

Взаимоотношения стейкхолдеров и технологических предпринимателей в наукоемких стартапах: опыт Турции

Элиф Калайчи

Доцент, Департамент экономики, elif.kalayci@atilim.edu.tr

Университет Атилим (Atilim University), Турция, Kızılcaşar Mahallesi, İncek / Ankara, Turkey.

Аннотация

Деятельность наукоемких стартапов играет значимую роль в экономическом развитии многих стран. Однако создание таких предприятий — рискованная инициатива. Для ее успеха требуется сочетать исследовательские, технологические и деловые навыки, что удается лишь немногим. С особыми трудностями в этом отношении сталкиваются недавние выпускники технических вузов, не обладающие ни теми, ни другими компетенциями. Для их обретения начинающим предпринимателям крайне важно уметь выстраивать отношения со стейкхолдерами. В статье исследуется специфика этого процесса на примере турецких компаний. Представлены обзор литературы, посвященной различным теориям стейкхолдерских отношений, методология авторского исследования, включая проведение глубинных интервью с основателями наукоемких стартапов и анализ результатов, обосновано использование качественного подхода. Кейсы анализируются по нескольким аспектам, таким как обучение в ходе взаимодействия со стейкхолдерами, обретение репутации за счет этического и пассионарного подхода к ведению бизнеса.

Сформулированы три базовые гипотезы как предмет дальнейших исследований.

Основной вывод работы заключается в том, что развитие любой компании протекает под воздействием двух противоборствующих сил — одни стейкхолдеры оказывают ей поддержку, другие бросают вызов, причем на разных этапах они могут переходить из одной категории в другую. Предприниматель способен извлечь преимущества при достижении баланса между этими силами. В наибольшей степени перспективы компании определяются действиями членов семьи и управляющих грантом государственных чиновников на начальном этапе ее развития, а также этическим и страстным подходом к ведению бизнеса самими предпринимателями, облегчающим привлечение новых стейкхолдеров. Уточнение характера этих связей является предметом дальнейших исследований. Подобный анализ позволит понять, как создаются наукоемкие стартапы, с какими проблемами они сталкиваются в процессе трансформации в крупные корпорации, и на этой основе разрабатывать релевантные программы развития, расширяющие возможности владельцев новых наукоемких компаний.

Ключевые слова: технологическое предпринимательство; стейкхолдерские отношения; проблемный стейкхолдер; стейкхолдер-ассистент; нормативная логика; ситуационная логика; наукоемкие стартапы; Турция.

Цитирование: Kalayci E. (2017) Stakeholder Relationships in the Framework of R&D-based Startups: Evidence from Turkey. *Foresight and STI Governance*, vol. 11, no 3, pp. 61–70. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.3.61.70

Во многих странах наукоемкие стартапы играют важную роль в экономическом росте [Scottish Executive, 2001; OECD, 2003]. Между тем, стремясь вывести на рынок высокотехнологичные продукты, они сталкиваются с неопределенностью при проведении исследований и разработок (ИиР) [Julien, 1995] и впоследствии — при коммерциализации [Gans, Stern, 2003]. Изучение опыта их развития позволит разрабатывать более эффективные программы поддержки таких компаний.

Находясь в турбулентной среде, стартапы нуждаются в разнообразных ресурсах, поставщиками которых выступают те или иные стейкхолдеры. Исходя из этого, учредители должны прилагать усилия по привлечению последних.

Большинство исследователей сходятся во мнении, что социальные сети функционируют спонтанно и не поддаются контролю со стороны [Sarasvathy, Venkatamaran, 2011, p. 126]. Кроме того, изучение переговорных процессов выявляет проблемы в заключении выгодных сделок [Bazerman, Neale, 1992]. Выстраивание эффективного и стабильного партнерства базируется на эндогенном процессе постоянного взаимодействия между сторонами [Lawler, Yoon, 1996; Thompson et al., 2000].

Турция как развивающаяся страна — показательный пример для изучения опыта наукоемких стартапов. С 2010 г. турецкое правительство в рамках программы развития технологического предпринимательства наращивает объемы посевного финансирования для выпускников университетов, создающих такие стартапы [MSIT, 2014]. Однако до настоящего времени качественные исследования опыта технологических предпринимателей не проводились.

В фокусе нашего анализа — характер выстраивания отношений между предпринимателями и третьими сторонами как потенциальными стейкхолдерами. Мы представим обзор литературы, посвященной различным теориям соответствующих отношений, методологию, кодирование и анализ, обоснуем использование качественного подхода. Охарактеризуем кейсы по таким аспектам, как обучение в ходе стейкхолдерских взаимодействий и обретение репутации вследствие этичного и пассионарного подхода к ведению бизнеса. Сформулируем три основные гипотезы как предмет дальнейших исследований.

Обзор литературы

Создание наукоемких стартапов — рискованная инициатива, требующая сочетания исследовательских, инженерных и деловых навыков. Предприниматель должен не только уделять внимание разработке продукта, но и уметь организовать коммерчески жизнеспособное и устойчивое предприятие. Лишь немногие люди обладают и теми и другими способностями [Daniels, Hofer, 1993]. Особенно их недостает выпускникам технических вузов, которым крайне важно научиться выстраивать отношения со стейкхолдерами, чтобы обрести необходимый набор компетенций.

Согласно теории ресурсной зависимости, выживаемость организации обусловлена доступностью активов в окружающей ее среде [Pfeffer, Salancik, 1978]. Степень этой зависимости напрямую определяется значимостью конкретного ресурса для организации. Инвесторы сами принимают решение об объекте вложения [Frooman, 1999; Pfeffer, Salancik, 1978]. Соответственно для основателей высокотехнологичных стартапов важными и, как правило, дефицитными активами являются научные знания и деловые компетенции, которые необходимо приобретать на стороне.

С концепцией ресурсной зависимости частично связана теория стейкхолдеров, под которыми понимаются индивид или группы, оказывающие влияние на деятельность организации или подпадающие под ее влияние [Freeman, 1984, p. 46].

Стейкхолдеры обладают влиянием, легитимностью и настойчивостью. Власть обусловлена ресурсной зависимостью компании от стейкхолдера [Mitchell et al., 1997], по мере увеличения которой его влияние на организацию растет [Frooman, 1999]. Легитимность связана с договорными отношениями между стейкхолдерами и менеджерами, ею обладают те, кто заявляет свои права на стартап. В большинстве случаев власть сочетается с легитимностью, однако не каждый легитимный стейкхолдер обладает властью (например, акционеры-миноритарии). Вместе с тем власть могут иметь и нелегитимные стейкхолдеры («корпоративное рейдерство»). Настойчивость определяется «степенью претензий стейкхолдера на немедленное внимание к себе» [Mitchell et al., 1997, p. 867]. При сочетании легитимности с настойчивостью шансы быть услышанным теми, кто принимает решения, возрастают. Обладая одновременно властью и настойчивостью, стейкхолдер предпринимает действие. В случае синергии всех трех составляющих (власти, легитимности и настойчивости) обе стороны осознают ситуацию и готовы к взаимовыгодному партнерству.

Упомянутые теории характеризуют прежде всего деятельность сложившихся компаний. Поэтому они не содержат прямого указания на то, кем должен являться стейкхолдер применительно к стартапам. Теория эффектуации, предложенная в работе [Sarasvathy, 2001], объясняет природу предпринимательства, однако не раскрывает сути стейкхолдерских взаимоотношений. В результате образовался пробел в знаниях о том, как коммуницируют заинтересованные стороны при создании и развитии стартапа, особенно наукоемкого.

По мнению Криса Стюарта (Chris Steyaert), для того чтобы осмыслить предпринимательство как процесс, необходимо ознакомиться с разными историями стартапов, так как они зависят от контекста [Steyaert, 1997]. Поведение предпринимателей во многом определяется локальной средой. Показательный пример — истории развития наукоемких стартапов в Анкаре (Турция).

Стейкхолдерские отношения начинают складываться уже в процессе создания фирмы. Именно от предпринимателей зависит выбор модели партнерства. Инвестируя в отношения с теми или иными сторонами, предприниматели ожидают, что это поможет им во-

плотить идеи в реальность [Sarasvathy, 2001]. Например, недавний выпускник технического вуза точно знает, каких компетенций ему не хватает для коммерциализации своего замысла, но не имеет представления о потенциальных источниках поддержки. Так, обращение за консультацией к профессору может не найти отклика в силу чрезвычайной занятости последнего. К кому обратиться за помощью, если прототип готов и настало время выводить продукт на рынок, нанимать работников и финансировать предприятие?

Методология

Как отмечают Наташа Эверс (Natasha Evers) и ее коллеги [Evers et al., 2012, p. 55], ключевой фигурой обычно выступает учредитель или исполнительный директор. Их выбор определит, каким образом будут развиваться компания и ее отношения со стейкхолдерами. Учитывая это обстоятельство, мы организовали серию глубинных интервью с основателями наукоемких стартапов, отобранных из списка участников ярмарки проектов, организованной Агентством по развитию Анкары (Ankara Development Agency) в 2012 г. Годом ранее Министерство науки, промышленности и технологий (Ministry of Science, Industry and Technology) выделило им посевное финансирование в размере 100 тыс. турецких лир¹. Выборку составили стартапы из производственного сектора, участвовавшие в ранее упомянутой ярмарке. Список участников содержал информацию о предпринимателях, отраслевую принадлежность компании и краткие сведения о представляемом продукте. Отметим, что в ярмарке участвовали не все предприниматели, получившие грант от Министерства, поэтому в выборке, возможно, не учтены те, кто по истечении года после получения гранта смог успешно разработать прототип.

Однако, поскольку иными источниками сведений о предпринимателях мы не располагали, пришлось оперировать данными, находившимися в открытом доступе. В течение трех месяцев 2015 г. были проведены глубинные интервью с 12 предпринимателями. В задачу входило всестороннее изучение формирования стейкхолдерских взаимоотношений. Поскольку мы не претендовали на какие-либо обобщения, для получения полной и содержательной информации было достаточно небольшого числа кейсов [Coviello, Jones, 2004]. Согласно Майклу Паттону (Michael Patton) «валидность качественного исследования, его смысловое наполнение и выводы зависят скорее от полноты доступной информации, репрезентативности выбранных кейсов и аналитических способностей исследователя, нежели от размера выборки» [Patton, 2002, p. 245]. Исходя из этого, были отобраны три наиболее содержательных кейса.

Кодирование и анализ

Наша работа строится на принципах обоснованной теории (*grounded theory*), которая разрабатывается

с помощью индуктивных методов на базе информации, полученной в ходе социальных исследований [Strauss, Corbin, 1990]. При этом изначально сформулированные исследовательские вопросы рассматриваются как предварительные и могут корректироваться по мере получения новых полевых результатов. Поскольку, приступая к анализу, ученый наблюдает за итогом свершившихся событий и процессов, а не их непосредственным ходом, вопросы обретают форму по мере того, как проясняется полная картина изучаемого сюжета, описываемая его участниками [Maxwell, 1996].

Ключевой принцип обоснованной теории — постоянное сравнение, подразумевающее непрерывное развитие и обогащение компонентов теории на протяжении всего исследования. Возникающие концепции сопоставляются с новыми данными и совершенствуются, пока не достигнут зрелости. В нашем исследовании источником данных служили полуформализованные интервью, содержащие открытые вопросы [Eriksson, Kovalainen, 2008]. Интервью проводились по месту локализации респондента, в них отражены визуальные данные о рабочей среде предпринимателей. Аудиозаписи оперативно расшифровывались и проверялись автором на предмет ошибок. Кодирование выполнялось программой QDAMiner Lite.

Надежность

Составленные кейсы рассылались интервьюируемым предпринимателям для ознакомления. В одном случае респондент добавил некоторую дополнительную информацию. Участники всех кейсов согласились с объективностью исследовательского подхода. В целях перекрестной проверки материалы каждого кейса оценивались двумя рецензентами, что позволило сопоставить независимые суждения и интерпретировать содержание материалов.

Описание кейсов

Кейс А

Компания А основана студентом-химиком из частного университета в Анкаре в 2012 г. и стала для него вторым по счету стартапом. Годом ранее основатель получил технопредпринимательский грант и открыл лабораторию в летнем доме своей семьи в Казане, пригородном районе Анкары. В результате трехмесячной работы с единственным сотрудником, одноклассником из университета, они смогли создать прототип. Однако разработчикам не удалось провести испытания в полном соответствии с первоначальной спецификацией проекта: один из тестов был не применим к материалу, который они использовали. Времени для того, чтобы подать заявку в Турецкий институт стандартов (Turkish Standards Institute, TSI) и провести тест, отвечающий всем нормативам, было недостаточно. Поэтому инициатор проекта с партнером разработали тестовый

¹ По состоянию на 2010 г. в соответствии с валютным курсом Центробанка Турции сумма в 100 000 турецких лир была эквивалентна 48 000 евро или 65 000 долл. США. Режим доступа: <http://www.tcmb.gov.tr/kurlar/201012/31122010.xml>, дата обращения 23.05.2016.

прибор и испытали прототип с его помощью. Однако научный аудитор посчитал подобное отклонение от изначально согласованной спецификации недопустимым и уведомил министерство. Деятельность компании была приостановлена.

В 2012 г. предприниматель познакомился с новым партнером, в то время работавшим над докторской диссертацией по теме лазера. Совместными усилиями они стали разрабатывать новый лазерный эпилятор и получили технопредпринимательский грант. Предварительно изучив конъюнктуру рынка, учредитель пришел к выводу, что высокие шансы на рыночный успех имел бы аппарат, не представляющий опасности для кожи лица. В процессе разработки технологии партнеры опубликовали две статьи в медицинском журнале и получили один патент. В 2013 г. им пришлось обратиться за дополнительной субсидией в Совет по науке и технологиям Турции (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, TÜBİTAK). Несмотря на то что заявка получила оперативное одобрение, деньги поступили со значительной задержкой, лишь через восемь месяцев. В период «ожидания» проект профинансировали родственники одного из партнеров. К середине 2015 г. в предприятие насчитывало девять сотрудников, владело патентом, две другие заявки находились на рассмотрении. Получив инвестирование от бизнес-ангела в обмен на долю в капитале в размере 30%, компания поставила перед собой цель — вывести продукт на внутренний и два иностранных рынка.

Кейс В

Компания состояла из двух партнеров — Е.Ç. и Н.К. — опытных специалистов по машиностроению. В 2010 г. каждый из них подал заявку на поддержку собственного проекта в сфере технопредпринимательства. Получив финансирование, они основали отдельные компании с прицелом на одни и те же рынки, связанные с муниципалитетами, не готовыми к приобретению предлагаемых продуктов. Следующим шагом стали объединение усилий, переориентация на новый рынок и основание компании в области промышленного дизайна. Связи одного из партнеров помогли привлечь заказ от австрийской фирмы на создание люстры «под заказ» для межконтинентального круизного лайнера.

Конечный пользователь в лице американской компании, владевшей лайнером, остался доволен продуктом, что стимулировало приток новых заказов. Далее возникла необходимость расширения производственных площадей, чтобы помимо дизайна заниматься производством продукции. В дополнение к имевшемуся офису было арендовано четырехэтажное здание с общей площадью 900 м² в технополисе OSTIM². Здесь помимо офиса располагались сборочный цех, испытательные стенды, склад готовой продукции и спальное помещение. Необходимость последнего была обуслов-

лена большим потоком заказов, жесткостью сроков исполнения и, как следствие, необходимостью постоянно быть на рабочем месте. Уникальная продукция шла исключительно на экспорт, так как «воплощала мечту заказчика». Сегодня компания работает как с местными, так и с зарубежными поставщиками, например из Египта, Словакии, США, Китая и Австрии. Выбирая иностранного партнера, предприниматели посещают место его дислокации, оценивают продукцию и на этой основе принимают решение о сотрудничестве. По состоянию на середину 2015 г. на предприятии работали 15 сотрудников, а финансовая ценность достигла максимального значения за всю его историю.

Кейс С

Фирма С основана выпускницей частного университета в Анкаре по специальности «Электронное и электротехническое машиностроение» (Electricity and Electronics Engineering). В 2010 г., готовя выпускную работу, при содействии своего научного руководителя она разработала дизайн уникального в то время для Турции продукта. Ее научная статья была представлена на конференции в Турции и получила награду за лучшую студенческую работу. Выиграв конкурс на технопредпринимательский грант, в 2011 г. она зарегистрировала фирму. Ее родители не одобряли такой выбор, считая, что предпринимательство — крайне тяжелая деятельность, требующая колоссальных жертв. Однако брат и университетский профессор оказали поддержку. Позднее к ним присоединился ректор университета, предоставивший бесплатный офис с оплачиваемыми коммунальными услугами. Предприниматель пригласила на работу трех бывших одноклассников. Вместе они разработали несколько вариантов пилотного продукта и провели пиар-акцию для потенциальных клиентов. Обретя пул заказчиков, компания запустила производство и стала получать прибыль, которая распределялась поровну между сотрудниками. Вскоре предприниматель столкнулась с вызовами: уволились двое ее сотрудников, руководство университета свернуло инфраструктурную поддержку. В результате пришлось выкупить офисное помещение. Вдвоем с оставшимся сотрудником они работали иногда по 20 часов в день, что позволило заметно нарастить объем бизнеса и укрепить репутацию. Но через год предприниматель столкнулась с другими вызовами: единственный сотрудник, используя ресурсы компании, втайне от учредителя стал реализовывать собственные проекты. Испытанный стресс стал причиной тяжелого заболевания, усилилось давление со стороны родителей.

Предпринимателю пришлось на время сменить род деятельности, а компанию передать в управление одному из родственников. К этому времени удалось установить надежные отношения с промышленным предприятием, передав ему на аутсорсинг производственную

Технополис OSTIM (Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi) основан в 1967 г. В настоящее время его резидентами являются 5200 средних и малых предприятий, обеспечивающих в совокупности 60 тыс. рабочих мест, а общая площадь составляет 500 га. Подробнее см.: <http://www.ostim.org.tr/p/5244>, дата обращения 15.06.2016.

деятельность стартапа. А сама основатель стала со-четать ИиР для компании-партнера с преподаванием в государственном университете. Результатом такого сотрудничества в 2015 г. стали две патентные заявки с разной степенью готовности, разработка 150 различных продуктов и приток новых заказчиков.

Анализ

Преимущества сбалансированного влияния стейкхолдеров

Притом что истории каждого стартапа уникальны, их развитие протекает под влиянием двух противоборствующих сил. В табл. 1–3 представлена обобщенная хроника событий, связанных с влиянием этих сил, отражающая моменты появления каждого стейкхолдера на временной шкале и события, определяющие их взаимоотношения с предпринимателем. События пронумерованы в хронологическом порядке. Для всех кейсов выявлены три периода, обозначенные номерами в крайней левой колонке. Каждый период завершается значимым событием, после чего начинается новый этап.

Как видим, одни стейкхолдеры бросают вызов, другие оказывают содействие. Источники проблем в каждом кейсе специфичны, но, чтобы смягчить давление с их стороны, предприниматель рассчитывает на поддержку от других стейкхолдеров.

Например, героине кейса С пришлось столкнуться с сильным противодействием родителей, когда ей удалось получить посевное финансирование. При этом помощь пришла со стороны трех других стейкхолдеров: брата, научного руководителя и университетского рек-

тора. Профессор и брат выступили в роли сильных мотиваторов, призвав предпринимателя быть увереннее в своих силах. В свою очередь ректор предоставил помещение в университете без необходимости оплачивать аренду и коммунальные услуги. Однако после старта бизнеса наступила череда серьезных проблем, таких как обнаружение махинаций сотрудника, болезнь и достигшее пика давление родителей. Решив прислушаться к мнению родителей, предприниматель поступила на работу в государственном университете, передав производство на аутсорсинг. Она сфокусировалась на выполнении ИиР одновременно для своего предприятия и партнера-субподрядчика. Не имея возможности совмещать госслужбу и управление собственной компанией, предприниматель перерегистрировала ее на родственницу. Таким образом, на фоне возросшего давления со стороны родителей решающую роль для героини кейса сыграли эмоциональная и информационная поддержка, оказанные мужем и университетским профессором, соответственно.

Другой пример баланса влияний стейкхолдеров прослеживается в кейсе А. В процессе разработки прототипа, обозначенного в заявке для министерства, против его авторов сыграло негативное заключение научного эксперта, контролировавшего техническую часть проекта. Аудитор ожидал, что испытания прототипа будут проведены в полном соответствии с заранее согласованной спецификацией, приложенной к проектной заявке. Однако по мере реализации разработчики обнаружили, что не все изначально предусмотренные тесты применимы к используемым материалам. Эксперта такие объяснения не удовлетворили, и он подготовил негативный

Табл. 1. Специфика выстраивания отношений со стейкхолдерами: кейс А

Период	Проблемные стейкхолдеры	Стейкхолдеры-ассистенты
I	5. Научный эксперт, назначенный министерством для обеспечения технического контроля проекта, ожидал его полного соответствия изначально согласованной спецификации, что оказалось недостижимым по техническим причинам. 7. Министерство приостановило проект.	1. Профессиональный бывший сотрудник банка обучил предпринимателя, как подготовить план проекта. 2. Министерство предоставило стартовое финансирование. 3. Университетский товарищ стал первым сотрудником. 4. Родители предоставили летний дом для лаборатории. 6. Министерский куратор проекта выступил в защиту предпринимателя в ответ на негативное заключение научного аудитора.
Главное событие	Предприниматель нашел другую идею, получил новый государственный грант, основал новое предприятие.	
II	9. Государственное финансирование пришло с опозданием на восемь месяцев. У предпринимателя были серьезные денежные проблемы в этот промежуточный период. 13. Возникли проблемы с управлением деятельностью сотрудников.	8. К компании присоединился новый партнер, который принес необходимые знания и привлек дополнительное финансирование. 10. Бухгалтер предоставил важную финансовую информацию, что позволило избежать банкротства. 11. Передача семейной квартиры в залог позволила финансировать предприятие до тех пор, пока не поступили средства по государственному гранту. 12. Аудиторы второго этапа государственного финансирования поделились полезными сведениями о закупке материалов по доступным ценам.
Главное событие	Разработан новый продукт, получен патент, другая заявка на рассмотрении.	
III	15. Переговоры по вопросу инвестирования заняли больше времени, чем ожидалось.	14. Бизнес-ангел согласился инвестировать в стартап. 16. Один из партнеров инвестиционной компании — бизнес-ангела заинтересовался, смогут ли предприниматели пережить переходный период.
Источник: составлено автором.		

Табл. 2. Специфика выстраивания отношений со стейкхолдерами: кейс В

Период	Проблемные стейкхолдеры	Стейкхолдеры-ассистенты
I	4. Фактор монополии: единственный потенциальный потребитель прототипа — администрация муниципалитета — не проявил интереса к приобретению продукта.	1. Министерство выделило посевное финансирование. 2. Министерский куратор посодействовал облегчению бюрократических процедур. 3. Партнеры поделили обязанности.
Главное событие	Партнеры изменили бизнес-идею, увидев более перспективный рыночный сегмент.	
II	5. Иностраный клиент сделал заказ на разработку.	6. Иностраный клиент купил готовый продукт. 7. Местные поставщики выступили в роли источника знаний. 8. Международные поставщики обеспечили материалами высокого качества. 9. Бухгалтер нашел правильный выход
Главное событие	К команде присоединился менеджер.	
III	13. Иностранная компания осталась единственным клиентом, потеря которого недопустима, что привело к усилению зависимости стартапа от этого заказчика. 14. Сотрудники перестали соблюдать технику безопасности.	10. Иностраный партнер стал привлекать международные заказы. 11. Сотрудники перешли на сверхурочную работу. 12. Приход нового менеджера позволил снизить затраты, улучшить управление логистикой, повысить мотивацию кадров.
<i>Источник:</i> составлено автором.		

отчет для министерства. Однако министерский чиновник, курировавший проект, выступил с его защитой на экспертном собрании и добился смягчения санкций, которые комиссия собиралась наложить на компанию. В итоге было принято решение о «приостановке финансирования по проекту вплоть до полного завершения работ над прототипом». Таким образом, благодаря помощи одного из чиновников стартап справился с давлением со стороны министерства. Во втором периоде тот же предприниматель основал новый стартап и испытал финансовый кризис, ожидая грант от государства, который пришел с опозданием на восемь месяцев. В данном

случае давление со стороны государства было непреднамеренным, тем не менее, это оказалось достаточно серьезной проблемой для предпринимателя, вынужденного обратиться за поддержкой к двум ключевым стейкхолдерам. Получив рекомендации финансового эксперта и располагая наличными средствами, вырученными под залог семейной квартиры партнера-сооснователя, предпринимателю удалось пройти сложный период. Данный кейс, в котором сходятся факторы властных полномочий, легитимности и настойчивости, служит наглядным подтверждением теории стейкхолдеров [Mitchell et al., 1997].

Табл. 3. Специфика выстраивания отношений со стейкхолдерами: кейс С

Период	Проблемные стейкхолдеры	Стейкхолдеры-ассистенты
I	2. Родители негативно отнеслись к идее создания стартапа.	1. Министерство предоставило стартовое финансирование. 3. Старший брат и университетский профессор оказали эмоциональную поддержку. 4. Профессор из alma mater поделился важными сведениями. 5. Ректор университета обеспечил инкубационные условия.
Главное событие	Второй государственный грант позволил нанять сотрудников.	
II	9. Двое сотрудников уволились, третий обманул предпринимателя, наладив свой бизнес за счет чужих ресурсов. 10. Подбор потенциальных клиентов оказался трудоемким. 12. Родители подталкивали к сворачиванию бизнеса.	6. Новые сотрудники внесли вклад в развитие производства. 7. Университет продолжил обеспечивать инкубацию (бесплатное помещение и коммунальные услуги). 8. Научный руководитель и брат оказали эмоциональную поддержку. 11. Связи, приобретенные на тренингах для женщин-предпринимателей, позволили привлечь новых заказчиков.
Главное событие	Перенесла тяжелое заболевание, предприниматель перешла на государственную службу, но продолжила заниматься стартапом.	
III	13. Родители сохранили критическое отношение к идее стартапа.	14. Родственница стала юридическим партнером; коммерческий успех компании изменил отношение родителей. 15. Брат взял на себя сверхурочные сборочные работы. 16. Профессор и брат продолжили оказывать психологическую поддержку. 17. Профессор сохранил готовность делиться информацией. 18. Местный подрядчик принял на себя производство. 19. Отзывы клиентов способствовали привлечению новых заказов.
<i>Источник:</i> составлено автором.		

Каждая компания-стартап развивает отношения со стейкхолдерами сообразно текущим потребностям. Особый интерес представляет перемена позиции отдельного стейкхолдера — от источника вызова к оказанию поддержки, или наоборот.

Кейс В — пример стартапа, адаптировавшегося к турбулентности начального этапа за счет радикальной смены направления бизнеса и состава стейкхолдеров. Создание компании мотивировано потребностью учредителей в преодолении фактора монополии в лице муниципальной администрации. Пока стартап успешно разрабатывал прототип по заявке министерства, в течение первого года министерский куратор оказал предпринимателям всемерное содействие. Однако единственный потенциальный потребитель продукта — муниципалитет — не был заинтересован в его приобретении. Это обстоятельство заставило партнеров переориентироваться на заказы дружественной иностранной компании, устойчивый спрос со стороны которой придал стартапу силы. Но поскольку других потребителей не появлялось, компания впала в зависимость от единственного заказчика, что стало для нее вызовом.

Как видим, стейкхолдер, изначально игравший роль источника подпитки, может превратиться в «ловушку». По определению Лутца Шланге (Lutz Schlange) [Schlange, 2009], подобный кейс отражает изменение характера отношений с конкретным стейкхолдером по мере роста предприятия. «Власть» единственного потребителя заключается в том, что, если он перестанет давать заказы, начинающая компания останется без клиентов. Влияние этого фактора весьма значительное, однако компенсируется поддержкой от других стейкхолдеров (разных поставщиков и сотрудников). Местные поставщики предоставили информацию, зарубежные обеспечили высококачественными материалами и комплектующими для изготовления изделий на заказ. Важную роль сыграли и сотрудники, согласившиеся на сверхурочную работу для выполнения сроков заказа. Развитие этого стартапа также иллюстрирует теорию динамических способностей (*dynamic capabilities*), согласно которой для того, чтобы отвечать меняющимся запросам рынков, компаниям необходимо развивать способности к привлечению ресурсов и учиться новым способам их применения [Zahra et al., 2006]. Динамические способности определяются как «умение организации целенаправленно создавать, расширять и видоизменять свою ресурсную базу» [Helfat et al., 2007, p. 4]. Компания из кейса В отказалась от бесперспективного направления бизнеса в пользу той сферы, где имелся потенциальный заказчик. Это свидетельствует о сознательной переориентации на актуальные потребности рынка.

После прохождения череды периодов финансовой неопределенности компания кейса А привлекла ангельские инвестиции в обмен на продажу 30% акций, что можно трактовать как целенаправленное расширение ресурсной базы. Рассматриваемые кейсы показывают, что их герои — предприниматели — смогли «прочитать» рынок и определить нужды стартапов, прежде чем найти соответствующие ресурсы и новых стейкхолдеров, их обеспечивающих.

Обретение опыта как сопутствующий эффект взаимодействия со стейкхолдерами

Предпринимательский подход к обучению можно выразить в конкретном примере. Однажды в разговоре между партнерами из кейса А один из них отметил, что компаньоны до сих пор не достигли финансового благополучия. Собеседник возразил, что им удалось приобрести более ценный капитал — новые знания. Взаимодействие со стейкхолдерами открывает возможности обучения. Разработка для заказчика «люстры мечты» требует от предпринимателей из кейса В как творческого подхода, так и решения технических проблем, которые уникальны для каждой работы под заказ. Поэтому, принимаясь каждый раз за новую задачу, они исходят из собственного видения и затем взаимодействуют с местными специалистами по техническим вопросам. По словам одного из партнеров, после переезда в технолополис OSTIM возможности контакта с техническими специалистами по разным направлениям, в частности сварочным работам, значительно расширились. В обмен на консультацию с их стороны предприниматели делятся с ними знаниями по своей специализации.

Для героини кейса С источником знаний является университетский профессор. Она отмечает, что всегда может рассчитывать на помощь, независимо от загруженности его графика.

Таким образом, взаимодействие между стейкхолдерами и предпринимателями дает последним возможность получить недостающие знания по узкоспециализированным вопросам.

Несмотря на то что стейкхолдеры готовы делиться знаниями, это происходит далеко не всегда. Поэтому предпринимателям многое приходится изучать самим, вникать в финансовые и юридические тонкости, что, впрочем, способствует увеличению их компетентной независимости. Подобное «обучение в действии» требует временных затрат, однако во многих случаях проблема человеческого фактора неизбежна.

В кейсах А и С, где выпускники университета были наняты как сотрудники, предприниматели-учредители относились к ним как к равным, однако оба респондента отмечают, что такое отношение было неправильным, и они выучили этот урок дорогой ценой.

Учредитель из кейса А отмечает: «Ни одна техническая задача не сравнима по сложности с человеческими взаимоотношениями. Например, сразу после завершения проекта мы обычно распределяли бонусы. Нам не следовало этого делать! Некоторые люди работали только за бонус... Более того, они сожалели о работе с нами, если не получали бонус, и прямо заявляли об этом».

Предприниматель из кейса С, выявив махинации со стороны сотрудника, не смогла отправить дело в суд, так как ранее не заключила контракт с сотрудником, которого считала своим другом. Эти примеры показывают, что предприниматели извлекают выгоду из «обучения в действии» [Cope, 2005], т. е. признания собственных ошибок и извлечения уроков [Deakins, Freel, 1998; Young, Sexton, 1997].

Джефф Дэлли (Jeff Dalley) и Боб Хэмилтон (Bob Hamilton) подчеркивают важность обретения опыта: «Представляется общепринятым, что нет легких путей в обучении. Выживание в различных “испытаниях огнем” — это, по сути, “обряд посвящения”, и ничто не заменит опыт» [Dalley, Hamilton, 2000, p. 55].

Обучение играет настолько важную роль в деятельности предпринимателей, что они готовы учиться у своих стейкхолдеров, например у сотрудников. Представитель кейса А уверен, что при приеме на работу любого специалиста следует оценивать его готовность учиться. Бывают случаи, когда кандидат переоценивает свои способности, что выявляется лишь после трудоустройства. Даже при лояльном отношении работодателя к этому факту и попытках обучать работников «в процессе» последние могут не соглашаться приобретать новые компетенции. Очевидно, что не следует насильно подталкивать людей к обучению: заинтересованность в развитии должна исходить прежде всего от самих работников.

Похожий подход представлен в кейсе стартапа В, создатели которого помогают сотрудникам в обучении и закреплении пройденного материала. Приведенные примеры показывают, что предприниматели ценят в своих работниках любопытство и стремление к знаниям. Однако, не обладая опытом управления людьми, они учатся на собственных ошибках. Основателям компании В иногда приходится убеждать персонал соблюдать технику безопасности.

Источником обучения могут стать даже инциденты с заказчиками и поставщиками. Так, по словам представителя кейса С, она нередко поставляет товар без предоплаты, чем иногда пользуются недобросовестные клиенты. Понимание того, что нужно действовать превентивно, приходит с опытом. Например, респондент из кейса А пришел к выводу: заключая договор с инвестором, нужно все равно планировать бюджет компании с таким расчетом, что ожидаемое финансирование может не поступить вовсе. В свою очередь опыт фирмы Б свидетельствует о необходимости постоянного мониторинга рыночных цен во избежание значительных перепадов при работе с поставщиками, которые сталкиваются с соблазном «набить цену», рассчитывая на неосведомленность заказчика о тарифной конъюнктуре.

В литературе подобную практику относят к «эмоциональной» разновидности обучения на личном опыте. Она находит выражение через «личное присутствие в ситуации», через «погружение в опыт» [Postle, 1993, p. 33]. К прочим источникам получения знаний предпринимателями относятся [Gibb, 1997, p. 19]: обмен опытом; собственные действия; обратная связь от заказчиков и поставщиков; копирование; решение проблем и использование возможностей; совершение ошибок.

Этика и пассионарность в ведении бизнеса — залог позитивной репутации

Определенные способы ведения бизнеса помогают предпринимателям обрести хорошую репутацию в глазах стейкхолдеров, прежде всего заказчиков. Героиня кейса С, например, постоянно мониторит существую-

щие рыночные предложения. Когда предприятие получает заказ на разработку продукта, который уже присутствует на рынке, клиенту предлагается обратиться непосредственно к его поставщику. Многие рыночные игроки этого не делают из соображений получения легкого заработка за счет перепродажи готового решения. Таким образом, поведение компании С оставляет впечатление о ее надежности, что приносит позитивную отдачу. В свою очередь представители компании В своевременно отзывают поставку при обнаружении производственного брака либо повреждении продукции при транспортировке, что в глазах заказчика также является гарантией ответственности. Личная репутация — значимый актив, повышающий предсказуемость поведения исполнителя, свидетельствующий о его надежности и наличии необходимой квалификации для решения рабочих задач [Neves, Story, 2015, p. 172].

Не менее важный драйвер предпринимательства — пассионарность [Sirolli, 2003]. Учредитель компании В отмечает, что исполнение очередного заказа рассматривается им как возможность решить новую уникальную задачу. Любую работу, даже самую незначительную, на первый взгляд, необходимо выполнять до появления чувства удовлетворенности результатом, полагает он. Стремление к совершенству должно быть постоянным.

В свою очередь, по мнению представителя кейса С, пассионарность выражается в желании разрабатывать новые продукты, а не «застрывать» с теми, которые в изобилии присутствуют на рынке. Схожей позиции придерживаются и основатели компании А, планирующие в перспективе создать собственный научно-проектный центр. Пассионарность в создании новых продуктов и решении технологических задач — внутренняя энергия, объединяющая предпринимателей во всех трех кейсах.

Обсуждение результатов

Большинство исследователей сходятся во мнении, что обычно семья играет важную позитивную роль при основании новой компании [Brüderl, Preisendörfer, 1998], являясь источником эмоциональной поддержки и неявных знаний. При обсуждении бизнес-идей с членами семьи гарантированы обратная связь [Rosenblatt et al., 1985] и конфиденциальность [Greve, Salaf, 2003], к тому же родственники нередко обеспечивают первоначальным капиталом [Anderson et al., 2005; Greve, Salaf, 2003; Conti et al., 2013]. Однако наше исследование выявило и другие, неожиданные варианты. Одна история оказалась типичной [Bygrave et al., 2003]: семья предоставила значимую финансовую поддержку, отдав в залог собственную недвижимость. В другом случае она оказала максимальное сопротивление идее развивать стартап. В работе [Anderson et al., 2005] описан похожий сюжет: предприниматель запретил сыну работать в своей компании, полагая, что это повредит его развитию. На основании этого можно сформулировать следующее предположение.

Гипотеза 1. Возражения со стороны членов семьи по отношению к усилиям основателя стартапа могут объ-

ясняться стремлением «защитить» предпринимателя от «потенциального ущерба», наносимого этим видом деятельности.

Однако такое предположение заслуживает дальнейшего исследования, потому что описываемый инцидент может оказаться «из ряда вон выходящим». Следует оценить, является ли он экстраординарным, и, кроме того, собрать достаточные данные для объяснения причин такого «защитного» поведения.

Как показывает опыт Турции, государство нацелено на поддержку предпринимательства. В то же время действия отдельных лиц, ответственных за реализацию подобной «политики благих намерений», могут идти вразрез с ее конечной целью. Из рассмотренных нами кейсов видно, что чиновник, контролирующий выполнение проекта, может всемерно содействовать его реализации, облегчая формальные процедуры, либо, напротив, «похоронить» стартап за несоответствие бюрократической букве. Поскольку такие лица выступают стейкхолдерами от имени государства, они ожидают, что предприниматель будет реализовывать проект в соответствии с заранее согласованными нормативами. Подобный негибкий подход чиновников можно объяснить каузационной (причинной, нормативной) логикой, тогда как предприниматели скорее руководствуются эффектуационным (результативным, ситуационным) мышлением, основанным на креативности и стремлении к решению проблем [Sarasvathy, 2008].

Сарас Сарасвати (Saras Sarasvathy) объясняет разницу между двумя видами мышления на примере шеф-поваров. Если шеф-повар следует нормативному подходу, он начинает процесс готовки с составления меню. Затем он находит рецепты для каждого пункта меню, закупает необходимые ингредиенты, подготавливает материалы и, наконец, готовит блюда. Каузационный процесс фокусируется на цели, тщательно планируется и реализуется поэтапно, пока цель не будет достигнута. Напротив, при ситуационном подходе шеф-повар сначала проверяет кухню, чтобы убедиться в наличии необходимых ингредиентов и материалов. Затем он составляет меню, исходя из доступных компонентов. По сути, меню создается параллельно с блюдами [Sarasvathy, 2008].

Дев Дутта (Dev Dutta) и Стюарт Торнхилл (Stewart Thornhill) отмечают, что предприниматели могут вынужденно принять причинную когнитивную логику, если предприятие находится под давлением внешних инвесторов, которые ожидают, что автор проекта представит детальный, пошаговый бизнес-план с четко сформулированными будущими сценариями для предприятия [Dutta, Thornhill, 2014, p. 156]. В рассмотренных кейсах предприниматели, не придерживающиеся причинной логики, испытывают давление со стороны государства и, напротив, пользуются его поддержкой, если действуют в соответствии с заранее определенными планами, подготовленными до начала деятельности предприятия. Заметим, что лонгитюдное исследование, продолжавшееся на протяжении шести лет [Honig, Samuelson, 2009], не обнаружило значительных положительных связей между бизнес-планированием и ком-

мерческими результатами. На этом основании можно сделать еще одно предположение.

Гипотеза 2. Несовместимость менталитетов государственного чиновника и предпринимателя, а именно каузационной и эффектуационной логик, приводит к преждевременному прекращению деятельности потенциально успешных предприятий.

Этическое и пассионарное ведение бизнеса — общая характерная черта, которую разделяют герои наших кейсов, убежденные, что подобное поведение вознаграждается «хорошей репутацией», помогающей привлечь новых стейкхолдеров, а именно заказчиков. В связи с этим интересно изучить отношение заказчиков к этическому поведению безымянного стартапа и влияние, оказываемое на них пассионарностью предпринимателей. Таким образом, приходим к третьему предположению.

Гипотеза 3. Этическое и пассионарное ведение бизнеса оказывает положительное влияние на третьи стороны, взаимодействующие со стартапом, и, зная об этих чертах, впоследствии они могут стать стейкхолдерами проекта.

Заключение

Мы рассмотрели специфику выстраивания отношений между наукоемкими стартапами и стейкхолдерами на примере проектов, получивших поддержку по программе развития технологического предпринимательства в Турции. С этой целью проводились и анализировались глубинные интервью с учредителями трех стартапов. Хронологический анализ событий каждого кейса выявил две противодействующие группы стейкхолдеров, оказывающие стартапу поддержку либо, напротив, создающих барьеры для его развития. При достижении баланса между этими силами предпринимателю удавалось извлекать для себя преимущества. Установлено, что на начальной стадии бизнеса основными стейкхолдерами выступают члены семьи, а также государственные чиновники, ответственные за реализацию грантовых программ.

Большинство исследователей сфокусированы на создательных историях, связанных с поддержкой семьи. Напротив, один из наших кейсов показал, что предприниматель столкнулся с жестким противодействием отдельных родственников. Предстоит изучить, является ли подобное семейное противостояние уникальным случаем либо оно типично для многих технологических предпринимателей в Турции. Жизнестойкость стартапа и устойчивость его взаимоотношений со стейкхолдерами в немалой степени зависят от логики государственных институтов развития, к которым предприниматели обращаются за инвестициями. Способность представителей государственного сектора учитывать менталитет предпринимателей также нуждается в углубленном анализе. Наконец, этическое и пассионарное управление бизнесом может стать фактором привлекательности стартапа для третьих сторон как потенциальных стейкхолдеров. Данное предположение в свою очередь является предметом дальнейших исследований.

Библиография

- Anderson A.R., Jack S.L., Dodd S.D. (2005) The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm // *Family Business Review*. Vol. 18. № 2. P. 135–154.
- Bazerman M.H., Neale M.A. (1992) *Negotiating rationally*. New York: Free Press.
- Brüderl J., Preisendörfer P. (1998) Network support and the success of newly founded businesses // *Small Business Economics*. Vol. 10. № 3. P. 213–225.
- Bygrave W.D., Hay M., Ng E., Reynolds P. (2003) A Study of Informal Investing in 29 Nations Composing The Global Enterprise Monitor // *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*. Vol. 5. P. 101–116.
- Conti A., Thursby M., Rothaerme F. (2013) Show Me the Right Stuff: Signals for High-Tech Startups // *Journal of Economics & Management Strategy*. Vol. 22. № 2. P. 341–364.
- Cope J. (2005) Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship // *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 29. № 4. P. 373–397.
- Coviello N.E., Jones M.V. (2004) Methodological Issues in International Entrepreneurship Research // *Journal of Business Venturing*. Vol. 19. № 4. P. 485–508.
- Dalley H., Hamilton B. (2000) Knowledge, context and learning in the small business // *International Small Business Journal*. Vol. 18. № 3. P. 51–59.
- Daniels C., Hofer C. (1993) Characteristics of successful and unsuccessful entrepreneurial faculty and their innovative research teams // *Frontiers of Entrepreneurship Research / Eds. N. Churchill, S. Birley, W. Bygrave, J. Doutriaux, E. Gatewood, F. Hoy, W. Wetzel, Wellesley, MA: Babson College*. P. 598–609.
- Deakins D., Freel M. (1998) Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs // *The Learning Organisation*. Vol. 5. № 3. P. 144–155.
- Dutta D.K., Thornhill S. (2014) Venture Cognitive Logics, Entrepreneurial Cognitive Style and Growth Intentions: A Conceptual Model and an Exploratory Field Study // *Entrepreneurship Research Journal*. Vol. 4. № 2. P. 147–166. DOI: 10.1515/erj-2012-0004.
- Eriksson P., Kovalainen A. (2008) *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Evers N., Andersson S., Hannibal M. (2012) Stakeholders and Marketing Capabilities in International New Ventures: Evidence from Ireland, Sweden, and Denmark // *Journal of International Marketing*. Vol. 20. № 4. P. 46–71.
- Freeman R.E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, MA: Pitman.
- Frooman J. (1999) Stakeholder influence strategies // *Academy of Management Review*. Vol. 24. P. 191–205.
- Gans J.S., Stern S. (2003) The product market and the market for ideas: Commercialization strategies for technology entrepreneurs // *Research Policy*. Vol. 32. № 2. P. 333–350.
- Gibb A.A. (1997) Small firms' training and competitiveness: Building on the small business as a learning organization // *International Small Business Journal*. Vol. 15. № 3. P. 13–29.
- Greve A., Salaff J.W. (2003) Social networks and entrepreneurship // *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 28. № 4. P. 1–22.
- Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Margaret P., Singh H., Teece D., Winter S.G. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. London: Blackwell.
- Honig B., Samuelson M. (2009) Business planning and venture level performance: Challenging the institution of planning (Swedish Entrepreneurship Forum WP № 05). Örebro: Örebro University. Available at: http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2013/03/WP_05.pdf, accessed 31.01.2016.
- Julien P. (1995) New technologies and technological information in small businesses // *Journal of Business Venturing*. Vol. 10. № 6. P. 459–475.
- Lawler E.J., Yoon J. (1996) Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion // *American Sociological Review*. Vol. 61. № 1. P. 89–108.
- Maxwell J.A. (1996) *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts // *Academy of Management Review*. Vol. 22. № 4. P. 853–886.
- MSIT (2014) 2009–2014 Teknogirişim Dönem Raporu. Ankara: Turkish Ministry of Science, Industry and Technology. Режим доступа: <http://sagm.sanayi.gov.tr/userfiles/file/Teknogiri%C5%9Fim%20Sermayesi%20Deste%C4%9Fi/TGSD%2009-14%20D%C3%96NEM%20RAPORU%20REV%C4%B0ZYON%200409.pdf>, дата обращения 19.03.2016.
- Neves P., Story J. (2015) Ethical Leadership and Reputation: Combined Indirect Effects on Organizational Deviance // *Journal of Business Ethics*. Vol. 127. P. 165–176.
- OECD (2003) *The Policy Agenda for Growth*. Paris: OECD.
- Patton M.Q. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Postle D. (1993) Putting the Heart Back into Learning // *Using Experience for Learning / Eds. D. Boud, R. Cohen, D. Walker*. Buckingham: SRHE, Open University Press. P. 33–45.
- Rosenblatt P.C., de Mik L., Anderson R.M., Johnson P.A. (1985) *The Family in Business*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sarasvathy S., Venkataraman S. (2011) Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future // *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 35. № 1. P. 113–135. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00425.x
- Sarasvathy S.D. (2001) Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economics inevitability to entrepreneurial contingency // *Academy of Management Review*. Vol. 26. № 2. P. 243–263.
- Sarasvathy S.D. (2008) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Schlange L.E. (2009) Stakeholder identification in sustainability entrepreneurship: The role of managerial and organisational cognition // *Greener Management International*. Vol. 55. P. 13–32.
- Scottish Executive (2001) *A Smart Successful Scotland: Ambitions for the Enterprise Networks*. Edinburgh: HM Stationary Office.
- Sirolli E. (2003) *Ripples from the Zambesi. Passion, Entrepreneurship and the rebirth of local economies*. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.
- Steyaert C. (1997) A qualitative methodology for process studies of entrepreneurship: Creating local knowledge through stories // *International Studies of Management and Organization*. Vol. 27. № 2. P. 13–33.
- Strauss A.L., Corbin J.M. (1990) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thompson L., Gentner D., Loewenstein J. (2000) Avoiding missed opportunities in managerial life: Analogical training more powerful than individual case training // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 82. № 1. P. 60–75.
- Young J.E., Sexton D.L. (1997) Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework // *Journal of Enterprising Culture*. Vol. 5. № 3. P. 223–248.
- Zahra H., Sapienza J., Davidsson P. (2006) Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda // *Journal of Management Studies*. Vol. 43. № 4. P. 917–955.