovation into business strategy: perspectives from innovation managers. *Sustainability*, 15(8), 6503. <https://doi.org/10.3390/su15086503>
- Martinez, L., & Kauffman, R. (2023). Flexibility and Creativity: Understanding Work Environment Effects on Innovative Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 457-478. <https://doi.org/10.1002/job.2650>
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big data analytics capabilities and innovation: the mediating role of dynamic capabilities and moderating effect of the environment. *British Journal of Management*, 30(2), 272-298. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12343>
- Munir, R., & Beh, L. (2019). Measuring and enhancing organisational creative climate, knowledge sharing, and innovative work behavior in startups development. *The Bottom Line*, 32(4), 269-289. <https://doi.org/10.1108/bl-03-2019-0076>
- Nefaie, M. A., Muthaly, S., & Khan, S. (2023). Digital transformation strategies for the sustainable growth of startups in Australia. *5th International Conference on Advanced Research Methods and Analytics (CARMA 2023)*, 27-34. <https://doi.org/10.4995/carma2023.2023.16495>

- Novickytė, L. (2014). Susijungimus ir įsigijimus bankininkystės sektoriuje lemiančių veiksnių kompleksinis vertinimas. *Business Systems & Economics*, 4(2), 168-180. <https://doi.org/10.13165/vse-14-4-2-05>
- Pan, J., & Zhou, W. (2015). How do employees construe their career success: an improved measure of subjective career success. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(1), 45-58. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12094>
- Passaro, R., Quinto, I., Rippa, P., & Thomas, A. (2020). Evolution of collaborative networks supporting startup sustainability: evidences from digital firms. *Sustainability*, 12(22), 9437. <https://doi.org/10.3390/su12229437>
- Polatos, D. W., Urbig, M. I., & Bresciani, K. F. (2023). Crowdfunding and its impact on startup financing among the youths in tampines, singapore. *Journal of Entrepreneurship and Project Management*, 7(11), 1-10. <https://doi.org/10.53819/81018102t5247>
- Potjanajaruwit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: a case study of startups in thailand. *Journal of International Studies*, 11(3), 104-111. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-3/9>
- Predkiewicz, K., Pauka, M., & Predkiewicz, P. (2021). Ipo success of high-technology companies. *European Research Studies Journal*, 24(3B), 799-816. <https://doi.org/10.35808/ersj/2539>
- Pruskus, V. (2004). *Sociologija. Teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija.
- Qoriawan, T., & Apriliyanti, I. D. (2023). Exploring connections within the technology-based entrepreneurial ecosystem (ee) in emerging economies: understanding the entrepreneurship struggle in the indonesian ee. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(2), 301-332. <https://doi.org/10.1108/jeee-02-2021-0079>
- Reynolds, E. B., & Samel, H. M. (2013). Manufacturing startups. *Mechanical Engineering*, 135(11), 36-41. <https://doi.org/10.1115/1.2013-nov-2>
- Rothe, H., Lauer, K. B., Talbot-Cooper, C., & Sivizaca Conde, D. J. (2023). Digital entrepreneurship from cellular data: how omics afford the emergence of a new wave of digital ventures in health. *Electronic Markets*, 33(1), 1-18. <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00669-w>
- Sala, P. K., Philbin, S. P., & Barikzai, S. (2021). Exploring entrepreneurial pivoting and the factors that trigger pivots by tech startups. *2021 IEEE Technology & Engineering*

- Management Conference - Europe (TEMSCON-EUR)*, 1-6.
<https://doi.org/10.1109/temscon-eur52034.2021.9488584>
- Sammet, F., Gillig, H., & Foo, M. D. (2024). How do startups use ai? a q-methodology approach to understanding adoption patterns. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 19(1), 950-959. <https://doi.org/10.34190/ecie.19.1.2611>
- Sandberg, B. (2023). Leadership skills in startups: a quantitative study on the requirement profile. *Proceeding of the World Conference on Management, Business, and Finance*, 1(1), 1-13. <https://doi.org/10.33422/worldmbf.v1i1.123>
- Schneider, C., & Veugelers, R. (2022). The role of innovation in the performance of technology-based firms: A systematic review and meta-analysis. *Research Policy*, 51(1), 104474. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104474>
- Schulte-Althoff, M., Fürstenau, D., & Lee, G. M. (2021). A scaling perspective on AI startups. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 54, 5784-5793. <https://doi.org/10.24251/hicss.2021.784>
- Shanbhag, N., & Pardede, E. (2022). The blitz canvas: a business model innovation framework for software startups. *Systems*, 10(3), 58. <https://doi.org/10.3390/systems10030058>
- Silva, D. S., Ghezzi, A., Aguiar, R. B. d., Cortimiglia, M. N., & Caten, C. S. t. (2021). Lean startup for opportunity exploitation: adoption constraints and strategies in technology new ventures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(4), 944-969. <https://doi.org/10.1108/ijebr-01-2020-0030>
- Singh, C. B., Bharti, R., & Jain, S. (2024). A comprehensive analysis of startup ecology in india with reference to young entrepreneurs in digital era. *Involvement International Journal of Business*, 1(3), 210-222. <https://doi.org/10.62569/ijb.v1i3.37>
- Singh, S., & Subrahmanya, M. B. (2023). Sources of finance for tech startups over its lifecycle: what determines their approach of sources and its success? *International Journal of Emerging Markets*, 18(8), 1766-1787. <https://doi.org/10.1108/ijoem-06-2020-0705>
- Smith, G. A. (2021). Revisiting strategy in a time of crisis. *Library Leadership & Management*, 35(3), 1-8. <https://doi.org/10.5860/llm.v35i3.7475>
- Stukas, D., & Miečinskienė, A. (2010). The research on various factors' influence on m&a transaction price. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, 11(2), 168-175. <https://doi.org/10.3846/btp.2010.19>

- Sundari, S., Yusuf, C., Kusuma, A., & Muksin, M. (2021). The influence of penta helix model on organizational innovativeness and product innovation performance at creative economy supporting jember district tourism destination. *Proceedings of the First International Conference on Social Science, Humanity, and Public Health (ICOSHIP 2020)*, 38, 245-251. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210101.038>
- Viragh, E. A., Tímár, G., & Pecze, K. (2024). Startup success from the founder's perspective. *Society and Economy*, 46(4), 404-422. <https://doi.org/10.1556/204.2023.00029>
- Wang, X., Edison, H., Bajwa, S. S., Giardino, C., & Abrahamsson, P. (2016). Key challenges in software startups across life cycle stages. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 251, 169-182. https://doi.org/10.1007/978-3-319-33515-5_14
- Westover, J. (2024). When slowing down speeds progress: the case for strategic patience. *Human Capital Leadership Review*, 12(1), 1-15. <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.12.1.1>
- Wiltshire, G., & Ronkainen, N. J. (2021). A realist approach to thematic analysis: making sense of qualitative data through experiential, inferential and dispositional themes. *Journal of Critical Realism*, 20(4), 365-384. <https://doi.org/10.1080/14767430.2021.1894909>
- Wiyata, W., Indiran, L., & Liu, H. (2023). The potential future of artificial intelligence in fostering sustainable entrepreneurship within the creative economy. *Fostering Sustainable Entrepreneurship in Emerging Market: An Interdisciplinary Perspective*, 179-199. <https://doi.org/10.11594/futscipress22>
- Yanez-Valdée, C. (2021). Technological entrepreneurship: present conditions and future perspectives for Latin America. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 20(1), 25-38. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-09-2021-1230>
- Yoon, J., Kim, K. K., & Dedahanov, A. T. (2018). The role of international entrepreneurial orientation in successful internationalization from the network capability perspective. *Sustainability*, 10(6), 1709. <https://doi.org/10.3390/su10061709>
- Zavertiaeva, M., López-Iturriaga, F. J., & Kuminova, E. (2018). Better innovators or more innovators? managerial overconfidence and corporate r&d. *Managerial and Decision Economics*, 39(4), 447-461. <https://doi.org/10.1002/mde.2917>
- Zreik, M. (2024). Harnessing ai for entrepreneurial idea generation. *Generating Entrepreneurial Ideas With AI*, 1-18. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3498-0.ch001>

**KŪRYBIŠKO IR INOVATYVAUS STRATEGINIO VALDYMO VAIDMUO
TECHNOLOGINIŲ STARTUOLIŲ SPARTAUS AUGIMO ETAPE**

LUKRECIJA KULIEŠIŪTĖ

Magistro baigiamasis darbas

Verslo vystymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė – Doc., Dr., Asta Stankevičienė

Vilnius, 2025

SANTRAUKA

Darbo dydis: 102 psl, 20 lentelių, 7 paveikslai, 99 literatūros šaltiniai.

Darbo tikslas – nustatyti kaip kūrybiškų ir inovatyvių strateginio valdymo metodų taikymas formuoja technologinių startuolių sėkmę spartaus augimo etape.

Darbą sudaro keturios pagrindinės dalys: mokslinės literatūros apžvalga, empirinio tyrimo metodologija, empirinio tyrimo rezultatų aptarimas, išvados ir pasiūlymai.

Mokslinės literatūros apžvalgoje išnagrinėti technologinių startuolių ypatumai ir augimo kontekstas, kūrybiškumo ir inovatyvumo vaidmuo strateginiame valdyme bei strateginio pasirengimo ir organizacinio lankstumo aspektai.

Konceptualizuotos kūrybiškų ir inovatyvių strateginio valdymo metodų taikymo prielaidos technologiniuose startuoliuose. Tyrime taikytas kokybinis metodas – pusiau struktūruoti interviu su septyniais technologinių startuolių vadovais.

Duomenų analizei naudota teminės analizės metodika. Nustatyta, kad spartaus augimo etape strategijos horizontas trumpėja iki 1-3 mėnesių, produkto rinkos atitikimas niekada nėra nuolatinis, o organizacinis lankstumas tampa neišvengiamas sėkmingam augimui. Tyrimą galima plėtoti kiekybinių metodų integracija, geografinio aprėpties praplėtimu ir strateginio valdymo evoliucijos ilgalaikiu stebėjimu.

**THE ROLE OF CREATIVE AND INNOVATIVE STRATEGIC
MANAGEMENT IN THE SCALE-UP STAGE OF TECHNOLOGY
STARTUPS**

LUKRECIJA KULIEŠIŪTĖ

Master thesis

Business development program

Vilnius university, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Associate professor, Dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2025

SUMMARY

The thesis consists of 102 pages, 20 tables, 7 figures, and 99 references.

This thesis aims to determine how the application of creative and innovative strategic management methods shapes the success of technology startups in the scale-up stage.

The work consists of four main parts: literature review, empirical research methodology, discussion of results, conclusions, and proposals. In the literature review, the characteristics and growth context of technology startups, the role of creativity and innovation in strategic management, and aspects of strategic readiness and organizational flexibility are examined. The study employed a qualitative method – semi-structured interviews with seven technology startup executives. Thematic analysis methodology was used for data analysis. It was found that in the scale-up stage, the strategy horizon shortens to 1-3 months, product-market fit is never permanent, and organizational flexibility becomes inevitable for successful growth. The research can be further developed through quantitative methods integration, geographical scope expansion, and long-term strategic management evolution monitoring.

PRIEDAI

1 priedas. Prieiga prie citatų ir kodavimo

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cq_HoLZp0P_eKKPOhcbCrVVzkyQcAgcg7Vy_DcJFXco/edit?gid=1780171318#gid=1780171318

2 priedas. Prieiga prie R1 respondento transkripcijos

<https://docs.google.com/document/d/1V8jkrQ6Lkz-OF4CpSMie50ePEZ5UIOCa8BXZdUfj-ul/edit?tab=t.0>

3 priedas. Prieiga prie R2 respondento transkripcijos

<https://docs.google.com/document/d/11t5cgUDEQYwZapQEsKrT1c614zITaqvQd2EV8eSFjns/edit?tab=t.0>

4 priedas. Prieiga prie R3 respondento transkripcijos

<https://docs.google.com/document/d/12jAr5fIYjC-olbuAqdMar-R55lcw8rqSorDSLazQ2Rw/edit?tab=t.0>

5 priedas. Prieiga prie R4 respondento transkripcijos

https://docs.google.com/document/d/17aM5Px50YsoJI19py5u_aS-BpTjsMoaT9iBVPbXXMB0/edit?tab=t.0

6 priedas. Prieiga prie R5 respondento transkripcijos

<https://docs.google.com/document/d/1MPBePuBHgXM2QDZZF3B81eFciUeKT70JPYEHZAVYLhQ/edit?tab=t.0>

7 priedas. Prieiga prie R6 respondento transkripcijos

<https://docs.google.com/document/d/1zxzt7fARGSAcxf8gRrQ1qrcA7dPVeAYhYJXXEmOzr7c/edit?tab=t.0>

8 priedas. Prieiga prie R7 respondento transkripcijos

<https://docs.google.com/document/d/1H23lHEhcOmzjoX-hvTwnTJlKrQS4AcJoQXqKkET47B4/edit?tab=t.0>