



Effectuation and Bricolage: Theory antecedents in the context of flexibility (individual antecedent, empirical research among founders of healthcare start-ups).

Maksymilian Jerzy Ananiew

Dissertation written under the supervision of Dr. Szymon Wierciński

Dissertation submitted in partial fulfilment of requirements for the MSc in Strategy & Consulting, at Universidade Católica Portuguesa and for the MSc in Strategy & Innovation at Kozminski University, 05.07.2023.

Abstract

This study explores the area of effectuation and bricolage antecedents with an aim to define antecedents of flexibility which is a part of intrinsic motivation which makes up the personal antecedents of mentioned theories. Moreover, this study aimed at expanding current research by showing the possible antecedents for inflexibility as this research shows that in particular contexts founders need to employ this posture to prevent businesses from failing.

Following an extensive literature review in which I explained the nature of both theories, their relevance for the merger, and defined the research gap I have conducted qualitative empirical research that consisted of four interviews with founders or co-founders of healthcare startups in Poland. To define my research group I have employed theoretical sampling. Interviews were later transcribed, coded, and analyzed to make sense of the data.

The findings reveal possible antecedents for both flexibility and inflexibility that contribute to the understanding of effectuation and bricolage antecedents. One of the key findings points out that lack of knowledge followed by time pressure is a very likely direct antecedent for flexible actions. Moreover, research reveals areas in which founders need to employ an inflexible posture, such as when it comes to core business values.

This study's findings contribute to entrepreneurship theories and include practical implications for current and future founders.

Overall, the thesis provides a comprehensive analysis of effectuation and bricolage antecedents presenting valuable insights into specific contexts in which flexibility or inflexibility arises among founders and co-founders of healthcare startups in Poland.

Resumo

Este estudo explora a área dos antecedentes de effectuation e bricolage com o objetivo de definir os antecedentes da flexibilidade. Além disso, este estudo visava expandir a investigação atual, mostrando os possíveis antecedentes da inflexibilidade, uma vez que esta investigação mostra que, em determinados contextos, os fundadores precisam de empregar esta postura para evitar o fracasso das empresas.

Após uma extensa revisão da literatura, na qual expliquei a natureza de ambas as teorias e a sua relevância para a fusão. Realizei uma investigação empírica qualitativa que consistiu em quatro entrevistas com fundadores de empresas de cuidados de saúde em fase de arranque na Polónia. Para definir o meu grupo de investigação, utilizei a amostragem teórica. As entrevistas foram posteriormente transcritas, codificadas e analisadas para dar sentido aos dados.

Os resultados revelam possíveis antecedentes tanto para a flexibilidade como para a inflexibilidade, que contribuem para a compreensão dos antecedentes da efetivação e da bricolagem. Uma das principais conclusões indica que a falta de conhecimentos seguida da pressão do tempo é um antecedente direto muito provável das ações flexíveis. Além disso, a investigação revela áreas em que os fundadores precisam de adotar uma postura inflexível, como é o caso dos valores fundamentais da empresa.

Em termos gerais, a tese fornece uma análise abrangente dos antecedentes de effectuation e de bricolage, apresentando informações valiosas sobre contextos específicos em que a flexibilidade ou a inflexibilidade surgem entre fundadores e co-fundadores de empresas de cuidados de saúde em fase de arranque na Polónia.

Author of the dissertation: Maksymilian Jerzy Ananiew

Title of the dissertation: Effectuation and Bricolage: Theory antecedents in the context of flexibility (individual antecedent, empirical research).

Keywords: effectuation, bricolage, antecedents, flexibility, entrepreneurship, entrepreneurial behavior

“Erasmus for all” subject area code: 04000

Table of Contents

Introduction.....	3
1. <i>Effectuation and Bricolage</i>	5
1.1 <i>Origins of theory (effectuation)</i>	5
1.2 <i>Process of causation and effectuation</i>	6
1.3 <i>Main differences between the two approaches.....</i>	8
1.4 <i>Origins of the theory (bricolage).....</i>	9
1.5 <i>Relevance and support for merging both theories.....</i>	11
2. <i>Antecedents of Effectuation and Bricolage</i>	14
2.1 <i>The general context of antecedents.....</i>	14
2.2 <i>Two types of antecedents, view of contextual antecedents</i>	16
2.3 <i>Contextual background for effectuation</i>	18
2.4 <i>Contextual background for bricolage.....</i>	19
2.5 <i>Two types of antecedents, view of personal antecedents</i>	20
2.6 <i>Personal antecedents for effectuation.....</i>	22
2.7 <i>Personal antecedents for bricolage</i>	25
2.8 <i>Influence of antecedents on entrepreneurial actions.....</i>	26
2.9 <i>Research gap and research question formulation</i>	27
3. <i>Empirical Study.....</i>	29
3.1 <i>Methodology.....</i>	29
3.2 <i>Sample</i>	30
3.3 <i>Measures and data evaluation</i>	31
4. <i>Findings.....</i>	33
4.1 <i>Cases overview.....</i>	33
4.2 <i>Effectuation and bricolage identification.....</i>	37
4.3 <i>Context for flexibility.....</i>	38
4.4 <i>Context for no flexibility</i>	53
5. <i>Discussion.....</i>	56
5.1 <i>Findings summary.....</i>	57
5.2 <i>Interpretation of findings.....</i>	60
5.3 <i>Support in the existing literature</i>	61
6. <i>Conclusion</i>	63

7. Limitations and Further Research	64
Bibliography	66
Table of figures and tables.....	74
Tables.....	74
Figures.....	76
Appendix	77
Appendix A - questionnaire.....	77
Appendix B - transcript of Interview 1.....	77
Appendix C - transcript of Interview 2.....	86
Appendix D - transcript of Interview 3	94
Appendix E - transcript of Interview 4.....	101

Introduction

The aim of this study is to critically examine the antecedents of flexibility and inflexibility in effectuation and bricolage. Effectuation and bricolage, important additions to entrepreneurship theory (Baker & Nelson, 2005; Sarasvathy, 2008; Welter et al., 2016), are sometimes considered synonyms and are frequently used in studies tackling analogous research problems. However, a clear call for embedding those theories in contextual frameworks flows from other researchers (Fisher, 2012; Welter et al., 2016; Villani et al. 2018). Effectuation and bricolage seek to explain entrepreneurial actions within an environment characterized by uncertainty, lack of resources, lack of formal planning, improvisation, and experimentation (Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001; Baker & Nelson, 2005; Chandler et al., 2009).

Effectuation was first introduced by Sarasvathy (2001) where she argued that current research has focused solely on the actions that have been nested in the context with artifacts such as given markets, equations, firms, and industries in almost every decision, analysis, or new venture creation process. This widely accepted approach is called causation and can be described as a process in which entrepreneurs take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect (Sarasvathy, 2001). On the contrary, effectuation can be described as processes that take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means (Sarasvathy, 2001).

Bricolage was first introduced by anthropologist Claude Levi-Strauss (1962) and formed the four-pillar foundation of the way of communication. Despite the four pillar propositions, the bricolage gained the researcher's attention, and that led to as stated by Stinchfield (et al., 2013), a widely accepted classification of phenomena by Baker and Nelson (2005). However, there is no clear definition of bricolage (Baker & Nelson, 2005) the phenomena can be described as combining resources in innovative ways that can sometimes lead to the development of novel "services" from existing resources (Baker & Nelson, 2005).

One of the first to merge effectuation, causation, and bricolage theories was Fisher (2012). He found out that all the approaches may occur alternately, and one does not

exclude the other. Moreover, he pointed out occurring similarities between effectuation and bricolage and suggested that they can provide a more insightful explanation of entrepreneurial actions when analyzed together. The following studies tried to explore effectuation and bricolage based on Fisher's (2012) conceptual dimensions, however mainly in effectuation and causation dynamics (Berends et al., 2014; Jiang & Tornikoski, 2019; Reymen et al., 2015; Villani et al., 2018). Only recently researchers included bricolage in their studies to go beyond causation-effectuation phenomena (An et al., 2020; Servantie & Rispal, 2018; Welter et al., 2016)

Scazziota et al. (2023) tackled the area of both effectuation and bricolage antecedents in their meta-synthesis where they divided the antecedents into personal and contextual which consist of different factors. This work gave significant insights into the subject since for the first time both theories were merged to understand the differences. This study, however, is the answer to Arend et al. (2015) call to delve deeper into the antecedents and Villani et al. (2018) to focus specifically on antecedents of flexibility which is part of intrinsic motivation and more specifically human capital which makes up personal antecedents (Scazziota et al., 2023). Moreover, I am tackling the request of Servantie and Rispal, (2018) as well as Welter et al. (2016) to better understand the entrepreneurial characteristics that lead to effectuation or bricolage.

Following the requests and comprehensive literature review I came up with two research questions: “What are the antecedents of flexibility in effectuation and bricolage among Polish start-up founders that founded a company in the healthcare industry?”, and “In what situations flexibility is inadvisable and may even lead to a threat to the project caused by the start-up founders with the company in the health care industry in Poland?”

To answer those questions, a case study technique was used (Hesse- Biber & Leavy, 2004), which allows an in-depth analysis of each individual instance (Boggs, 1986; Eisenhardt, 1989). To define my research group, I have employed theoretical sampling (Glaser & Strauss, 1967), which abled me to create a similar and yet different group. Following the structure, I interviewed four founders of start-ups nested in the healthcare industry in Poland. Interviews were later coded and analyzed (Jorgensen, 1989) to identify key concepts, and patterns and make sense of data (Strauss, 1987)

Firstly, this research contributes to the discussion on antecedents of flexibility and inflexibility by pointing out specific antecedents and contexts that stimulate founders' flexible or inflexible behaviors. Secondly, it adds to the entrepreneurship theories letting researchers as well as entrepreneurs to better understand the phenomena of flexibility in their daily business-related activities.

1. Effectuation and Bricolage

1.1 Origins of theory (effectuation)

Effectuation is an evolving theory constructed first by Sarasvathy (2001), that originally proposed a new approach to decision-making logic among entrepreneurs in an early-stage venture creation (Sarasvathy 2001, p. 245). With the effectuation approach, Sarasvathy has questioned the traditional approach to decision-making logic and venture creation which is described as causation and has been already widely studied by researchers.

Sarasvathy (2001) realized that the research that has been done focuses only on the evaluation of actions that have already been nested in a context. She argued that even in the higher education process like MBA studies, emphasis is placed on understanding and maneuvering already developed structures disregarding the part of creation.

Until the proposition of effectuation main course assumed the existence of artifacts such as markets, equations, firms, and industries in almost every decision, analysis, or new venture creation process. In other words, the business context was given, and decision-makers were finding themselves in a given environment where the decision had to be made. Until this time research was missing on how new artifacts like firms or industries are being created and what is the process behind it (Sarasvathy, 2001).

Definitions of both approaches defined by Sarasvathy (2001) give us an initial perspective of the differences, which I will explore in this chapter.

Causation definition:

“Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect.”

Effectuation definition:

“Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means.”

To better describe the initial view of the two approaches we can use a brief comparison to a very regular life situation when we are faced with a question: “What would I like to eat today?”. Using the causation approach the decision maker would first decide what kind of dish he would like to prepare and only after that he would have to check which ingredients are missing and how he can get them. The opposite effectuation approach presupposes first checking what ingredients the decision maker has at his disposal and based on that deciding what kind of meal to prepare (Sarasvathy 2001).

1.2 Process of causation and effectuation

Entrepreneurs following a causation approach define their desired objectives upfront and constantly search for new entrepreneurial opportunities within a given context such as a market, and industry that can meet the established objectives (Fiet, 2002). They use structured analysis, planning activities, and other established tools to maximize the usage of already acquired resources and capabilities. Moreover, they follow a path of actions that will assure them that the decisions made are leading to maximizing the expected returns (Drucker, 1998). Therefore, all the actions follow established structures directed at achieving pre-established entrepreneurial targets. As stated by Sarasvathy in her original paper (Sarasvathy, 2001, p. 251) logic from whose root causation is derived proclaims, “To the extent, we can predict the future, we can control it”.

The rational decision-making perspectives are rooted in neoclassical microeconomics that provides the theoretical underpinnings upon which the process of causation is built (Stigler, 1952). A person engages in rational decision-making throughout the process of

causality by considering all the information that is pertinent to his decision and calculating an anticipated level of utility (expected returns) for each potential course of action (Viale, 1992).

The traditional approach to venture creation often assumed new business ideas were nested in a framework called the business model which gain significant popularity in entrepreneurial practices (Chandler et al. 2009 p. 377). Although there is no one clear definition of a business model (Schafer et al. 2005 p. 200), the object of a business plan is clear and that is helping the entrepreneur on a path of getting to the maximum expected return on the created venture (Schafer et al. 2005 p. 207). Therefore, it is yet another proof of institutional conformity nested in the causation approach.

On the opposite, Sarasvathy (2001 p. 245) proposes that entrepreneurs that follow the effectuation path rather than the causation can start their venture with just a willingness of establishing a business. Instead of focusing on effect entrepreneur leaves himself an open door to promising new opportunities that he encounters along the creation path. In a nutshell, it means that the original concept does not define the strategy and course of development of the venture. This gives the entrepreneur the opportunity to produce multiple outcomes instead of one and adjust his next steps. What's more, building on emerging contingencies can lead to changes in the initial concept of the company.

Effectually oriented entrepreneurs take into consideration the uncertainty of the future and instead of trying to predict it they focus only on the time that they can control. As Sarasvathy (2001 p. 251) has mentioned, logic from whose root's effectuation has derived states, "To the extent we can control the future, we don't need to predict it".

According to proposed by Sarasvathy (2001 p. 245), the definition of both causation and effectuation approaches differ at the roots of each proposed approach. An effectual entrepreneur at the beginning of establishing a new venture analysis of his initial situation in three categories, named by Sarasvathy (2001 p. 250) as "means". The first category is "they know who they are", the second is "what they know", and the third is "whom they know". Further empirical research has proved that all those three categories have a significant impact on effectual behavior (Scazziota et al., 2022).

1.3 Main differences between the two approaches

With defined processes of both causation and effectuation approaches, we are ready to move on with outlining the main differences that distinguish the theories on a conceptual level. An in-depth understanding of these differences is the basis for the subsequent correct execution of the study in accordance with the relevant methodology.

Based on a deep understanding of Sarasvathy (2001), Chandler et al. (2009) have identified and summed up four main differences between causation and effectuation. They can be found in Table 1. From a mere analysis of the processes of the two approaches carried out above, the first difference regarding the leaders of the two approaches emerges.

As Sarasvathy (2001 p. 250) mentioned, causation is effect-dependent and effectuation actor-dependent. It means that whether we have a particular target to meet we can apply the causation approach and therefore our further actions will depend on this target (effect). Contrary to causation, the effectual entrepreneur (actor) is selecting the given means and maneuvering towards what can be achieved with that set of means, while staying flexible for any adjustments due to arising contingencies. Entrepreneurs use effectuation processes in exploiting contingencies while causation processes are great at exploiting knowledge.

Table 1. Source: Own study based on (Chandler et al. 2009).

effectuation	causation
1. a focus on short-term experiments to identify business opportunities in an uncertain future	predicting an uncertain future by defining the final objective in advance
2. focus on projects where the loss in a worst-case scenario is affordable	maximization of expected returns
3. focus on pre-commitments and strategic alliances to control an uncertain future.	future prediction through business planning and competitive analysis
4. exploitation of environmental contingencies through flexibility	exploitation of pre-existing capabilities and resources

Sarasvathy (2001 p. 249-250) did not try to position the effectuation approach as “better” or “more efficient” than the causation on the path of creating new industries, markets, and companies. However, she argued that human lives are full of contingencies that cannot be predicted or analyzed. She claims that we can only seize and exploit them in further development. That is why effectuation processes are significantly more frequent and significantly more useful for explaining human actions, according to Sarasvathy (2001).

1.4 Origins of the theory (bricolage)

Bricolage is one of the four elements identified by very influential anthropologist Claude Levi-Strauss (1962) to describe how people from various cultures interact with their environments and how those interactions potentially affect entrepreneurial actions. Apart from bricolage Levi-Strauss (1962) proposed three other pillars of general human interactions and behaviors which are art, craft, and engineering. Although the researcher has proposed four different pillars, further research has clearly devoted attention to the bricolage and omitted the remaining three, as bricolage was defined as the dominant

form of behavior in the context of entrepreneurship (Baker & Nelson 2005; Garud & Karnoe, 2003).

Levi-Strauss (1962) has stated that an entrepreneur following the bricolage is able to carry out a variety of tasks, however, the availability of resources and tools to develop the work are not the main factor to which he subordinates the ability to perform a task. Instead, he will search for whatever is at hand to pursue the task. That is a collection of resources (set of tools) that is both constant and diverse in the sense that the items in it are not directly related to the task and are not specifically created for that need. The bricoleur uses what is available at any given time and creates artifacts from it.

Following Levi-Strauss' (1962) study, Baker and Nelson (2005) were motivated to conduct a detailed examination of bricolage (Stinchfield et al., 2013). Their study had a significant impact on the understanding of bricolage and formed the basis for further investigation, as noted by Stinchfield et al. (2013). Baker and Nelson (2005) concluded that there is no one definition of bricolage. Therefore, they took into consideration various propositions from different researchers and identified three key aspects of bricolage. Their findings are coherent with the interpretation of Levi-Strauss (1962) and Weick (1995) according to Stinchfield (et al., 2013). These include "making do," which involves disregarding socially constructed limitations on common practices, standards, and input definitions; combining and recombining resources to solve problems; and utilizing available resources such as physical objects, skills, or accumulated ideas.

Making do is a follow-up to the proposed by Levi-Strauss (1962 p. 17) foundations of bricolage which refer to "always to make do with 'whatever is at hand'". It states that rather than thinking if it's possible, bricoleur acts and actively engages in the creation process seeking the best outcome. The first impression may make the result of such action not lead to perfection, nevertheless, Levi-Strauss (1962 p. 17) suggested that sometimes bricolage can "reach brilliant unforeseen results" (Baker & Nelson, 2005).

A combination of resources for new purposes. This element defines bricolage as the combination and reuse of resources for purposes other than those for which they were originally intended (Baker & Nelson, 2005). Levi-Strauss (1962) provided a thorough analysis of how symbols from earlier and nearby tribes were used by Neolithic tribes in

the original paper. To convey new meanings, they combined them in creative ways. In contrast, Garud and Karnoe's (2003) work gave a thorough account of how Danish engineers and businesspeople used the resources at their disposal to address a variety of problems and seize new opportunities in the Danish wind turbine industry.

Baker and Nelson (2005) have emphasized this aspect of bricolage to support the argument that historical, institutional, or technological changes often follow a creative logic that challenges the linear rationality and unrestricted agency found in certain design literature (Amabile, 1983). Combining resources in innovative ways can sometimes lead to the development of novel "services" from existing resources. For example, Ciborra and Lanzara (Lanzara, 1999; Ciborra, 2002) used the concept of bricolage to suggest that the creation of practical strategic information systems often takes a non-linear, improvisational path that is influenced by chance combinations of existing programs, makeshift solutions, and unsuccessful components that are repurposed in creative ways (Miner et al., 2001).

The resources at hand. This last element defined as one of three key concepts by Baker and Nelson (2005) is referring to Levi-Strauss's (1962 p. 18) statement that the bricoleur, has a collection of "odds and ends" that can include physical objects, abilities, or concepts that are gathered with the idea that they may be useful in the future (Baker & Nelson, 2005). The authors mentioned that it is important to include resources that are cheap or free in the definition. This is because they are often judged by others as useless or no longer needed. Usage of this type of resource is once again pointing that bricolage is a combination of specific social behaviors that are allowing to undertake entrepreneurial actions and create something from nothing (Baker & Nelson, 2005).

1.5 Relevance and support for merging both theories

Both frameworks, effectuation, and bricolage are questioning the traditional, rational approach to creation. With different roots, they point in the same direction of creating effects with whatever they can use that is easily accessible (Scazziota et al., 2022). That is why researchers started to dig deeper into the similarities between the two approaches

and look for common aspects that could lead to proving that both approaches occur simultaneously and supplement each other.

Researchers agree that the effectuation and bricolage are valuable extensions of entrepreneurship theories (Baker & Nelson, 2005; Sarasvathy, 2008; Welter et al., 2016). Both approaches are seeking to explain entrepreneurial behavior involving informal planning, improvisation, and experimentation in uncertain or resource-constrained situations (Fisher, 2012). However, even if the two theories sound similar or are used in exploring similar research problems, researchers emphasize that they are two independent approaches and they need to be considered as such (Fisher, 2012; Scazziota et al., 2020; Welter et al., 2016). Nevertheless, the intensity of eyewitness similarities between the two theories laid the groundwork for exploring them in terms of scientifically proving interdependence (Arend et al., 2015; Fisher, 2012; Welter et al., 2016).

The first to explore causation and effectuation in one study was Fisher (2012). His work proved that they could happen in either order or simultaneously and that there were some connections between effectuation and bricolage. Fisher (2012) discovered that effectuation and bricolage are led by the same dimensions as the innovation drivers: availability of resources, a bias toward action, resource scarcity, and stakeholder involvement. Finally, his study showed that when analyzed together they can shed a brighter light on entrepreneurial actions and therefore provide better longitudinal explanations of the phenomena.

From this time research on integrating the two approaches has been broadened (Scazziota et al., 2023). Welter et al. (2016) focused on the conceptual exploration of the overlaps and divergencies of the two approaches. They claim that for both effectuation and bricolage, resource scarcity is a common antecedent. However, in bricolage, the main actor is using the resources in a novel way. What is more, the authors emphasized their critique on the perception of uncertainty and claimed that bounded rationality needs to be better explored as a factor that influences the perception of the context (Scazziota et al., 2023).

Supportive research for prior findings was conducted by Servantie and Rispal (2018), where they explored the nature of overlaps between bricolage and effectuation. The outcome of the research has shown that the approaches are complementary, and their validity depends on the faced challenge: performance improvement, overcoming resource constraints, or supporting the community. They concluded with a need for a deepening understanding of the personal abilities influencing the approaches in the sphere of entrepreneurship (Servantie & Rispal, 2018).

Most prior research used process or configurational approaches, concentrating solely on the dynamics between effectuation and causation. (Berends et al., 2014; Jiang & Tornikoski, 2019; Reymen et al., 2015; Villani et al., 2018). There have been calls to include other theoretical viewpoints to define effectuation thresholds as a result of the emphasis on effectuation and causation.

Especially important for this study are the findings presented by An et al. (2020). They aimed at discovering how effectuation and bricolage are used in different contexts. Their findings showed that effectuation is normally used in early-stage and small firms and with time and growth ventures shift more toward causation. At the same time, bricolage is always present as a resource behavior. Those findings are in line also with Ciszewska-Mlinaric et al. (2016) analyses of one of the Polish start-ups.

Although earlier studies improved our understanding of bricolage and effectuation dynamics, they also urged for more study. The entrepreneurial characteristics that lead to effectuation or bricolage should be better understood, as well as how bounded rationality or other contextual factors affect how uncertainty is perceived (Servantie & Rispal, 2018; Welter et al., 2016). (An et al., 2020; Servantie & Rispal, 2018). Other effectuation studies (Arend, 2020; Gregoire & Cherchem, 2020; Kitching & Rouse, 2020) have emphasized the need to better understand how context and individual diversity influence action, taking variables other than uncertainty and experience into account.

The literature has benefited greatly from prior attempts to combine effectuation and bricolage. The effectuation and bricolage literature, as well as the larger discussion about context and agents in entrepreneurship, can be strengthened by identifying

contextual and personal antecedents (Scazziota et al., 2023). Scazziota et al. (2023) study is an answer to the call requesting more solid fundamentals of the two approaches. In their study, they analyzed existing literature and came up with an antecedent schema for both theories independently and then presented a frame in which she shows the correlations. In the following section, I will analyze the proposed framework and conclude with a research question. This study is contributing to the literature on effectuation and bricolage on the level of personal antecedent context by defining the very specific antecedents of one of the components of the theory - flexibility.

2. Antecedents of Effectuation and Bricolage

2.1 The general context of antecedents

After a deep literature review of the concerned topic, I have found an article that summarizes current research on effectuation antecedents up to this day. This article is therefore an ideal foundation for a broad analysis of the issue. Scazziota et el. (2023) conducted a meta-synthesis analysis to develop a structure of what had been already researched in effectuation and bricolage antecedents.

Scazziota et al. (2023) understood that already context of effectuation is nested by researchers in an environment consisting of radical uncertainty, goal ambiguity, and environmental isotropy (Galkina & Atkova, 2020; Grégoire & Cherche, 2020; Kitching & Rouse, 2020). Nonetheless, according to (Arend et al., 2015; Kitching & Rouse: 2020; Townsend et al., 2018; Welter et al., 2016) this conclusion was doubted due to insufficient attention given to social, cultural, or bounded rationality. Scazziota et al. (2022) pointed out that accepting generic uncertainty as the main and only context of effectuation ignores another underlying mechanism and limits our knowledge of how uncertainty is emerging in practice. That is in the moment when the entrepreneur cooperates with other actors and needs to interact with their surroundings. The article is therefore an answer to a call to analyze and identify the individual antecedents of effectual entrepreneurial actions. The call was made by Grégoire and Cherchem (2020) who argued that the individual antecedents are examined mainly through the lens of

entrepreneurs' "experience" which is a proxy indicating both personal and industry experience.

Arend (2020; et al. 2015) argued that without deepening our knowledge in individual antecedents it is inappropriate to choose effectuation as a preferred mode of action and it cannot be justified. He pointed out that it is also questioning the scope of a theory.

Even though research, based on the foundations of Sarasvathy's (2001) original effectuation proposal, has already been significantly extended and we know for example that in contrast to the initial proposal, effectuation is used by both inexperienced and experienced entrepreneurs (Arend et al., 2015; Grégoire & Cherchem, 2020; Jiang & Tornikoski, 2019; Reymen et al., 2015; Villani et al., 2018) it is necessary to dig even more. As proof for this statement Grégoire and Cherchem (2020) emphasized that dynamically comprehending effectuation may be difficult without a more comprehensive understanding of its antecedents.

On the bricolage side, the creative adaptation of all kinds of resources, such as human, financial, material, ideational, and social to solve problems is the main foundation (Scazziota et al., 2023). Defined by Baker and Nelson (2005, p. 333) as "making do", it represents the disagreement for accepting the environmental limitations faced by the main actor and deliberate action to fight those boundaries (Baker & Nelson, 2005).

The latest study links bricolage to innovation in resource-constrained environments. Those constraints refer to political, institutional, or regulatory contexts (Janssen et al., 2018). This general classification refers to a lack of financial, human, or technical resources as well as personal skills or time (Witell et al., 2017).

Some studies claim that bricoleurs are characterized by resourceful mindsets, a substantial sense of identity, a willingness to improvise and solve extremely challenging problems as well as an acute awareness of their client's needs (Stinchfield et al., 2013). Di Domenico et al. (2010) added to this description that bricoleurs are taking the persuasive path in interactions with their stakeholders.

The above description is in line with suggestions made by Baker and Nelson (2005) that a bricoleur can create something from nothing with previously unknown skills. Even though bricolage gained researchers' attention in previous years its literature is still fragmented and the underlying factors are still in need of better understanding (Davidosson et al., 2017).

2.2 Two types of antecedents, view of contextual antecedents

Scazziota et al. (2023) studied the factors that lead to entrepreneurial effectual and bricoleur actions, which are personal qualities and environmental circumstances. Entrepreneurial actions are influenced by contextual antecedents and personal qualities (personal antecedents), with the latter being important for entrepreneurial agency. As Scazziota et al. (2023) have emphasized, personal qualities cannot be taught and are crucial for the success of entrepreneurs and organizations.

Contextual antecedents such as uncertainty and resource scarcity have already been studied before. Findings in the paper of Scazziota et al. (2023) point to the main three factors that create a background for the contextual antecedents of effectuation. First is environmental munificence, second is uncertainty, and third is institutional complexity.

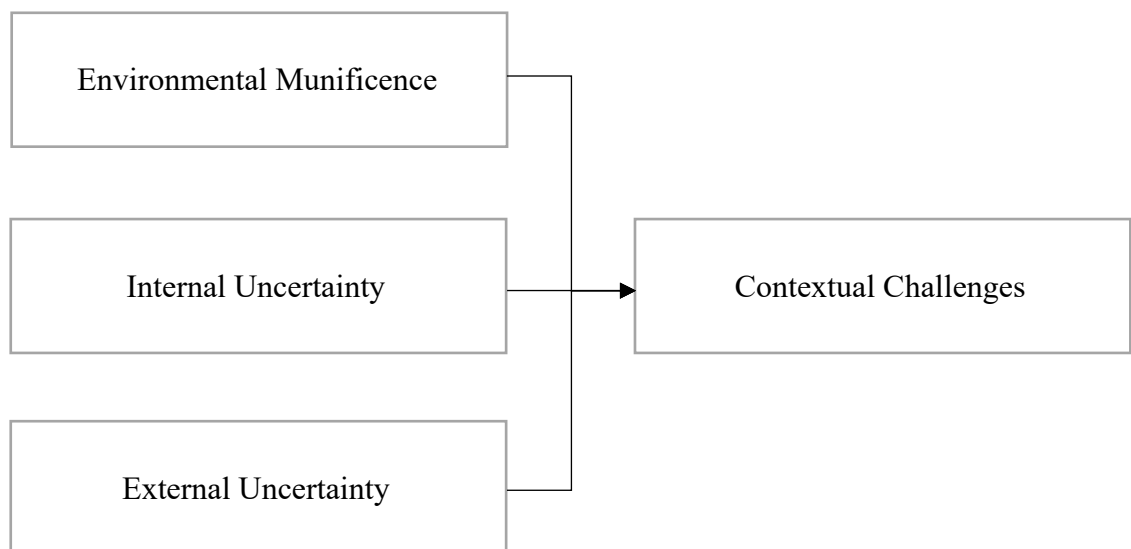
Environmental munificence is defined by Bacq et al. (2017) as the accessibility to resources with which entrepreneurs can achieve their goals, regardless of whether these resources are located, in the task environment, immediate environment, macro environment, or resource pool. Scazziota et al. (2023) purposely replaced the term resource scarcity with environmental munificence due to the imprecise use of this term in the previous literature. However, the environment itself is not sufficient enough to provide suitable resources for the entrepreneur in the previously planned form. Therefore resource scarcity is relative and dependent on other traits, attributes, and contexts within which the entrepreneur operates. Their perception and personal beliefs are provoking experimental actions unique for each entrepreneur (Scazziota et al., 2023).

Second-factor uncertainty is regularly perceived as a main fundament for effectuation and bricolage. However, it is once again unclear what exactly this term's scope represents. As pointed out by McKelvie et al. (2011) it is often used in studies as an equivalent for environmental uncertainty and there are different types of uncertainty that can influence the behavior of entrepreneurs. In the following parts of this paper, I will distinguish two sources of uncertainty, first, the one caused by the entrepreneur (individual) and second caused by the environment (Scazziota et al., 2023).

The third identified main contextual antecedent is institutional complexity. This factor refers to social actors that create and design entrepreneurial activities. Due to that fact environment within which entrepreneurs operate is under continuous control as any change or interruption can modify the structure of value creation or balance of power (Thornton et al., 2012).

Therefore, institutional complexity is characterized by inconsistencies in institutional arrangements which can lead to instability and, further actions that defy institutional logic and demand new arrangements. (Ocasio et al., 2017). Usually, institutional complexity is observed as situations in which collaborations are avoided because the actors are part of different institutional arrangements and have opposing viewpoints, dissatisfaction with the current institutional arrangements, or as a reaction to a dissonance between the interests of the actors involved (Siltaloppi et al., 2016).

Figure 1 Contextual antecedents for bricolage and effectuation. (Scazziota et al., 2023)



2.3 Contextual background for effectuation

As mentioned in the previous part of this work the contextual antecedents that underlay effectuation are environmental munificence, uncertainty, and institutional complexity. However, in the particular context of effectuation, low environmental munificence is not the strongest driver. As shown in the meta-analysis done by Scazziota et al. (2023) effectuation occurs also in a resource scarcity environment.

Evidence advocates that uncertainty is the strongest and most powerful contextual antecedent of effectuation. Following Scazziota et al. (2023) study we can distinguish two types of uncertainty internal and external. Internal uncertainty is so far linked most often to the unpredictability of the development process, and unknown market and resource environments (Baber et al., 2019; Gabrielsson & Gabriellson, 2013; Galkina & Chetty, 2015; Jiang & Ruling, 2019; Kalinic et al., 2014; Kiss et al., 2020; Maine et al., 2015; Murdock & Varnes, 2018; Nummela et al., 2014).

To weaken these uncertainties entrepreneurs concentrate on creating solid networks, they engage in experimental activities or try to run parallel projects. This can lead to goal ambiguity and trigger uncertainty among the partners. This type of uncertainty is one of the components of external uncertainty (Gomes et al., 2018; Reymen et al., 2015; Tryba & Fletcher, 2020).

When faced with external uncertainty, partners may be unsure which path to take in cooperation with the entrepreneur. They may start to doubt the project development and if the relationship can be sustained. If a partner is unable to anticipate the return on investment, and cannot implement transparent monitoring it will later lead to investment or partner withdrawal (Gomes et al., 2018; Jiang & Ruling, 2019; Jiang & Tornikoski, 2019; Reymen et al., 2015; Rosca et al., 2020).

The intensity of external uncertainty varies depending on stakeholder pressure, depends on government decisions, and competition. When the mentioned factors are high then effectuation appears to be reduced and the approach might be shifting towards causation (Maine et al., 2015; Reymen et al., 2015). One of the risks in the context of government regulations is their inability to forecast the risks and threats that the new business can pose to the environment (Chandra & Paras, 2021; Chandra et al., 2015; Gomes et al., 2018). Emerging businesses especially such as digital business models possess a great advantage of capturing more value and therefore pose a great threat to the established players in the market (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016).

Among small companies and social enterprises, the biggest threats are typically resource constraints and innovation boundaries that occur due to the lack of skills and capacity. Finally, a very small network that is hard to expand mostly due to a lack of legitimacy is cutting the entrepreneur from expanding the contingencies and seeking new opportunities (Akemu et al., 2016; Berends et al., 2014; Corner & Ho, 2010).

2.4 Contextual background for bricolage

Resource scarcity as an antecedent is more visible in bricolage from the beginning of creation and remains unchanged even when the small business is already established. Especially in two periods, entrepreneurs are using their existing resources in creative ways, that is when changes are necessary for businesses to survive or to innovate (Beckett, 2016).

Businesses that are operating in the context of emerging markets are often suffering from a lack of supporting infrastructure, investment opportunities, or the reception of their product by influential groups on the market (Gurca & Ravishankar, 2016; Holt & Littlewood, 2017; Reypens et al., 2021; Sarkar, 2018; Sarkar & Pansera, 2017). Brocoleurs are also faced with difficulties in are of private funding, especially for social businesses (Azmat et al., 2015, Di Domenico et al., 2010; Tasavori et al., 2018).

Institutional complexity often relates to the protection of a specific group or business. Usually, the proposed solutions and new business models are related to a high degree of

innovation which poses a threat to those already established business models. Therefore digital innovations are often suffering from the resistance of the major players that feel threatened by the new more innovative solutions (Scazziota et al., 2023). Those threats are real due to the modularity of their business model which allows a single actor to capture all the value that was previously shared among various actors (Ernkvist, 2015).

As Scazziota et al. (2023) research shows uncertainty in bricolage can occur as a result of the protracted solution development process (Keating et al., 2014) and the challenge in evaluating their market potential (Bicen & Johnson, 2015), which causes issues in obtaining investments in high-tech industries. Innovations were typically assessed using short-term profit orientation, which drives investment decisions. (Carlsson-Wall & Kraus, 2015; Halme et al., 2012). When partners interact, uncertainty grows as a result of differences in organizational practices and goals, which puts pressure on partners and makes them reluctant to commit resources. (Kwong et al., 2017; Ritvala et al., 2014). As a result, bricolage may be hindered by resource dependence. (Halme et al., 2012; Kwong et al., 2017). Uncertainty surrounded the perception of the availability of resources and operational capabilities to serve new markets in the developing internationalization process. (Su, 2013).

2.5 Two types of antecedents, view of personal antecedents

Until the research done by Scazziota et al. (2023) resource scarcity was perceived only as a context in which bricolage and effectuation were nested. However as Scazziota et al. (2023) have mentioned, scarcity is relative and pertains to the most effective and optimal resources for the anticipated entrepreneurial action. Entrepreneurs can access various resources through their personal network and depending on the size of their network, the number of available resources will be significant or marginal (Scazziota et al., 2023). Therefore it is accurate to consider resource scarcity as an individual attribute because a social network is a structure that each entrepreneur possesses on its own.

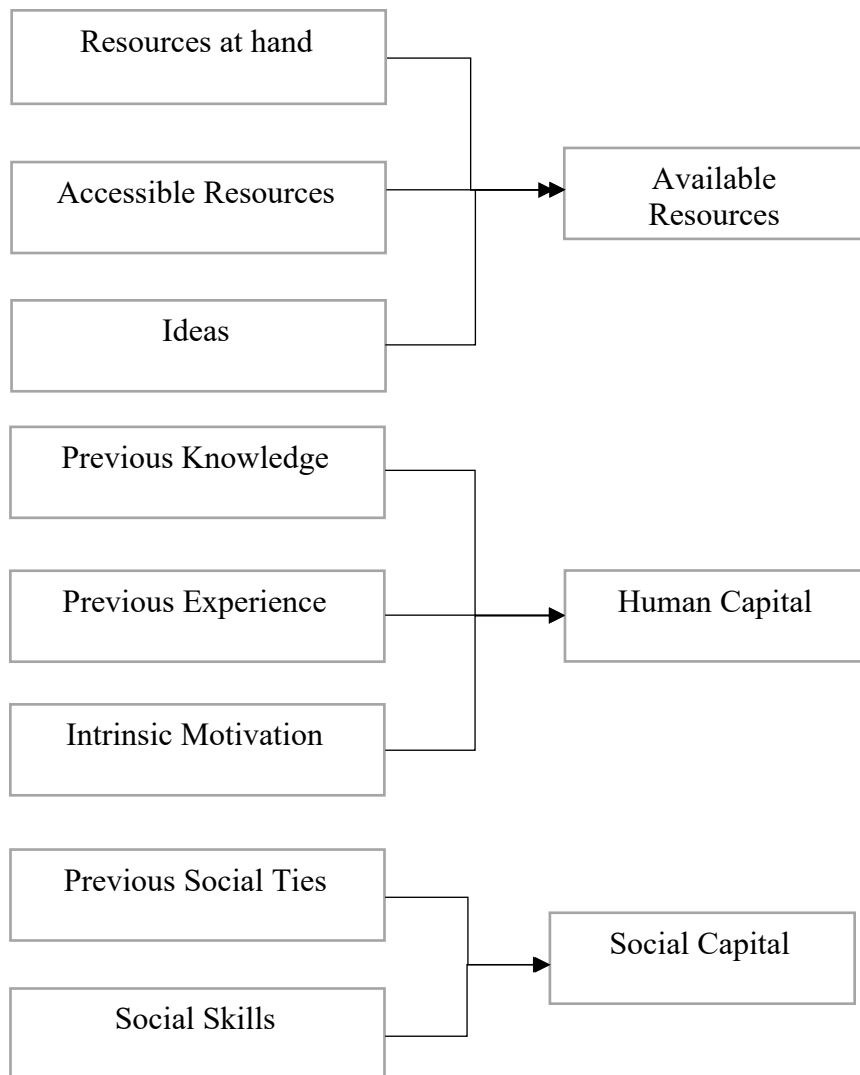
Following resource scarcity, human and social capital are the two other individual attributes according to Scazziota et al. (2023). Human capital refers to skills and

knowledge that entrepreneurs had previously acquired through their lives, professional experiences, courses, formal education, training, family background, intrinsic motivation, and activities where they expose themselves to risk (Gimeno et al., 1997; Unger et al., 2011).

According to Gimeno et al. (1997), the human capital resource bundle affects a person's career or life decisions by maximizing the financial value and psychological advantages of choosing a profession. Although it takes prior experience (in the industry and as an entrepreneur) into account, Scazziota et al. (2023) have discovered additional variables that this concept could explain. They concluded that through their social connections, entrepreneurs can expand their resources, and knowledge, establish credibility and trust, or even create new connections. (Keating et al., 2014). Their ability to access resources and succeed as entrepreneurs are influenced by a variety of variables, including the size of their social networks, group or community affiliation, and how close and powerful their connections are. (Gedajlovic et al., 2013).

The skills people use to interact with others are known as their social skills. Empathy, expressiveness, social adaptability, and persuasiveness are all examples of social skills. They assist in maximizing social capital (Baron & Tang, 2009).

Figure 2 Individual Antecedents for bricolage and effectuation (Scazziota et al. 2023)



2.6 Personal antecedents for effectuation

All of the attributes mentioned above are significant for the intensity of effectual actions undertaken by the entrepreneur (Scazziota et al., 2023). Starting with available resources they can occur in different forms such as technologies that are developed by university facilities, academics, or other entrepreneurs. According to Scazziota et al. (2023), entrepreneurs are avoiding costs that they can not afford and often they ask for help from their friends and family if larger amounts of money are needed. Those

resources are especially crucial at the beginning of the venture when the project is too small to ask for money from any other organization. In small businesses, as it is mentioned by Scazziota et al. (2023) we can even observe aspects of bricolage in the effectual activities. That is when small businesses are innovating and recombining their set of resources in a creative way. Actions undertaken to innovate implicate the use of resources such as event awards, acquiring knowledge from new sources, or using raw materials in different configurations (Berends et al., 2014; Sitoh et al., 2014; Tryba & Fletcher, 2020). However, it is important to emphasize those resources are dependent on the social network developed by the entrepreneur.

Within human capital that affects effectual actions, we can distinguish previous professional and entrepreneurial experience (Scazziota et al., 2023). However, they have divergent effects. For example, specialized knowledge is helpful, but more for setting goals than for taking initiative. Additionally, skilled businesspeople quickly switch between causation and effectuation depending on how uncertain they feel at the moment. (Jiang & Tornikoski, 2019; Nummela et al., 2014).

Some businesspeople assert that they are aware of the needs and preferences of their customers (Berends et al., 2014; Corner & Ho, 2010; Evers & Andersson, 2021). By having faith in their capacity to provide sincere solutions, demonstrate a strong capitalization on their specialized knowledge. (Baber et al., 2019; Kalinic et al., 2014).

Ironically, there is evidence that prior exposure to foreign markets or market knowledge caused certain actions. Some entrepreneurs initially intended to start a business and take it global, but as the company grew, they remained open to trying new things. (Arroteia & Hafeez, 2020; Kalinic et al., 2014; Rocha et al., 2017). However, business owners who had no prior knowledge of the market or experience operating internationally quickly began to experiment when they began and expanded their operations abroad. (Jones & Li, 2017; Murdock & Varnes, 2018; Rocha et al., 2017).

Scazziota et al. (2023) indicate, that prior experience is a combination of business management, professional experience in the industry, and entrepreneurial experience. Whether the prior experience was good or bad, it is not a requirement for the

entrepreneur to take effectual action. (Jiang & Tornikoski, 2019; Nummela et al., 2014; Reymen et al., 2015; Rosca et al., 2020).

The final element which makes up human capital is intrinsic motivation and its characteristics which consist of flexibility, willingness to take risks, and continuous belief in the idea. This is proved by Scazziota et al. (2023) to be critical for effectual actions. According to Ciszewska-Mlinaric et al. (2016), intrinsic motivation with all its characteristics is crucial in every step of work, such as learning and experimentation but also it is increasing the chances of future company growth.

According to Scazziota et al. (2023), intrinsic motivation is crucial to create and maintaining new relationships if the project development requires new partners. Throughout that time entrepreneurs need to be open, flexible, and transparent in their actions (Galkina & Chetty, 2015). Moreover, it is necessary to believe in the idea (Mauer et al., 2021) and keep working while undertaking risk decisions in an environment of high uncertainty that requires flexibility and adaptability skills (Gabrielsson & Gabrielsson, 2013).

The final factor that makes up individual antecedents for effectual actions is social capital which according to Maine et al. (2015) is mandatory to obtain seed capital, gain interest among human capital and collaborate to monetize the opportunity along with local stakeholders (Akemu et al., 2016; Corner & Ho, 2010; Gomes et al., 2018; Murdock & Varnes, 2018; Reymen et al., 2015).

Much like how social ties increased the availability of resources, entrepreneurs only use effectuation when there are few restrictions placed on them by their partners and the surrounding environment. Entrepreneurs are changing their behavior to causation and restricting the growth of their network to strategic partners as the relationship progresses and dependence on a partner (such as an investor) increases. (Maine et al., 2015; Reymen et al., 2015).

More experienced entrepreneurs are characterized by the privilege of a larger network which helps them to pursue ideas with lower effort than novice entrepreneurs (Chandra et al., 2015; Rocha et al., 2017). However according to Jones and Li (2017) and Rocha

et al. (2017) having a pre-existing social network is not a mandatory factor to pursue effectual actions, because less experienced entrepreneurs have the ability to create and leverage them.

Established networks are also mitigating the risks brought on by newness, size, and foreignness by offering extra resources without requiring significant outlays of money. (Sitoh et al., 2014). As stated by Scazziota et al. (2023) and proved by Ciszewska-Mlinaric et al. (2016), the entrepreneurial endeavor is often dependent on the benefits that partners are bringing into the venture. However, what is worth emphasizing having a large network is not enough, and one of the entrepreneur's jobs is to maintain good relations among the partners and continuously build new ones (Scazziota et al. 2023).

2.7 Personal antecedents for bricolage

In effectuation, the main actor is able to acquire resources through his own social network. However, bricoleur searches for available resources in his close environment (Scazziota et al., 2023). For small business owners, internal resources are the starting point with which entrepreneurs seek to innovate or solve problems (Beckett, 2016; Halme et al., 2012). Businesses operating within high-tech sectors are often supported with technologies developed by universities and knowledge collected by research laboratories (Keating et al., 2014; Ritvala et al., 2014). In some cases, especially in social businesses entrepreneurs are trying to use social and cultural environments as ideational resources and use them as support for their activities (Kang, 2017; Kwong et al., 2019; Mair & Marti, 2009). Every venture is different and therefore as Di Domenico et al. (2010) have mentioned, depending on the sector within which the entrepreneur is operating, resources will be manifested in various forms.

User and environment understanding and specialized knowledge are according to Scazziota et al. (2023) fundamentals of bricoleur human capital. Specialized knowledge as Scazziota et al. (2023) emphasized, can be acquired for example through previous professional (Azmat et al., 2017; Beckett 2016, Halme et al., 2012) or academic (Keating et al., 2014) experiences and represents information and skills that entrepreneurs possess.

However, as in personal attributes for effectuation, intrinsic motivation with all the characteristics appears to be highly important also in the bricoleur activities (Scazziota et al., 2023). This particular attribute according to Scazziota et al. (2023) is leveraging all other forms of capital and allows the main actor to persist with the entrepreneurial activities (Molloy et al., 2020). Especially, responsible for these abilities are characteristics such as flexibility, willingness to take risks, and learning but also a resourceful mindset (Azmat et al., 2015; Halme et al., 2012; Sarkar, 2018).

For bricoleurs, social capital is important to enhance already existing networks, obtain new resources or acquire more human capital (Bhatt & Ahmad, 2017; Bicen & Johnson, 2015; Keating et al., 2014). Especially important are according to Scazziota et al. (2023) agent interactions which increase knowledge of shared resources, and trust and allow for easier maintenance of relationships (Kwong et al., 2017). However, due to the fact that bricolage is occurring locally, it is important for entrepreneurs to be located within the same geographical proximity in order to capitalize on its benefits (Halme et al., 2012).

What is more, entrepreneurs are using their position in social structure to leverage resources and pursue goals by making use of their already established position in the structures (Halme et al., 2012; Ritvala et al., 2014). Although an established social network is a highly supportive factor for bricoleurs, cultural differences often cause problems. As Sarkar (2018), has mentioned cultural values may influence barriers between potential partners and limit entrepreneurial activities.

2.8 Influence of antecedents on entrepreneurial actions.

Antecedents identified above are affecting entrepreneurial actions with different strengths depending on the context (Scazziota et al., 2023). Effectuation and bricolage are sparked by entrepreneurs' perceptions of the situation, the resources at their disposal, and their capacity to make use of them. The actions of effectuation and bricolage, according to Scazziota et al. (2023), unfold along two dimensions: the structural dimension, which entails gathering and arranging resources to permit the exploration of

an opportunity (associated with resource munificence); and the legitimacy dimension, which entails minimizing cognitive dissonance through sensemaking (associated with institutional complexity and uncertainty) (Weick, 1995). Entrepreneurs, according to Scazziota et al. (2023), act in both dimensions, leveraging their human capital and resources by utilizing their social capital and social skills through deliberate interactions with their social networks.

In conclusion, previous research done by Scazziota et al. (2023) showed that when the context is characterized by external and or internal uncertainty (Reymen, 2015) entrepreneurs shift towards effectuation whereas when it's the institutional complexity characterizing the situation its bricolage that entrepreneurs are acting accordingly to. Secondly, experimentation with the market and partners is the characteristic antecedent for effectuation, on the contrary, bricolage actions are relying more on experimentation with resources (Scazziota et al., 2023). Thirdly entrepreneurs acting accordingly to effectuation principles are depending more on mobilizing their social capital to mobilize networks, whereas bricoleurs use human capital to leverage experimentation with resources and local partners (Kwong et al., 2019; Musona et al., 2020). Finally, the legitimation process of venture in effectuation relies more on the usage of social capital, and in bricolage both social and human capital play equal roles (Di Domenico et al., 2010).

2.9 Research gap and research question formulation

Scazziota et al. (2023), have delivered a substantial overview of the antecedents of effectuation and bricolage on a macro level. Meta-synthesis gave an overview of how to classify antecedents. It is also proof that an already significant number of researchers have touched on the effectuation and bricolage antecedents. However, the context of when antecedents occur and how significant their occurrence is to the entrepreneurial actions and overall venture condition is still unclear in some areas (Villani et al., 2018).

The research gap identified by me is a follow-up to the study of Villani et al. (2018), where they tried to identify a specific set of antecedents for effectual actions conducted by non-science-based entrepreneurs and compare this set to science-based ones. They have found significant differences between science and not science-based founders in

flexibility and planning. Both types of founders are benefiting from prior start-up experience and industry-relevant insights, however, there is a significant difference in flexibility in decision-making versus following structured plans. Non-science-based founders are less inclined towards flexibility than their science-based counterparts (Villani et al. 20218).

Those findings are just the beginning steps to fully understand the context in which flexibility has the biggest impact on the decision-making process and the success of the venture (Villani et al. 2023). The purpose of this study is to understand deeply why, when, and for what flexibility as a part of intrinsic motivation nested in human capital (Scazziota et al., 2023) is a crucial factor to undertake and succeed in entrepreneurial actions. Moreover, I am tackling the request of Servantie and Rispal (2018), and Welter et al. (2016) to better understand the entrepreneurial characteristics that lead to effectuation or bricolage.

This study aims at expanding the current research on effectuation and bricolage antecedents. First, I am contributing to the entrepreneurship literature with a great focus on the process through which scientists move from an idea to its implementation (Arend et al., 2015). Second, I contribute to the effectuation and bricolage antecedents debate by identifying the context in which flexibility arises. In doing so, I demonstrate that the founding processes of new ventures are a complex endeavor.

As a conclusion of conducted literature review and identified research gap I have specified two research questions that will be tackled in this paper:

“What are the antecedents of flexibility in effectuation and bricolage among Polish start-up founders that founded a company in the health care industry?”

“In what situations flexibility is inadvisable and may even lead to a threat to the project caused by the start-up founders with the company in the health care industry in Poland?”

3. Empirical Study

3.1 Methodology

In recent years, scholars have shown increasing interest in the entrepreneurial processes of effectuation and bricolage (Scazziota et al., 2023). These processes are characterized by a flexible approach to resource allocation, which allows entrepreneurs to create opportunities through experimentation and adaptation (Scazziota et al., 2023). However, our understanding of the antecedents of these processes, and the factors that influence their effectiveness, remains limited. Specifically, there is a need for research that explores the role of flexibility in supporting effectuation and bricolage in different contexts (Villani et al., 2018).

To address this gap, this study aims to investigate the antecedents of effectuation and bricolage in the context of flexibility among Polish founders in the healthcare industry. I seek to understand how entrepreneurs leverage flexibility to create opportunities and overcome challenges, and how this relates to the use of effectuation and bricolage. To achieve this, I have employed theoretical sampling (Glaser & Strauss, 1967) as a method for selecting participants for my study. The use of theoretical sampling is instrumental in the success of my study, as it allowed me to select participants whose experiences and perspectives were most relevant to my research question and objectives.

The process of gathering data for theory generation known as theoretical sampling includes gathering, coding, and analyzing the data. The initial choices for theoretical data collection are based solely on a general sociological perspective and on a subject or problem area. There is no prior theoretical foundation upon which the initial decisions are made (Glaser & Strauss, 1967). As stated by Glaser and Strauss (1967), there is no limit to the number of comparisons that can be made, therefore sample groups must be selected using theoretical standards.

To examine a variety of topics, such as "how" and "why" questions (Yin, 2003), and to produce detailed descriptions and explanations of the phenomena under research

(Geertz, 1973; Eisenhardt, 1989), a case study technique was used (Hesse-Biber & Leavy, 2004). The choice of approach was also influenced by the requirement for a thorough and in-depth assessment and analysis of each individual instance (Boggs, 1986; Eisenhardt, 1989), as well as the need to learn as much as possible from them (Punch, 1998; Stake, 2003).

Even though single-case studies in case studies might involve just one instance, I employed four cases in my study. Eisenhardt (1989, p. 545) noted that "while there is no ideal number of cases, a number between 4 and 10 cases usually works well." By revealing the replication of phenomena across cases and in cross-case comparisons (Eisenhardt, 1989; Gibbert et al., 2008), as well as the corroboration and extension of theory among individual cases (Eisenhardt, 1991), the use of a multiple case design improves reliability. A multiple-case design might result in theoretical generalization beyond the distinctive characteristics of a particular study, even though generalization to a population may not be practical (De Koning, 2003; Eisenhardt, 1989; Gibbert et al., 2008).

3.2 Sample

My research objects are the founders of start-ups functioning in the healthcare industry in Poland. Health care start-up market is one of the key pillars in the overall Polish start-up environment. In the top start-ups to watch in 2023, projects from this industry are opening the list (<https://www.eu-startups.com/2022/07/polish-startup-talkie-ai-raises-e2-5-million-for-its-medtech-solution-boosting-customer-service/> 29.05.2023).

Following the requirement of theoretical sampling (Glaser & Strauss, 1967), I have created two subgroups that differ from each other in what kind of product they are developing – software, hardware, or any other physical product, the gender of the founder, and previous experience. The selection was done carefully, as Eisenhardt (1989, p 537) stated, "Random selection is neither necessary nor even preferable".

Table 2. Sample Selection Criteria.

Similarities	Differences
Polish Origin	Man / Woman
Founder / Co- Founder	Software / Hardware / Physical Product
Healthcare Industry	Previous Experience
Seed / Series A stage	In-house / Outsourced Production

The data was collected from two main sources. The first source was an audit of online websites and databases to find suitable companies for the research requirements. I have carefully investigated the market and chosen the matching entities. All the companies were listed in the online platform working as a database for companies' information www.crunchbase.com. All the participants were contacted by me personally via email while maintaining a professional form of communication.

The second source is qualitative data obtained from the interviews I conducted with the start-up founders. With the interviews, my aim was to get insights into specific situations in which flexibility played a significant role in the decision-making process and had a direct impact on the further venture condition.

Moreover, I wanted to understand the context in which flexibility arises and find patterns that could lead to enhancing effectuation and bricolage antecedents' literature. From the list of companies that I sourced through my first data collection process I have contacted the ones fitting my criteria best and contacted them via email. The sample consists of 3 men and 1 woman from ages 28 to 45 years old.

3.3 Measures and data evaluation

The interviews lasted between 32 and 43 minutes, were conducted online and each of the interviewees was presented with the same set of questions. Firstly, the goal was to discover the effectuation and bricolage. Secondly, I used pivots in the business model as a proxy for flexibility validation (Villani et al. 2018) and finally, I focused on

identifying the context in which flexibility arises to help solve the issue or the opposite which could have a negative impact on the venture.

Using DeepL the interviews were translated from Polish to English than using Transkriptor, the interviews were transcribed and later coded and analyzed based on the supported literature review and emergent important themes and subthemes (Dey, 1993; Boeije, 2010). In total, I came up with 7 main themes and 37 subthemes followed by unique codes. After the coding date could be rearranged and disassembled (Jorgensen, 1989), to identify key concepts, and patterns and make sense of the data as a whole (Strauss, 1987).

Although the research objects are founders the main goal is to capture the context for flexibility within their organizations. Therefore, it is important to understand what the company's operations are and then nest the founder into the framework as a main actor.

Table 3 Interviewee Information

	Data	Duration	Word Count	Language	Interviewee Title
Interview 1	04.05.2023	37:06	5245	Polish	Co-founder
Interview 2	05.05.2023	38:22	5383	Polish	Founder
Interview 3	10.05.2023	32:48	5511	Polish	Co-founder
Interview 4	18.05.2023	42:18	6104	Polish	Co-founder

Table 4 Firm Information

	Industry	Product and production	Founder Gender	Founders Motivation to Start the Business	Founder Previous Experience	Nature of Business
Company 1	Health - care	Digital / In-house	Male	Organically Discovered Problem	Self-employed/ employed in Start-up	Web-based platform connecting therapists with patients
Company 2	Health - care	Digital / In-house	Male	Organically Discovered Problem	Self-employed/ employed in Start-up	Software creating medical reports
Company 3	Health - care	Digital / Outsourced	Male	Need for Change in Life	Employed in Corporation	Web-based platform connecting doctors with patients
Company 4	Health - care	Physical / Outsourced	Female	Need for Change in Life	Employed in Corporation	Skin care supplements

4. Findings

4.1 Cases overview

Company founders vary in age from 28 to 45 years old. They represent different experience backgrounds. Founders of companies 1 and 2 have previous start-up experience combined with work on various small projects. Founders of companies 3 and 4 are characterized by experience in big corporate structures with over 10 years of experience. Founders of companies 1 and 2 have noted their motivation to start a business influenced by organically discovered problems within their close environment. On the contrary founders of companies 3 and 4 stressed the need for change as the main reason to pursue their own venture. Different motivations resulted in different approaches to problem discovery and further development.

4.1.1 Company 1

The initial organization selected for participation in this study is a web-based platform that specializes in connecting individuals experiencing mental health challenges with qualified therapists. This enterprise in southern Poland primarily serves clients within its home country through a comprehensive and transparent framework.

Prospective clients access the platform through a user-friendly website, where they relate to a specialized customer service representative. The representative conducts a preliminary assessment by engaging the client in a brief interview to determine their specific needs and geographic location. Based on this information, the client is then matched with an appropriate therapist who is best suited to address their concerns.

The platform caters to a diverse clientele, encompassing both private individuals and corporate entities. To accommodate the unique requirements of these varying customer segments, the company offers tailored packages and services designed to address their distinct needs.

To enhance its operational efficiency and expand its service offerings, the organization has forged several strategic vertical partnerships. These collaborations have facilitated streamlined processes, thereby enabling the company to better serve its clients and achieve its mission of providing accessible, high-quality mental health services.

4.1.2 Company 2

The second organization selected for participation in this study is an innovative, online-based platform that specializes in facilitating the generation of medical reports. This platform is designed to cater to the needs of both private practitioners and large-scale hospital environments, aiming to optimize the time medical professionals spend on report creation and streamline patient management processes.

The company offers a comprehensive suite of services, featuring over 100 ready-to-use templates and the flexibility to create customized templates tailored to the specific

needs of individual practitioners or patients. The platform's primary objective is to simplify healthcare bureaucracy and expedite data evaluation for medical professionals. Moreover, the software is equipped with the capability to seamlessly synchronize with existing databases, ensuring a smooth integration process within complex organizational structures.

A distinguishing feature of this platform is its voice-to-text functionality, which allows medical professionals to generate reports using their voice. The intelligent software transcribes speech into text and categorizes the content accordingly within the designated sections of the report. The company asserts that with an optimally structured workspace, physicians can produce 150 to 200 reports per day.

The venture was established by two co-founders who identified a market niche after engaging in conversations with medical professionals who expressed frustration with the time-consuming and repetitive tasks associated with healthcare bureaucracy. Currently, in the seed stage of investment, the company operates primarily in Poland but is receptive to international collaboration opportunities.

4.1.3 Company 3

The third company is aiming at providing medical help to anyone who needs it through online consultation, private home visits, and on-site visits to medical facilities.

The third organization selected for this study is an, leading telemedicine platform based in Poland. This platform provides patients with access to online consultations with a wide range of medical specialists, facilitating convenient and accessible healthcare services. The telemedicine platform represents an essential component of the rapidly evolving telemedicine landscape.

The platform boasts an extensive network of over 200 cooperating medical professionals, spanning various specialties, including general medicine, pediatrics, dermatology, and gynecology, among others. The platform allows patients to consult with doctors through video calls, phone calls, or chat messaging, offering flexibility and accommodating various preferences.

With a rapidly growing client base of over 250,000 individuals, the telemedicine platform has emerged as a significant player in the telemedicine industry. In addition to providing online consultations, the platform offers an integrated online prescription service. Following a consultation, doctors can issue prescriptions, which patients can have filled at their local pharmacy or through the platform's partnered online pharmacy.

The company has successfully established multiple strategic partnerships with both private and public entities in Poland, further strengthening its position within the healthcare sector. These collaborations enable the platform to expand its reach, enhance its service offerings, and contribute to the advancement of telemedicine in the country.

4.1.4 Company 4

The fourth organization selected for this study is a healthcare services company based in Poland. This enterprise specializes in providing a range of skin supplements, with a focus on enhancing the overall health and well-being of their customers. Companies' core value is close cooperation with medical professionals and doctors and based on their knowledge the brand portfolio is created.

The Polish healthcare services company offers a diverse range of skin supplements, catering to the needs of various customers seeking to improve their skin health. Their product portfolio includes formulations designed to address a wide array of skin concerns, such as aging, acne, dryness, and sensitivity. By providing these supplements, the company aims to make advanced skincare solutions more accessible to a broader audience.

One of the company's primary goals is to utilize cutting-edge research and the latest scientific advancements in the field of skin care to develop innovative and effective supplements. Their products are formulated with high-quality ingredients and are designed to support and enhance the skin's natural functions, promoting a healthy and radiant complexion.

4.2 Effectuation and bricolage identification

First, I have identified bricolage and effectuation in actions mentioned in the interview that the founders undertook during project development. Depending on the company and its founder different effectuation and bricolage pillars were identified. Throughout the interview with the founder of Company 1, I identified on the effectuation side his willingness to create a business (Sarasvathy, 2001), his way of conducting tasks by taking a set of means to create an effect (Sarasvathy, 2001), and experimentation as a big part of his venture (Chandler et al. 2009). On the bricolage part crucial was to be able to carry out a variety of tasks (Levi-Straus, 1962) and “Making do” which is as described by Baker and Nelson (2005) a way of solving problems just by acting.

In the interview with the second company founder, I identified that focusing on experiments to identify business opportunities (Chandler et al., 2009) along with pre-commitments and strategic alliances (Chandler et al., 2009) were to most frequent core business activities during the development. On the bricolage side actions such as searching for whatever is at hand to pursue the task (Levi-Strauss, 1962) and repeatedly “Making do” were identified as the main actions.

Throughout the third interview with the founder of Company 3, I identified 3 out of 4 core characteristics of effectuation done by Chandler et al. (2009). First focus on experiments to identify a business opportunity, second affordable loss approach related to personal investment, and third focus on pre-commitments and strategic alliances. On top of that, very actor-dependent (Sarasvathy, 2001) actions to sustain the company, willingness to create a business, and creating an effect out of a set of means (Sarasvathy, 2001) were the most bright pillars of effectuation. On the side of bricolage core elements identified were the ability to carry out a variety of tasks (Levi-Strauss, 1962), “Making do” (Baker & Nelson, 2005), and the combination of resources (Baker & Nelson, 2005).

Lastly in the interview with the founder of Company 4, I identified taking a set of means to create an effect (Sarasvathy, 2001), focusing on experiments to identify business opportunities (Sarasvathy, 2001) and pre-commitments and strategic alliances

(Chandler et al., 2009) on the effectuation side. Whereas related to bricolage was the combination of resources and “Making do” (Baker & Nelson, 2005).

4.3 Context for flexibility

In this section, the evaluation of the first research question is done. The context for flexibility as a main theme is supported by 8 subthemes that are based on the extended literature review and defined to best describe the area and context in which flexibility arises and is crucial to sustaining the project. To nest flexibility in a specific context, I have developed a framework based on already available research to define the areas where flexibility most likely should arise (Scazziota et al. 2023).

1. Adaptability (Scazziota et al. 2023)
2. Knowledge seeking (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016)
3. Experimentation (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016)
4. Risk-taking (Gabrielsson & Gabrielsson, 2013)
5. Keep working despite hard and uncertain moments (Gabrielsson & Gabrielsson, 2013)
6. Interactions with partners (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016, Kong et al., 2017)
7. Obtaining social capital (Maine et al., 2015)
8. Leveraging Assets (Scazziota et al., 2023)

Table 5. Frequencies for theme "Context for flexibility"

	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
Adaptability	2	5	5	6
Knowledge seeking	4	3	3	5
Experimentation	3	2	4	2
Risk taking	1		2	
Keep working despite hard and uncertain moments	3	2	3	4
Interactions with partners	1	8	4	1
Obtaining Social Capital				3
Leveraging Assets		1	5	

4.3.1 Context for flexibility – adaptability

In all 4 interviews situations in which founders needed to adjust to given circumstances were mentioned in total 18 times. All the founders have emphasized the importance of flexibility while adjusting to market conditions (Interview 1, Interview 3), partners' needs (Interview 2), and wrong hypothesis (Interview 4).

Interview 1

“Well, in a nutshell, we had a key hypothesis that we would be able to digitize quite extensively the psychotherapy industry in general in Poland. Well, and after a year and a half of no kind of action, I guess what can be done in a meaningful way? We came to a point where we just saw that this client doesn't want. I don't know whether to have it all online or whatever it is a toy for him? He wants patients. So we had it rebuilt it.”

Interview 2

“As for Pivot, well, let's say the goal is all the time the same, as far as it goes, so here the goal has not pivoted. The need is very, very clear. On the other hand, it is precisely such pivots. Pivots are related to the barrier to entry of the user, because doctors, despite the fact that they are very educated, computer-wise are very poor when it comes to software handling, and here there are a lot of pivots.”

Interview 3

“Both individual patients, so to speak, and corporate patients or there, medical centers or insurance companies. All of a sudden everybody needed telemedicine I know so to speak you know 2 weeks I signed probably 7 contracts not with the insurance companies so to speak to implement the service for them because the market forced it not because there was just a market need and it's you know it's well the market defined de facto this need to overflow.”

Interview 4

„Yes, that is, as if from the beginning of the launch all these products are selling and we kind of don't have to change them, but we want to because the market for raw materials is changing. The question of how to use these raw materials is also changing, so like if

we can still upgrade something and add additional value - well we want to do that, so this is maybe the, let's say, the first major pivot we want to make since the start.”

The main pattern observed in this section relates to an external force that made founders undertake actions to adjust (Scazziota et al. 2023). Regardless of the differences among the founder group, in each case, the assumptions or expectations were missed, and it created the need for flexible adjustments to keep the venture going and stay competitive in the market. Therefore, it is very likely that situations in which the founder needs to adjust due to external forces are the first antecedent for flexibility discovered.

4.3.2 Context for flexibility – knowledge seeking and experimentation

In this section, I merged knowledge-seeking and experimentation as experiments are used to gain knowledge (Scazziota et al. 2023, Chandler et al., 2009). Knowledge seeking (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016) is the second area in which context for flexibility was identified and the findings are in line with previous research (Scazziota et al. 2023, Chandler et al. 2009). In total, knowledge seeking was mentioned 15 times in all 4 interviews. As Ciszewska-Mlinaric et al. (2016) stated, experimentation is a fundamental task of every entrepreneur in every step of venture creation. In this research, I have identified different areas in which founders experiment and throughout those experiments gained knowledge. The context for flexibility in experimentation was counted 11 times in all the interviews.

Depending on the situation knowledge-seeking is a big part of an entrepreneur's life and requires a flexible approach (Chandler et al. 2009) as stated in Interview 1:

„Well cool kind of I have this philosophy that generally good you will probably be you and your company, someone or 2 things you have to do outstandingly, like actually go somewhere in the market, but the topics are actually I don't know, so I'll shoot 500 or I don't know 5262. And you have to learn somehow as CEO and do these topics on a three plus and don't argue about fours. My cool mentor always tells me, fast beats Perfect.”

In Interview 2, the founder emphasizes the importance of an unstoppable search for the best outcome:

„... the idea was to determine, the best recipient for us as it is in the optimization technique. It's such a method of simulated annealing I'm not going to describe it anymore, but if you check it out for yourself, it's just, well there's such a cool animation showing what it's all about, simulated annealing. And it's about starting wide just like I don't know to sow, so you just throw grains everywhere you go, well not on the ground. Well and some will hit better, some will hit worse, but well I don't know, in a week you'll know yes, because some will sprout faster and 2 will sprout slower and then you just focus your attention on the ones that are doing better and the rest you know you forget...”

In Interview 3, the founder pointed out the need to accept your lack of knowledge and fill in the gaps:

„Well it's All you are not in the sense because you have to know something about it's an experience that's very formative, you really learn a lot of areas also that I didn't practically deal with before, I didn't learn how to do you know a campaign on Google or Facebook, not something before you know I couldn't do but I had to because I didn't have a marketer, to begin with so I had to do it myself so it shapes you a lot.”

In Interview 4 focus was on learning and acting and the repeatability of the process:

“Yes exactly yes, that is, there was a realization. Like all the time planning the next steps we didn't have such a three-year, four-year business plan in advance, but there was just action, action, effect, action, effect, correcting some issue along the way. So so here is this one. So, this is how it looked in practice.”

All the mentioned quotes are pointing in different directions however a clear pattern of the necessity to act fast and learn quickly arises from all the interviews. Experiments paid a crucial role in gaining knowledge. Therefore, it is very likely that the next antecedent for flexibility is the lack of knowledge in a particular area followed by time pressure. In those situations, entrepreneurs employ a flexible approach to solve the problem of missing knowledge within the shortest possible period. This is in line with

Musona et al. (2020) and Ciszewska-Mlinaric et al. (2016) findings regarding the intrinsic motivation of which part flexibility is (Scazziota et al. 2023) that entrepreneurs need to acquire knowledge to move forward with the business.

4.3.3 Context for flexibility – risk taking

As Gabrielsson and Gabrielsson (2013) declared undertaking risky decisions requires flexibility skills, therefore it is automatically a context for flexibility to arise. The findings of this research support the previous research, however only in Interview 1 and 3 risk-taking as a concept for flexibility was mentioned – in total 3 times.

Founder of Company 1 stated in Interview 1 that is necessary to risk everything if you want to be the leader of the market:

“Well, but how do you want to win the whole market? I don't know European and you're supposed to be the one you don't know or you're just going to go over the edge at this point a few times at least or else it's a risky game and it stresses so much so.”

In interview 3 however, the founder referred to the personal risk that he had taken due to the fact of his age and previous professional experience where he had a stable position in the corporation:

„The founders are the people who are taking the risk a lot more, so I took that risk kind of knowing that I say so to speak that I'm already at a certain age, that I'm saying so to speak, all this money I've made in the corporation I'm putting it into this, well because today you believed in it,”

What is interesting is the different approaches that both founders are emphasizing. The founder of Company 1 in Interview 1 is 28 years old and has IT project and start-up experience, and his company is developing its own software. What is more, he states that business creation is his way of solving problems:

“Well I don't know when I see a problem that annoys me so much I set up a startup I guess and then I try to solve it that way well I just do that somehow.”

which indicates his willingness to create several businesses (Sarasvathy, 2001). This approach in combination with an understanding of the necessity to take the risk to be number one is likely to mean that he will constantly try with new businesses to become number one on the market. What is more, he is undertaking risk to solve problems that are in his close environment and potentially are directly affecting him.

This approach can be also identified in Interview 2 where the founder is likewise characterized by an IT project, start-up experience, and founded a company that creates their own software. His willingness to create a business arise organically after realizing a problem through his doctor neighbors:

“It came out very organically, because it was also basically from the fact that I was talking to my neighbors, and they are radiologists, and they are just such a nice target they started to show me simply what their work looks like, and that basically they are bureaucrats, not doctors, but bureaucrats, that they spend most of their time on documentation.”

Easy access to problems results in immediate action with a strong belief in the idea. Interestingly in both Interviews 1 and 2 founders stated that small pivots are happening with very high frequency:

Interview 1

„Well, it's kind of uncountable. It's more like, you know, name me some weeks where there were no such changes and there's correcting all the time no. In the beginning, there is no such thing as certainty at all. Well, it doesn't exist for the first several years, especially when you're doing some fairly scalable Software.”

Interview 2

“Well, I would say that pivots happen all the time, because, we kind of have the whole development just based on very frequent, very short iterations, but for example, one focus I don't know on someone function to be good yes. I would say that yes, that these iterations, well we have, let's say one big one per month so it's something like that.”

On the other side, the founder of Company 3 in Interview 3 is characterized by a different approach. His willingness to create a business (Sarasvathy, 2001) is motivated by the need to change and leave his previous place of occupation:

“You know what, I think it's a little bit, so to speak, the emotional and psychological component is important, because after 20 years of, you know, working in a corporation, a person is, to put it bluntly, fed up with many things, so to speak, and stupid bosses and boring work or the inability to do something, because corporate restrictions are so-and-so.”

He is unlike the founder of Company 1, using external experiments (Chandler et al. 2009) to identify the first niche and later problem that he decides to solve:

„How we ended up choosing these or those doctors we found that this medical industry is the least like that (digitalized and organized). Structured, digitized processes oona not as if, and also there are no such solutions similar, so to speak medical industry. Well, what we did was a survey, because my partner and I at the time sort of hadn't been in this industry at all and sort of hadn't touched the medical industry, so we just did a simple survey there cati, that is such a telephone survey.”

Therefore, he is excluding the emotional part and follows quantitative and qualitative research to reduce risk-taking as much as possible and thereby reduce the need for flexibility. This approach was identified also in Interview 4 where the 2 cofounders are likewise characterized by previous corporation experience, and they expressed the same motivation to start their own business as the founder from Company 3 – which is the need for change:

“... my motivation that I wanted to experience something new, that is, because what I had at a given moment was very well known to me - all the mechanisms were very logical, but it also became a certain routine, so such a moment of already routinization was that moment important for me to start thinking about something different...”

What is more the same approach of qualitative and quantitative approach was employed to identify a problem to solve:

“So as we started right away with actions, that is, we started doing, we started with qualitative research, with meetings, with interviews about it with all this knowledge we collected, then we did such, let's say, Product Discovery, that is, we were actually looking for these solutions.”

Furthermore, in opposition to the founders of Companies 1 and 2, founders of Companies, 3 and 4 have stated that only major pivots are taking place within their organizations:

Interview 3

“I mean, well 2 pivots in fact as of today, it's so that today telemedicine is kind of the biggest part of the revenue, and home visits are kind of an add-on there representing you know 10% of the revenue, let's say, and 2 Pivot was that we were doing this marketplace for the Kowalski, that is, for b2c kind of a typical consumer business, and then 3 weeks after launching our service and appearing on social media the CEO of Medcover wrote to me that he wanted to meet and of course they wanted to buy us right away no and then I realized that it turns out that there is also a big need on b2b how to be such a subcontractor for such big players as Medcover, LUX MED or Allianz.”

Interview 4

“On the other hand, we had such a moment that due also to some changes in cooperation with subcontractors not fully effective and this cooperation we were dissatisfied with his results, which we achieved in KPIs. But also this made us have to start very quickly to act, to think about what we have to do in order to, to be able to realize sales, yes, which we also set for ourselves in this one, so if this channel after well we opened 2 just b2b channel.”

Above findings lead to the conclusion that it is very likely that previous corporate experience along with a “Need for change” as a source of motivation for opening a business has an impact on the entrepreneur's flexible actions. With an inflexible approach to problem discovery supported by previous experience, founders are mitigating the level of risk which also results in the later less frequent need of pivoting the idea. Whereas founders without previous corporate experience rely more on fast

action taking higher risks which later demand from there more flexibility to overcome a problem

To sum up it is very likely that previous experience is an antecedent for flexibility in effectuation and bricolage. Founders with smaller experience are more likely to be exposed to risk-bearing situations that require flexibility. On the other hand, founders with bigger previous experience can mitigate the risk and therefore decrease the number of situations that require flexibility from them (Scazziota et al., 2023).

4.3.4 Context for flexibility - keep working despite hard and uncertain moments

As Gabrielsson and Gabrielsson (2013) stated, entrepreneurs need to keep working while undertaking risky decisions in an uncertain environment. Additionally, Mauer et al. (2021) emphasized the necessity to believe in the idea and Scazziota et al. (2023) pointed out the intrinsic motivation of which part is flexibility as a critical factor to improve the project. Findings from this study support previous research with an emphasis on believing in ideas as one of the crucial elements to actually keep working despite uncertainty and crises with flexibility as a main pillar, however, only to some extent. As the founder of Company 3 in Interview 3 stated:

“This belief on the one hand helps and on the other hand hinders. Well, because it helps you in the sense that you actually, so to speak, motivate you to work, because this is your business baby, so you kind of spend de facto 24 hours a day in this job, because you're constantly thinking about this, we can do better, cheaper and faster and so on and so forth.”

This approach is like the founder of Company 2 and the founders of Company 4:

Interview 2

“What motivated us and motivates us all the time is simply the fact that we have such users who, well, in principle, have been with us from the beginning, and we kind of see all the time how many patients they help, and we're already talking about there tens of 1000 patients, and even when something doesn't go so well, for example, business-wise, all the time there is somewhere this kind of, let's say, moral aspect of it all, you know

we're not the ones who treat, but we know that, for example, this doctor, describing 3 times faster because we have it calculated, well, he helped 150 patients today, not 50...”

Interview 4

„I have this feeling all the time that this is just the beginning, that is, what we are creating, this is just the beginning of the nursery. With the nursery, we're in the nursery and there we're having a great time in that nursery we're moving on to the next groups, but ahead of us still yes. Elementary school, high school and so on and so forth, so thinking about it this way I see a huge ahead of us just perspective. That so much more is going to happen, and it's definitely going to be super known somewhere out there demanding on the energy level of time and just working simply in the world.”

However, the founder of Company 3 has also emphasized the potential threat that blind belief may cause to your business:

“And on the other hand, this faith, so to speak, blinds you a little bit to such rational thinking, just critical thinking, not critical thinking under the title - What if it doesn't happen no, what if it doesn't work out? Well, and here in stat-ups you need to make decisions very carefully, so to speak, in this respect. So that those in terms of also precisely on the cash, because it's kind of the most difficult resource to obtain for a startup, that is funding so that later this cash wisely...”

Highlighting the danger of overconfidence in one’s idea was likewise identified in Interview 1. Founder pointed out that flexible maneuvering around the idea that as a founder you consider worth pursuing may be damaging and it's crucial to focus on actions that are working and neutralize all the distractions:

“...and maybe I don't know if that's flexibility, but it's more about removing the emotion? From this you know, I don't know what you want to create, to be 2 Steve Jobs is irrelevant. You have to unscrupulously kill everything that doesn't even bring you closer to some huge goal at the end, although it's also important to have some vision, it's really about some next step like a Himalayan.”

None of the founders pointed to a specific situation in which flexibility had one critical usage in working despite obstacles. However, all of them stated that flexibility to overcome problems caused by uncertainty and unforeseen events is crucial to keep working. This is in line with Ciszewska-Mlinaric et al. (2016) and Scazziota et al. (2023) previous findings that intrinsic motivation of which part is flexibility is crucial at every stage of venture development to overcome hard and uncertain moments.

Therefore, uncertainty is very likely to directly influence founders' need for a flexible approach. Nonetheless, as the founders of Companies 1 and 3 stated this flexibility in overcoming problems is important to some extent and it may cause issues if the founder misses the point of rational continuation of overcoming a problem which eventually may lead the company to failure. In conclusion, it is likely that the right assessment of the problem creates a context for stopping being flexible. Based on Interview 3 with the founder of Company 3, it is possible that the right assessment comes with experience:

“I think are such 2 key factors and 3 is just this business maturity, which I say most probably to these young founders do not have, well already the number of failures I have seen as if my assessment of reality is just different from the boy who graduated. Because some so to speak on a couple of times in this ass bounced.”

It supports findings revealed in the part of risk-taking that previous experience allows one to act less flexibly and mitigate risks.

4.3.5 Context for Flexibility – Interactions with Partners and Relationships

Interactions with partners and relationships are related due to Kwong et al. (2017) findings that revealed the need for interactions to maintain healthy and beneficial partnerships. Interactions and Relationships were in total mentioned 14 times across all 4 interviews and points out specific situations in which flexibility paid a crucial role. Specific contexts in which flexibility arises in this section can be divided into two: first client interaction with the product and second team management.

In Interview 1 founder mentioned the necessity of staying flexible when managing a team in hard situations. He emphasized that especially as a founder holding a stronger

position it is important to let other people feel listened to and strong despite the differences in position:

“You know what, even when I'm somewhere at times weakened, I somehow get on and I usually have clout quite a lot, and that has to be controlled in the team on the one hand, because then there are people weaker than you, and you also have to allow them to be respected and let them flourish.”

In Interview 2, the founder articulated the necessity of flexibility in both interactions and relationships. He stressed that this quality was not only integral to his own role but also indispensable for the entire team. He further explained that any team member unable to embody this flexibility is essentially incompatible with the team, especially in the context of an unpredictable environment. His stance implies a difficult yet pragmatic approach to workforce management, which involves termination if necessary.

"Well, you have to be flexible, because, for example, when we observed that someone was inflexible, we just had a few of those at the beginning of this year. Indeed, there was a day when we had to let go of three people. It was a tough decision for us, both emotionally and morally. However, we recognized that given the market dynamics, we simply had to adjust our burn rate."

In Interview 3, The interviewee emphasized the relevance of trust and delegation within flexible team management. They noted that effective leadership doesn't necessarily equate to omniscience, but rather relies on a firm belief in the competence of the team members. They described their management style as fundamentally distinct and flexible, conceding that it could appear 'looser,' yet it simultaneously demands a high degree of responsibility.

„So, as if these facto you delegate a lot on them and you trust really that they like know what they are doing and know it, because you don't know everything either, and as if this management is so completely different, very flexible, just very such looser, let's call it, but at the same time you know demanding.”

Accordingly, in Interview 4 the context of flexible team management arose. The interviewee emphasizes the importance of flexibility in strategic planning and decision-

making. They underscore how, in the dynamic environment of startups, ideas, and strategies might need to be reevaluated or adapted during discussions or even abruptly, as circumstances demand. This inherently requires a certain level of flexibility and openness in interactions and relationships within the team.

„Whether you're in a corporation or whether you're in a startup in a startup for sure it's even more dynamic, so sometimes we come out with idea X, and the meeting ends up that however we changed idea X to Y and it's and it's also about K yes, because however it suits us more, I don't know it's more optimal time-wise, because time-wise or cost-wise, so it's just a matter of such more daily, everyday decisions.”

In managing team relationships and interactions in startup environments, flexibility emerges as a key element. This adaptability to change appears to go beyond simple adaptation, as it shows up in several leadership and decision-making facets that are crucial to operational success. In conclusion, emotional intelligence, pragmatism in understanding the startup environment, trust and delegation, and the ability for adaptive strategic decision-making appear to be the likely antecedents of flexibility in the context of relationships and interactions with partners within healthcare startups in Poland. Collectively, these components point to a potential framework for fostering adaptability in startup team management.

In the second part of this section, I evaluated a specific context for flexibility. The critical moment where flexibility played a foreground role was the client's first interaction with the product. As noted by the founder of Company 2:

„Where appearances say about such a first impression that we just create on the doctor when using our product for the first time is very important because very quickly doctors form an opinion and then it is difficult to change it, and also they just want to test. They want to test, as it were, they are usually open-minded, they want to test, they want to see how it goes in their practice, and it is their practice here that is very important.”

Similarly, the founder of Company 3 echoed this sentiment, expressing the importance of excelling in their business's core functionality to convince customers that this is the best solution to their problem. He emphasized the need of finding the right solution to

keep all the stakeholders motivated and remove any potential threat of customer dissatisfaction.

“Well, no, well, as if what we'll do so that the doctor is not late in the hour he arrives, you don't know, just geolocation, so to speak, keeping an eye on these doctors, an incentive system for them, sort of encasing, so to speak, this core, that is, this availability, that is, the back of the key functionality of this service, about building various processes that allow you to prove this service in the best possible quality.”

As a result, the first encounter with the product might be considered an antecedent to flexibility, especially when highly specialized and concentrated group like doctors are the target users. It serves as the client's initial point of contact with the product, establishing the standard for further interactions and expectations. This initial connection necessitates flexibility and a willingness to satisfy needs, allowing for the creation of an experience that caters to the distinct tastes and needs of each client. Businesses may create a more flexible approach to their product design and customer service by acknowledging the significance of this initial interaction, better serving their customers, and improving their overall product experience.

4.3.6 Context for flexibility – leveraging assets and obtaining social capital

In Interview 2, the speaker discusses the challenges of getting in touch with doctors to assess the efficacy of their product, emphasizing how reluctant doctors are in general to engage in experimenting. Understanding these constraints and potential roadblocks to progress, as well as being ready to work within them, is a prerequisite to flexibility in this situation. The speaker is aware of the need for flexible problem-solving to enable product development and effectiveness measurement.

“Yes, well we needed continuous access to doctors so that we just had, like first we had to have someone to experiment on, and second, we also had to have some tools to measure our effectiveness. So we had to have those 2 things. This first thing was not easy at all either. It turned out, because doctors are usually not, so willing to test something. It's more just that "and it doesn't work then goodbye". You can just bury it.”

In Interview 3, the interviewee stressed the complexity of the recruitment process in startups. As a necessity, he pointed out the particular mindset of potential employees that represents openness, and a problem-solving approach with being confident in uncertain situations. He emphasized the difference between later managing such a team in contrast with teams in big established entities that operate within developed structures.

“Hiring people for a startup is not easy, what kind of people you know kind of have a startup mindset and feel very comfortable in such organizations, and some people don't, and kind of managing these people in a startup is a completely different thing than managing for example in a corporation. (...) Like if you know that kind of mindset under the title Solutions not problems, and not everyone is like that no, and as if to convince them that well they're going to be in a startup in which they're not going to have 5 people to help them, so to speak, to do the marketing well then you know it's hard no? Such self-made men. You have to hire people who actually, well, they kind of think like you, or they are, so to speak, independent. First of all, this is very important.”

In Interview 4, the speaker likewise pointed out the necessity of hiring and partnering with well-chosen partners. Based on the example wrong assessments of needs may cause future problems in cooperation and therefore lead to the split of two parties and the end of cooperation.

“On the other hand, after some 2 more or less successful collaborations, even 3 freelancers, as if the first one somewhere lasted probably a month or 2 also and the 3rd one lasted only a week and we made a decision very quickly. Such that there is no point in dragging it out, however, this is the moment that you need to have a very professional entity for this and there not to break up with some simply very you know mundane things just it has to go forward, so all of a sudden with some there decisions that you had made that this is probably not going to happen yet.”

In conclusion, the recruitment process itself is very likely to be the context and antecedent for flexibility. Founders are aware of the necessity to onboard people with a start-up mindset and flexibility helps them to overcome barriers to progressing in this area and eventually creating an environment of independent problem solvers.

4.4 Context for no flexibility

In this section, I evaluate the second research question. This study highlights situations that produce an environment that is favorable to inflexibility in the current segment. Even though academic discourse, as demonstrated by Ciszewska-Mlinaric et al. (2016), asserts the necessity of flexibility at every stage of start-up evolution, this research significantly adds to the body of literature by identifying specific contexts in which excessive flexibility may have negative effects on the company. This nuanced viewpoint encourages a reevaluation of the idea of universal adaptability and proposes an alternative, balanced strategy that recognizes the complex, context-specific character of start-up development.

4.4.1 Context for no flexibility – sticking to the idea

In all the interviews, speakers have noted that despite the clear necessity for being flexible, there are situations in which the founder needs to employ an inflexible approach. In Interview 1, the speaker mentioned his personal ability to stand up to the majority and push through his vision whenever the core idea is in danger. In the context of inflexibility, this suggests the necessity of sticking to convictions, perhaps when it pertains to specific strategic vision or business principles.

“I’ve been studying this material lately it’s a very popular topic now in the States all the billionaires are talking about it. Well I generally do, and it’s not flexible at all, but as I sit in a room I can tell 19 people that they are not right, and I am right.”

In interview 2, the founder of Company 2 underlined that despite the possibility of minor detours or "pivots," this assertion emphasizes the consistency of broader objectives. This exhibits inflexibility because, while certain elements of the route may alter, the destination does not.

“As for Pivot, well, let’s say the goal is all the time the same, as far as it goes, so here the goal has not pivoted. The need is very, very clear. On the other hand, it is precisely such pivots.”

Similarly, in Interview 3, the speaker emphasizes the need of being inflexible in core business and businesses point of differentiation. This type of inflexibility fosters an unwavering dedication to the company's core principles, which can help to guarantee a steady course for advancement. Additionally, it assists to set the start-up apart from its rivals, making it particularly enticing to a certain target market.

“And it's a little bit of a no, that on the one hand, you have to, be absolutely inflexible on what you want to be your core business and your key service and your kind of unique selling point or Point of Difference not what you're going to really differentiate yourself with.”

In Interview 4 the founder of Company 4 likewise mentioned a well-defined path that the company is following both in terms of the overall user experience and the specific impression they desire it to give. This instance suggests a crucial precondition for inflexibility: the product's experience and quality cannot be compromised. Despite any additional modifications or adjustments that might be made while the product is being developed, these core characteristics ought to endure. This degree of rigidity implies that, in some circumstances, uncompromising adherence to the original vision is essential to the venture's success.

“Whereas we knew from the beginning and had such benchmarks. We knew how we wanted this product to be, let's say, at the level of such an experience, what kind of impression it was supposed to give, so in terms of sort of product quality, that's sort of one issue...”

In this case, inflexibility can be considered a product of several factors. The established benchmarks and desired product quality suggest a strong commitment to maintaining high standards. The underlying notion seems to be that a firm belief in the product vision and a commitment to achieving that vision are integral to a startup's success.

According to these interviews, the antecedents of inflexibility within the start-up context are very likely to be loyalty to a leader's expertise and judgment, consistency with the start-up's overall mission or goal, and unwavering commitment to the core business, key service, and unique selling proposition. Therefore, inflexibility becomes a

strategic contrast to flexibility, highlighting the reality that while adaptation is important, some essential elements of a business venture demand steadfastness and should remain constant to ensure the venture's direction, identity, and market position.

4.4.2 Context for no Flexibility – sticking to the goals

Inflexibility has also occurred mainly in team management but also in product quality. This section identifies situations where inflexibility is required to achieve the next steps that comprise the project.

In Interview 2, the pragmatic approach to start-up management and the requirement for meticulous personnel planning are both highlighted in this remark. In response to market pressure or obstinate habits, the speaker emphasizes the need for worker flexibility and if necessary, the readiness to take harsh steps, such as employee termination. It demonstrates that while flexibility is expected, the ability to react inflexibly when the project needs are not fulfilled and therefore putting the venture at risk is crucial.

“Well, you had to be flexible, because, for example, well when we saw that someone was inflexible, we just had a few of those at the beginning of this year, well one day we just fired 3 people, and it was difficult for us, kind of difficult from the human side very much, but we saw that, for example, well we have to, well also in the face of what's going on in the market, we just have to trim our burn rate.”

Accordingly, in Interview 3 the speaker first emphasized the different more flexible approach to team management in comparison to the corporate structure. However, he has noted that despite the space that start-up employees are given it is crucial to expect high productivity and commitment. Therefore, even if start-up team management desires flexibility performance and dedication are not subject to this rule.

“Well, and on the other hand, you have to demand from them that this output is well, because at the end of the day, so to speak, well you already have to earn money not as if from this small team you have to squeeze maximum output, no? Well.”

Lastly, in Interview 4 the speaker noted that despite several adjustments, their commitment to upholding the quality of their product did not change. Here, rigidity is

shown as a dedication to excellence and adherence to initial hypotheses in the face of obstacles. This implies that some inflexibility is required for product development, at every step especially when it comes to maintaining quality standards.

“We changed it probably 60 times simply one by one, and these products came very many such trials prepared by the Technologist and Well this situation also taught us that we simply did not change We did not turn the whole composition upside down. We didn't go off the quality, we stuck to our assumption.”

This investigation highlights the relationship between flexibility and inflexibility as key components of entrepreneurial management. Due to the findings of this research, it is very likely that both have critical roles to play in various situations, helping to determine how businesses develop and succeed. Especially when it comes to team management the management team needs to balance of the approaches.

The above quotes imply that performance requirements, and upholding quality standards can all be situational antecedents of inflexibility. This suggests a complex view of flexibility in start-up settings. Although adaptability and invention are sometimes facilitated by flexibility, a certain amount of inflexibility can serve as a stabilizing influence. Whether they are related to labour performance, product quality, or business sustainability in reaction to market challenges, it can assist maintain consistency and the accomplishment of important objectives. Understanding these causes of inflexibility adds to the larger conversation about start-up management and encourages a more nuanced strategy that acknowledges the value of both flexibility and inflexibility.

5. Discussion

The primary aim of this study was to answer two research questions:

“What are the antecedents of flexibility in effectuation and bricolage among Polish start-up founders that founded a company in the health care industry?”

“In what situations flexibility is inadvisable and may even lead to a threat to the project caused by the start-up founders with the company in the health care industry in Poland?”

The specific objectives of the research were to understand specific contexts and antecedents that precede flexible behaviors of start-up founders in the healthcare industry in Poland and on top of that to add to the existing literature of effectuation and bricolage antecedents.

Given the lack of clarity in flexibility antecedents (Villani et al. 2018), this study sought to investigate the phenomena and enrich current research. For research objects, I have chosen 4 founders of healthcare start-ups in Poland. Healthcare start-ups in Poland are recognized as some of the best among all start-up industries within the country (<https://www.eu-startups.com/2022/07/polish-startup-talkie-ai-raises-e2-5-million-for-its-medtech-solution-boosting-customer-service/> 29.05.2023). Therefore, naturally, it became a perfect group to evaluate the research questions stated above.

To conduct the research, I first employed theoretical sampling (Glaser, Strauss 1967) as a structure for case selection. With the defined objectives and criteria, I have contacted companies to conduct interviews with their founders. Throughout interviews, I have collected qualitative data that was later translated, transcribed and coded to get valuable insights (Jorgensen, 1989), and identify patterns to make sense of the data as a whole (Strauss, 1987).

5.1 Findings summary

The group selected for my research consisted of four start-up founders of age 28 to 45. The founders who participated in the study are characterized by different professional backgrounds: founders of Companies 1 and 2 represent work in start-ups and small projects as a previous experience. Whereas founders of Companies 3 and 4 have previous corporate experience. Moreover, the founders of Companies 1, 2, and 3 are men and the founder of Company 4 is a woman. Apart from personal founders' characteristics, Companies founded by them vary as well. Firstly, they deliver different products from software to physical products with different target groups and targeting

individual clients as well as businesses. Moreover, among companies that produce software, which is Companies 1, 2, and 3, the first two are developing the product in-house, and Company 3 is outsourcing the development to an external entity. Company 4 is outsourcing its production of beauty products to an external partner. One of the key connecting elements for all founders is the fact that they have successfully built a start-up within the healthcare industry in Poland.

All of the founders were interviewed using the same set of questions which were created carefully to highlight crucial concepts within which flexibility antecedents and antecedents for inflexibility were identified. Firstly, I have identified Bricolage and Effectuation in entrepreneurial actions.

The sub-themes which appeared most frequently in the main theme Effectuation were: “Focus on experiments to identify business opportunities” (Sarasvathy, 2001, Chandler et al., 2009) mentioned 6 times across all the interviews and second “Pre-commitments and strategic alliances” mentioned in total 4 times across all the interviews. The remaining number of sub-themes total of 6 appeared across all the interviews 9 times and proved the presence of effectuation in the founder's actions.

The sub-theme identified in the main theme of Bricolage was “Making do” (Baker & Nelson, 2005) which appeared across all the interviews 8 times. Followed by the remaining 4 sub-themes in total mentioned 5 times, likewise, proof that Bricolage's actions were used by founders during their venture creation.

After identifying Bricolage and Effectuation I sought to identify pivots occurring during the development of the project and use them as a proxy for flexibility (Villani et al., 2018) in the founder's actions. All the founders have positively responded to the question regarding the pivot occurring in their organization. Overall, all the founders stated that at least one major pivot followed by some smaller ones has occurred in their organization. Interestingly founders of Companies 1 and 2 emphasized that pivots in their organizations were occurring at very high intensity, sometimes even every week. Whereas founders of Companies 3 and 4 admitted that the pivots are occurring but at a lower intensity.

In the next parts, I focused on searching for the answers to the main research questions posed in this paper. Firstly, I created a list of sub-themes preceded by an in-depth analysis of the existing literature review that referred to flexibility in effectuation and bricolage. The main areas in which I tried to identify the antecedents for flexibility were Adaptability, Leveraging Assets (Scazziota et al., 2023), Interaction with Partners, Knowledge Seeking, Experimentation (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016), Relationships (Scazziota et al., 2023, Kong et al., 2017), Working Despite Hard and Uncertain Moments (Gabrielsson, Gabrielsson, 2013), Obtaining Social Capital (Maine et al., 2015).

The context for flexibility was identified in all those areas which support the previous research (Scazziota et al., 2023, Ciszewska-Mlinaric et al., 2016) that flexibility as a part of intrinsic motivation is inherent in founders' path to success. Adaptability was a sub-theme that was mentioned across all interviews with the greatest intensity, in total 18 times. The second area with the greatest number of contexts for flexibility was knowledge seeking mentioned 15 times, the third is working despite hard and uncertain moments – in total mentioned 12 times and experimentation 11 times across all interviews.

In the further part of my research, I aimed at answering the second research question regarding context and antecedents for inflexibility. The main sub-themes that arose during the analyses of interviews are sticking to the goals and sticking to the idea.

Evidence of research has shown that flexibility is a crucial factor in successfully pursuing a start-up venture (Scazziota et al., 2023). As stated by the founder of Company 3 in Interview 3:

“Flexibility is generally that at every stage of you know the life cycle of such a startup is just absolutely necessary. Like here you know, well it's not an ordinary corporation where you do the same things for 5 years, so to speak, the same way only here every day, especially in the medical industry, do you have a challenge there?”

As well as research indicates that despite the necessity of flexibility it is likely that when it comes to core business activities and ventures point of differentiation, founders

should remain inflexible and not succumb to distractions. As stated by the founder of Company 3 in Interview 3:

“We changed it probably 60 times simply one by one, and these products came very many such trials prepared by the Technologist and Well this situation also taught us that we simply did not change We did not turn the whole composition upside down. We didn't go off the quality, we stuck to our assumptions.”

The themes mentioned above allowed us to deepen the existing knowledge and provided insights into the contextual factors and antecedents that influence the flexibility of effectuation and bricolage in the healthcare startup environment in Poland.

5.2 Interpretation of findings

The initial pattern that emerged from the data suggests that the founders' strategic revisions were spurred on by an outside force. This pattern appears when the initial expectations or assumptions are incorrect, needing adaptable steps to keep the enterprise competitive. Therefore, it is very likely that circumstances brought on by external factors could serve as a major precursor for flexibility.

A recurring issue from the interviews shows that another likely antecedent for flexibility is a lack of expertise in a particular field combined with time restraints. In these circumstances, entrepreneurs adopt a flexible strategy to quickly close knowledge gaps.

In terms of taking risks, evidence suggests implying that prior corporate experience has a substantial impact on an entrepreneur's flexible actions. With less corporate expertise, founders tend to act faster, taking on more risks that eventually call for flexibility. In contrast, more experienced founders are better equipped to reduce risks, which decreases the requirement for flexibility.

Moreover, evidence suggests that flexibility can be reduced in a situation where it is possible to appropriately identify the issue. This shows that a company's failure could

result from relying too much on flexibility, highlighting the value of expertise in the problem-solving process.

The first time a consumer interacts with a product has been identified as, yet another possible antecedent for flexibility. During the first encounter with the product, the customer establishes the tone for subsequent interactions and shapes their expectations. Moreover, hiring practices seem to be both a context for flexibility and its antecedent, demanding the onboarding of people who have a start-up mindset. The uniqueness of the hiring process within a start-up requires founders to approach individually every potential employee to maximize their productivity while leaving them the possibility to create their own working environment.

Finally, the analysis demonstrates that there are several elements that support inflexibility, including adherence to a leader's knowledge, conformity to the start-up's overarching objective, and dedication to the core business or unique selling proposition. This presents rigidity as a tactical counterpoint to flexibility, where some elements of an endeavor require consistency to secure its direction and market position.

The findings point to a nuanced interplay between flexibility and inflexibility within entrepreneurial management, with both influencing decisions under various conditions. Performance requirements and upholding quality standards are found to be likely situational antecedents of inflexibility, emphasizing the stabilizing influence of inflexibility amidst the dynamism of start-up settings. These observations support a sophisticated approach that acknowledges both the value of flexibility and inflexibility, adding to the conversation on start-up management.

5.3 Support in the existing literature

Firstly, the findings of this research mirror the results of previous studies done by Maine et al. (2015) and Murdock and Varnes (2018) stating that entrepreneurs need to adapt whenever faced with unforeseen situations and constraints. This research adds to the existing literature by showing that those external factors have a direct impact on

entrepreneurs' flexible behaviors and very likely stimulate the flexible approach towards problem-solving through experimentation.

Secondly, like findings from Ciszewska-Mlinaric et al. (2016), Gabrielson and Gabrielson (2013), and Sitoh et al. (2014), this study pointed out intrinsic motivation with flexibility as one of the components to be critical in learning and experimenting process. What is more, studies reveal that the lack of knowledge in a particular area combined with time pressure is likely to be an antecedent of flexibility.

The results of this study have also extended the understanding of previous experience as an effectuation and bricolage personal antecedent beyond the findings of Jiang and Tornikoski (2019) and Nummela et al. (2014) which proved that more experienced entrepreneurs are shifting between causation and effectuation. This research adds to those findings by emphasizing the high probability that entrepreneurs with previous corporate experience can better assess a given situation and limit the use of flexibility in the decision-making process which indicates that their decisions may be more structured and shifting towards causation.

Building upon the work of Akemu et al. (2016), Chandra et al. (2015), Gomes et al. (2018), Hannibal et al. (2016) and Maine et al. (2015) this study offers further insights into topics of specialized knowledge as a crucial resource for creating opportunities. This study showed that it is essential to obtain social capital that is a specialist within their field of work. That is due to a looser work environment where performance must go hand in hand with responsibility. Therefore the recruitment process itself likely is an antecedent and context for flexibility because it is crucial for founders to create opportunities with the help of specialized staff.

Moreover, this study adds to the body of literature by confirming the finding of Mauer et al. (2021), Jiang and Tornikoski (2019), and Kaliniec et al. (2014) that entrepreneurs are upbeat and dedicated to their ideas while also revealing that this dedication when it comes to core business activities or points of differentiation should likely result in inflexible approach and not compromising on key values of the venture.

Finally, the findings of this study regarding working despite uncertain moments are in line with Molloy et al. (2020) who emphasized the importance of intrinsic motivation and flexibility to act persist in entrepreneurial actions. This study adds to the existing literature by pointing out an uncertainty both internal and external (Scazziota et al., 2023) to be very likely a direct antecedent of flexibility when it comes to overcoming the obstacles.

6. Conclusion

In conclusion, this research has significantly contributed to the field of effectuation and bricolage antecedents by deepening the existing research and adding to the literature, specific contexts, and factors that precede the flexibility phenomena. I have evaluated qualitative data obtained from interviews with 4 founders of healthcare start-ups in Poland and identified likely antecedents of flexibility and inflexibility in founders' behaviors. This study sought to answer two main research questions:

“What are the antecedents of flexibility in effectuation and bricolage among Polish start-up founders that founded a company in the health care industry?”

“In what situations flexibility is inadvisable and may even lead to a threat to the project caused by the start-up founders with the company in the health care industry in Poland?”

Detailed examination of data revealed crucial antecedents and contexts for both flexibility and inflexibility. Some of the key findings point out that likely antecedents of flexibility are external factors in combination with wrong assumptions, lack of knowledge in a particular field combined with time restraints, and uncertainty both external and internal. Moreover, the study revealed the likely antecedents of inflexibility which are dedicated to the core business or unique differentiation proposition as well as performance requirements and upholding quality standards.

Two specific contexts for flexibility were revealed, first client's initial interaction with the product especially when the product is targeting highly specialized groups like doctors is likely to be the situational antecedent for flexibility. Second, is the hiring

process, where founders need to combine companies' requirements with employees' desires.

Finally, the research added to the existing literature by showing that previous experience is allowing founders to better mitigate risks which are likely leading to the ability to decrease the requirement for flexibility.

Ultimately the findings of this study highlight the importance of keeping in mind the nuanced interplay between flexibility and inflexibility within entrepreneurial management, with both influencing decisions under various conditions.

While the results of this study are promising the small sample size limits the ability to generalize those findings to a larger population. This study has focused entirely on founders of start-ups within the healthcare industry in Poland and therefore may not represent the perspective of other stakeholders in the start-up environment nor even the perspective of founders in other industries or countries. Moreover, qualitative data analyses are based on the subjective judgment of the researcher. Therefore, to expand those findings on other groups and be able to generalize the findings over a greater population, further researchers could focus their attention on evaluating bigger samples with the use both of qualitative and more importantly quantitative data. Moreover, further studies should also take into consideration other stakeholders as in this research only the context of the founder was evaluated.

7. Limitations and Further Research

While the results of this study are promising the small sample size limits the ability to generalize those findings to a larger population. This study has focused entirely on founders of start-ups within the healthcare industry in Poland and therefore may not represent the perspective of other stakeholders in the start-up environment nor even the perspective of founders in other industries or countries. Moreover, qualitative data analyses are based on the subjective judgment of the researcher. Therefore, to expand those findings on other groups and be able to generalize the findings over a greater population, further researchers could focus their attention on evaluating bigger samples with the use both of qualitative and more importantly quantitative data. Moreover,

further studies should also take into consideration other stakeholders as in this research only the context of the founder was evaluated.

Bibliography

- Akemu, O., Whiteman, G., & Kennedy, S. (2016). Social enterprise emergence from social movement activism: The Fairphone case. *Journal of Management Studies*, 53(5), 846–877.
- Amabile, T. (1983) *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer- Verlag.
- An, W., Ruling, C., Zheng, X., & Zhang, J. (2020). Configurations of effectuation, causation, and bricolage: Implications for firm growth paths. *Small Business Economics*, 54, 843–864.
- Arend, R. J. (2020). Getting nothing from something: Unfulfilled promises of current dominant approaches to entrepreneurial decision-making. *Administrative Sciences*, 10 (3), 61.
- Arend, R. J., Sarooghi, H., & Burkemper, A. (2015). Effectuation as ineffectual? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 40(4), 630–651.
- Arroteia, N., & Hafeez, K. (2020). The internationalisation of TechnoLatinas from a resource-based perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(3), 688–710.
- Azmat, F., Ferdous, A. S., & Couchman, P. (2015). Understanding the dynamics between social entrepreneurship and inclusive growth in subsistence marketplaces. *Journal of Public Policy & Marketing*, 34(2), 252–271.
- Baber, W. W., Ojala, A., & Martinez, R. (2019). Effectuation logic in digital business model transformation: Insights from Japanese high-tech innovators. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(6–7), 811–830.
- Bacq, S., Ofstein, L., Kickul, J., & Gundry, L. (2017). Perceived entrepreneurial munificence and entrepreneurial intentions: A social cognitive perspective. *International Small Business Journal*, 35(5), 639–659.
- Baker, T. & Nelson, R. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50, 329–366.
- Baron, R. A., & Tang, J. (2009). Entrepreneurs' social skills and new venture performance: Mediating mechanisms and cultural generality. *Journal of Management*, 35(2), 282–306.
- Beckett, R. C. (2016). Entrepreneurial bricolage—Developing recipes to support innovation. *International Journal of Innovation Management*, 20(05), 1640010.
- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. (2014). Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616–635.

- Bhatt, P., & Ahmad, A. J. (2017). Financial social innovation to engage the economically marginalized: Insights from an Indian case study. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(5–6), 391–413.
- Bicen, P., & Johnson, W. H. (2015). Radical innovation with Limited Resources in High- Turbulent Markets: The role of lean innovation capability. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 278–299.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. London: Sage Publications.
- Boggs, D. L. (1986). A case study of citizen education and action. *Adult Education Quarterly*, 37(1), 1-13.
- Busch, C., & Barkema, H. (2021). From necessity to opportunity: Scaling bricolage across resource-constrained environments. *Strategic Management Journal*, 42(4), 741–773.
- Chandler, G.N., DeTienne, D.R., McKelvie, A., Mumford, T.V., 2009. Causation and effectuation processes: A validation study, *Journal of Business Venturing* 26, 375-390
- Chandra, Y., & Paras, A. (2021). Social entrepreneurship in the context of disaster recovery: Organizing for public value creation. *Public Management Review*, 23(12), 1856–1877.
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. F. (2015). Opportunity portfolio: Moving beyond single opportunity explanations in international entrepreneurship research. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(1), 199–228.
- Carlsson-Wall, M., & Kraus, K. (2015). Opening the black box of the role of accounting practices in the fuzzy front-end of product innovation. *Industrial Marketing Management*, 45, 184–194.
- Ciborra, C. U. (2002). “The labyrinths of information: Challenging the wisdom of systems.” New York: Oxford University Press.
- Ciszewska-Mlinaric, M., Obloj, K., & Wasowska, A. (2016). Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalisation. *Journal of East European Management Studies*, 21(4), 1–23.
- Corner, P. D., & Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 635–659.
- Davidsson, P., Baker, T., & Senyard, J. M. (2017). A measure of entrepreneurial bricolage behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 114–135.
- De Koning, A. (2003). Opportunity development: A socio-cognitive perspective. In J. Katz & D. Shepherds (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and*

growth: Cognitive approaches to entrepreneurship research (Vol. 6, pp. 265-314). Oxford: Elsevier Science.

Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. NY: Routledge.

Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681–703.

Drucker, P.F., (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review* 76 (6), 149–157.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Ernkvist, M. (2015). The double knot of technology and business-model innovation in the era of ferment of digital exchanges: The case of OM, a pioneer in electronic options exchanges. *Technological Forecasting and Social Change*, 99, 285–299.

Evers, N., & Andersson, S. (2021). Predictive and effectual decision-making in high-tech international new ventures—A matter of sequential ambidexterity. *International Business Review*, 30(1), Article 101655.

Fiet, J.O., (2002). *The Systematic Search for Entrepreneurial Discoveries*. Quorum Books, Westport, CT.

Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019–1051.

Gabrielsson, P., & Gabrielsson, M. (2013). A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1357–1373.

Galkina, T., & Atkova, I. (2020). Effectual networks as complex adaptive systems: Exploring dynamic and structural factors of emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(5), 964–995.

Galkina, T., & Chetty, S. (2015). Effectuation and networking of internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5), 647–676.

Garud, R. & Karnoe, P. (2003). Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 32(2), 277–300.

- Gedajlovic, E., Honig, B., Moore, C. B., Payne, G. T., & Wright, M. (2013). Social capital and entrepreneurship: A schema and research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 455–478.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. NY: Basic Books.
- Glaser, B. G., Strauss A. L., (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. AldineTransaction, 45-117
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474.
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C., & Woo, C. Y. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750–783.
- Gomes, L. A. V., Salerno, M. S., Phaal, R., & Probert, D. R. (2018). How entrepreneurs manage collective uncertainties in innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 128, 164–185.
- Grégoire, D. A., & Cherchem, N. (2020). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics*, 54(3), 621–639.
- Gurca, A., & Ravishankar, M. N. (2016). A bricolage perspective on technological innovation in emerging markets. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 63(1), 53.
- Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for inclusive business: Intrapreneurial bricolage in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), 743–784.
- Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2004). *Approaches to qualitative research: A reader on theory and practice*. NY: Oxford University Press.
- Holt, D., & Littlewood, D. (2017). Waste livelihoods amongst the poor—Through the lens of bricolage. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 253–264.
- Janssen, F., Fayolle, A., & Wuillaume, A. (2018). Researching bricolage in social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3–4), 450–470.
- Jiang, Y., & Ruling, C. C. (2019). Opening the black box of effectuation processes: Characteristics and dominant types. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 171–202.
- Jiang, Y., & Tornikoski, E. T. (2019). Perceived uncertainty and behavioral logic: Temporality and unanticipated consequences in the new venture creation process. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 23–40.
- Jones, O., & Li, H. (2017). Effectual entrepreneuring: Sensemaking in a family-based

- startup. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(5–6), 467–499.
- Jorgensen, D. L. (1989). *Participant observation: A methodology for human studies*. London: Sage.
- Kalinic, I., Sarasvathy, S. D., & Forza, C. (2014). ‘Expect the unexpected’: Implications of effectual logic on the internationalization process. *International Business Review*, 23(3), 635–647.
- Kang, T. (2017). Bricolage in the urban cultural sector: The case of Bradford city of film. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(3–4), 340–356.
- Keating, A., Geiger, S., & McLoughlin, D. (2014). Riding the practice waves: Social resourcing practices during new venture development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1207–1235.
- Kiss, A. N., Danis, W. M., Nair, S., & Suddaby, R. (2020). Accidental tourists? A cognitive exploration of serendipitous internationalisation. *International Small Business Journal*, 38(2), 65–89.
- Kitching, J., & Rouse, J. (2020). Contesting effectuation theory: Why it does not explain new venture creation. *International Small Business Journal*, 38(6), 515–535.
- Korsgaard, S., Müller, S., & Welter, F. (2021). It’s right nearby: How entrepreneurs use spatial bricolage to overcome resource constraints. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(1–2), 147–173.
- Kwong, C. C., Cheung, C. W., Manzoor, H., & Rashid, M. U. (2019). Entrepreneurship through Bricolage: A study of displaced entrepreneurs at times of war and conflict. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 435–455.
- Kwong, C., Tasavori, M., & Wun-mei Cheung, C. (2017). Bricolage, collaboration and mission drift in social enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7–8), 609–638.
- Lanzara, G.F., (1999) “Between transient constructs and persistent structures: Designing systems in action.” *Journal of Strategic Information Systems*, 8: 331–349.
- Levi-Strauss, C. (1962). *The savage mind* (George Weidenfeld & Nicolson Ltd., Trans.). Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Maine, E., Soh, P. H., & Dos Santos, N. (2015). The role of entrepreneurial decision-making in opportunity creation and recognition. *Technovation*, 39, 53–72.
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419–435.
- Mauer, R., Nieschke, S., & Sarasvathy, S. D. (2021). Gestation in new technology ventures: Causal brakes and effectual pedals. *Journal of Small Business Management*, 1–36.

- McKelvie, A., Haynie, J., & Gustavsson, V. (2011). Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 273–292.
- Miner, A. S., P. Bassoff, and C. Moorman (2001). “Organizational improvisation and learning: A field study.” *Administrative Science Quarterly*, 46: 304–337.
- Molloy, C., Bankins, S., Kriz, A., & Barnes, L. (2020). Making sense of an interconnected world: How innovation champions drive social innovation in the not-for-profit context. *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 274–296.
- Murdock, K. A., & Varnes, C. J. (2018). Beyond effectuation: Analysing the transformation of business ideas into ventures using actor-network theory. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(1), 256–272.
- Musona, J., Sjögrén, H., Puumalainen, K., & Syrjä, P. (2020). Bricolage in environmental entrepreneurship: How environmental innovators “make do” at the bottom of the pyramid. *Business Strategy & Development*, 3(4), 487–505.
- Numagami, T. (1998). The infeasibility of invariant laws in management studies: A reflective dialogue in defense of case studies. *Organization Science*, 9(1), 2-15.
- Nummela, N., Saarenketo, S., Jokela, P., & Loane, S. (2014). Strategic decision-making of a born global: A comparative study from three small open economies. *Management International Review*, 54(4), 527–550.
- Ocasio, W., Thornton, P. H., & Lounsbury, M. (2017). Advances to the institutional logics perspective. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 509–531). SAGE Publications Ltd.
- Punch, K. (1998). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. London: Sage.
- Reymen, I. M., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: A process study of effectuation and causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 351–379.
- Reypens, L., Bacq, S., & Milanov, H. (2021). Beyond bricolage: Early-stage technology venture resource mobilization in resource-scarce contexts. *Journal of Business Venturing*, 36(4), Article 106110.
- Ritvala, T., Salmi, A., & Andersson, P. (2014). MNCs and local cross-sector partnerships: The case of a smarter Baltic Sea. *International Business Review*, 23(5), 942–951.
- Rocha, A., Simões, V. C., de Mello, R. C., & Carneiro, J. (2017). From global startups to the borderless firm: Why and how to build a worldwide value system. *Journal of International Entrepreneurship*, 15(2), 121–144.

- Rosca, E., Agarwal, N., & Brem, A. (2020). Women entrepreneurs as agents of change: A comparative analysis of social entrepreneurship processes in emerging markets. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, Article 120067.
- Saldanha, J., 2009. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE Publications Inc., 45-149.
- Sarasvathy, S.D., 2001. Causation and Effectuation: Towards A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, *The Academy of Business Review* 26, 243-263
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial experience*. Edward Elgar Publishing.
- Sarkar, S. (2018). Grassroots entrepreneurs and social change at the bottom of the pyramid: The role of bricolage. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3–4), 421–449.
- Sarkar, S., & Pansera, M. (2017). Sustainability-driven innovation at the bottom: Insights from grassroots entrepreneurs. *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 327–338.
- Scazziota, V., Andreassi, T., Ribeiro Serra, F., & Guerrazzi, L. (2020). Expanding knowledge frontiers in entrepreneurship: Examining bricolage and effectuation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1043–1065.
- Scazziota, V., Serra, F., Sarkar, S., Guerrazzi, L. (2023). The antecedents of entrepreneurial action: A meta-synthesis on effectuation and bricolage. *Journal of Business Research*, 155
- Schafer, S.M., Smith H.J., Linder J.C., (2005). The power of business models, *Business Horizons* 48, 199-207
- Servantie, V., & Rispal, M. H. (2018). Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3–4), 310–335.
- Siltaloppi, J., Koskela-Huotari, K., & Vargo, S. L. (2016). Institutional complexity as a driver for innovation in service ecosystems. *Service Science*, 8(3), 333–343.
- Sitoh, M. K., Pan, S. L., & Yu, C. Y. (2014). Business models and tactics in new product creation: The interplay of effectuation and causation processes. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(2), 213–224.
- Stake, R. E. (2003). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* (pp. 134-164). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stigler, G.J., (1952). *The Theory of Price*. Macmillan, New York, NY.

- Stinchfield, B.T., Nelson, R.E., Wood, M.S., (2013). Learning from Levi-Strasuss' Legacy: Art., Craft, Engineering, Bricolage, and Brokerage in Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 889-921
- Su, N. (2013). Internationalization strategies of Chinese IT service suppliers. *MIS Quarterly*, 37(1), 175–200.
- Stake, R. E. (2003). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* (pp. 134-164). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Strauss, A.L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40, 371-384.
- Tasavori, M., Kwong, C., & Pruthi, S. (2018). Resource bricolage and growth of product and market scope in social enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30 (3–4), 336–361.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
- Townsend, D. M., Hunt, R. A., McMullen, J. S., & Sarasvathy, S. D. (2018). Uncertainty, knowledge problems, and entrepreneurial action. *Academy of Management Annals*, 12 (2), 659–687.
- Tryba, A., & Fletcher, D. (2020). How shared pre-start-up moments of transition and cognitions contextualize effectual and causal decisions in entrepreneurial teams. *Small Business Economics*, 54(3), 665–688.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26 (3), 341–358.
- Viale, R., 1992. Cognitive constraints of economic rationality. In: Simon, H. (Ed.), *Economics, Bounded Rationality, and the Cognitive Revolution*. Edward Elgar Publishing Limited, Brookfield, VT, pp. 174–193.
- Villani, E., Linder, C., & Grimaldi, R. (2018). Effectuation and causation in science-based new venture creation: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 83, 173–185.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Welter, C., Mauer, R., & Wuebker, R. J. (2016). Bridging behavioral models and theoretical concepts: Effectuation and bricolage in the opportunity creation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(1), 5–20.

Witell, L., Gebauer, H., Jaakkola, E., Hammedi, W., Patricio, L., & Perks, H. (2017). A bricolage perspective on service innovation. *Journal of Business Research*, 79, 290–298.

Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research* (3rd ed.). Sage.

Links

<https://www.eu-startups.com/2022/07/polish-startup-talkie-ai-raises-e2-5-million-for-its-medtech-solution-boosting-customer-service/>

<https://www.crunchbase.com>

Table of figures and tables

Tables

Table 6. Source: Own study based on (Chandler et al. 2009).

effectuation	causation
1. a focus on short-term experiments to identify business opportunities in an uncertain future	predicting an uncertain future by defining the final objective in advance
2. focus on projects where the loss in a worst-case scenario is affordable	maximization of expected returns
3. focus on pre-commitments and strategic alliances to control an uncertain future.	future prediction through business planning and competitive analysis
4. exploitation of environmental contingencies through flexibility	exploitation of pre-existing capabilities and resources

Table 7. Sample Selection Criteria.

Similarities	Differences
Polish Origin	Man / Woman
Founder / Co- Founder	Software / Hardware / Physical Product
Healthcare Industry	Previous Experience
Seed / Series A stage	In-house / Outsourced Production

Table 8 Interviewee Information

	Data	Duration	Word Count	Language	Interviewee Title
Interview 1	04.05.2023	37:06	5245	Polish	Co-founder
Interview 2	05.05.2023	38:22	5383	Polish	Founder
Interview 3	10.05.2023	32:48	5511	Polish	Co-founder
Interview 4	18.05.2023	42:18	6104	Polish	Co-founder

Table 9 Firm Information

	Industry	Product and production	Founder Gender	Founders Motivation to Start the Business	Founder Previous Experience	Nature of Business
Company 1	Health - care	Digital / In-house	Male	Organically Discovered Problem	Self-employed/ employed in Start-up	Web-based platform connecting therapists with patients
Company 2	Health - care	Digital / In-house	Male	Organically Discovered Problem	Self-employed/ employed in Start-up	Software creating medical reports
Company 3	Health - care	Digital / Outsourced	Male	Need for Change in Life	Employed in Corporation	Web-based platform connecting doctors with patients
Company 4	Health-care	Physical / Outsourced	Female	Need for Change in Life	Employed in Corporation	Skin care supplements

Table 10. Frequencies for theme "Context for flexibility"

	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4
Adaptability	2	5	5	6
Knowledge seeking	4	3	3	5
Experimentation	3	2	4	2
Risk taking	1		2	
Keep working despite hard and uncertain moments	3	2	3	4
Interactions with partners	1	8	4	1
Obtaining Social Capital				3
Leveraging Assets		1	5	

Figures

Figure 3 Contextual antecedents for bricolage and effectuation. (Scazziota et al., 2023)

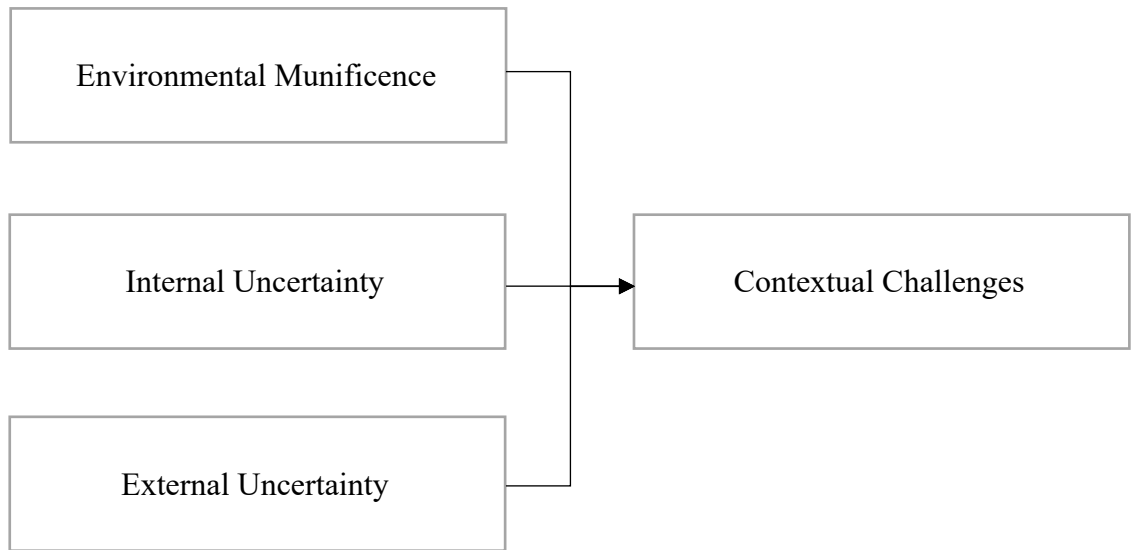
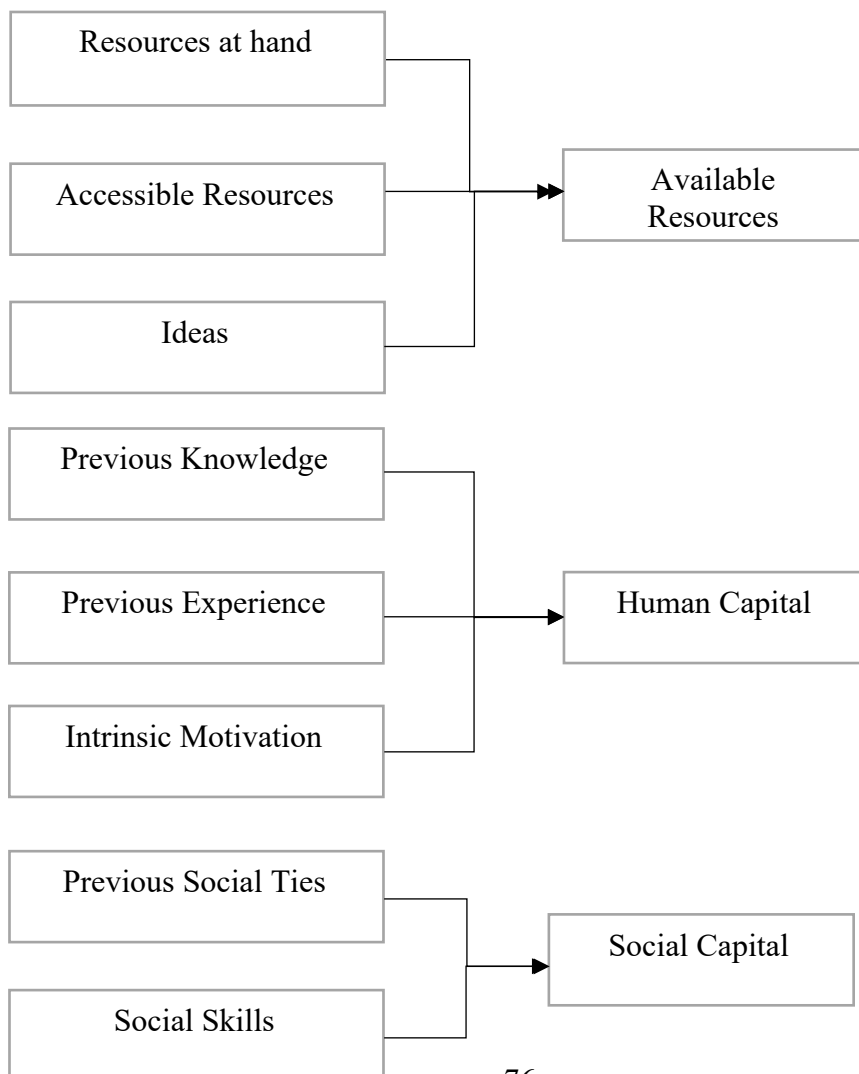


Figure 4 Individual Antecedents for bricolage and effectuation (Scazziota et al. 2023)



Appendix

Appendix A - questionnaire

Kwestionariusz

1. Wiek/wykształcenie/poprzednia praca
2. Co Pana/Panią zmotywowało do rozpoczęcia własnego przedsięwzięcia i jak Pan/Pani przeszedł/a do identyfikacji potencjalnej okazji? **(wskaz źródło)**
3. Kiedy zaczynałeś, jak podchodziłeś do podejmowania decyzji i planowania przedsięwzięcia? Czy stosowałeś formalny proces planowania, czy też podchodziłeś bardziej eksperymentalnie z pomysłem na rozwiązanie problemu? **(zidentyfikuj effectuation i Bricolage)**
4. Ile razy Twój pomysł pivotował od początku przedsięwzięcia? **(zidentyfikuj elastyczność)**
5. Czy możesz opisać moment, w którym musiałeś pivotować swój model biznesowy lub zmienić podejście, aby lepiej dopasować się do potrzeb klientów i pragnień innych interesariuszy? Jak zidentyfikowałeś potrzebę tej zmiany i jak zabrałeś się do jej wdrożenia? **(zidentyfikuj elastyczność i kontekst sytuacji)**
6. Czy możesz opisać moment, w którym we wczesnej fazie swojego przedsięwzięcia stanąłeś przed znaczącą przeszkodą, wyzwaniem, presją lub negatywną informacją zwrotną? W jaki sposób pokonałeś tę przeszkodę i na ile elastyczność była niezbędna żeby obejść problem? **(określ elastyczność i kontekst sytuacyjny)**
7. Które sytuacje, w szczególności, wymagały od Ciebie znacznej elastyczności, aby iść do przodu? W jakim kontekście one występują? **(zidentyfikuj elastyczność i kontekst sytuacji)**
8. Jaką rolę odgrywało eksperymentowanie we wczesnych etapach Twojego przedsięwzięcia? W jaki sposób testowaliście różne hipotezy i podejścia, i czego nauczyliście się z tych eksperymentów, jaką rolę w tych działaniach odgrywała elastyczność? **(wskaz eksperymenty jako kluczowy element)**
9. W jaki sposób identyfikowałeś i wykorzystywałeś zasoby na wczesnych etapach swojego przedsięwzięcia? Z jakich osobistych sieci, aktywów lub kreatywnych rozwiązań korzystałeś? Jaką rolę w tych działaniach odgrywała elastyczność? **(wskaz brak zasobów jako kluczowy element)**
10. Czy możesz opisać moment, w którym musiałeś szybko reagować na zmiany w otoczeniu lub warunkach rynkowych? W jaki sposób dostosowaliście swoje strategie lub zmieniliście model biznesowy w odpowiedzi na te zmiany? Jaką rolę w tych działaniach odegrała elastyczność? **(zidentyfikuj zdolność do adaptacji jako kluczowy element)**
11. Jaką rolę odgrywało podejmowanie ryzyka we wczesnych etapach Twojego przedsięwzięcia? Czy byłeś skłonny zainwestować zasoby w niepewne wyniki lub zastosować niekonwencjonalne podejście? Jaką rolę w tych działaniach odgrywała elastyczność? **(wskaz gotowość do podejmowania ryzyka jako kluczowy element)**
12. Jak wytrwałeś/aś w obliczu przeszkód i niepowodzeń we wczesnych etapach przedsięwzięcia? Co utrzymywało twoją motywację i koncentrację na celach? jaką rolę w tych działaniach odgrywała elastyczność? **(zidentyfikuj zachowawczość jako kluczowy element)**
13. Patrząc wstecz na wczesne etapy twojego przedsięwzięcia, jakie według ciebie były najważniejsze czynniki, które przyczyniły się do twojego sukcesu? Czy były jakieś szczególne cechy lub umiejętności, które Pana/Pani zdaniem miały kluczowe znaczenie dla Pana/Pani zdolności do bycia elastycznym i dostosowania się do zmieniających się okoliczności?
14. Wreszcie, jak myślisz, w jaki sposób Twoje doświadczenie w rozpoczynaniu przedsięwzięcia ukształtowało Twoje podejście do przedsiębiorczości w szerszym zakresie? Czy są jakieś lekcje, które byłyby cenne dla innych aspirujących przedsiębiorców?

Appendix B - transcript of Interview 1

00:00:33 MAKSYMILIAN ANANIEW

Dobra, to bo wiem, że nie mamy za dużo czasu, to po prostu na wstępie muszę się zapytać, czy zgadzasz się na nagrywanie i żebyśmy potem mogli wykorzystać naszą rozmowę.

00:00:42 ROZMÓWCA 1

Tak dobrze pamiętam.

00:00:43 MAKSYMILIAN ANANIEW

Tak tak, tak nigdzie nie użyje ani tego imienia, ani nazwy waszego projektu, ew fragmenty tekstu, które będą popierały jakieś wnioski.

00:00:53 ROZMÓWCA 1

Tak tak zgadzam.

00:00:55 MAKSYMILIAN ANANIEW

Dobra, no to zaczynając, w ogóle dzięki wielkie, że zgodziłeś się wziąć udział i to w ogóle jest, mój pierwszy wywiad, dlatego tak troszeczkę takie problemy delikatne. Mam nadzieję, że to Wszystko co. No dobra, to moje pierwsze pytanie, bo wiem, że jakby trochę czytałem o terapii tutaj, tak. O naszym projekcie, czy to dalej funkcjonuje w ogóle?

00:01:22 ROZMÓWCA 1

Nie, nie, właśnie jutro jadę do Warszawy podpisać papiery likwidacyjne.

00:01:29 MAKSYMILIAN ANANIEW

To trochę, no ale dobra no. No generalnie powinno być aktywne, no ale bo to gdzieś na początku stycznia dopiero się kończyło. Tak.

00:01:38 ROZMÓWCA 1

Tak no my 2 stycznia zawiesiliśmy jakby usługę nie, ale w praktyce no to tam coś w tle się wydarzało cały czas.

00:01:47 MAKSYMILIAN ANANIEW

No dobra, to jakoś tam to będę próbował kombinować, więc moje pierwsze pytanie więc takie ogólne, po prostu jakim jest wiek wykształcenie i poprzednia praca.

00:01:57 ROZMÓWCA 1

No to co ja mam 30 lat, wykształcenie mam wyższe aha skończyłem. Licencjat konkretnie. I poprzednia praca. Czy ja poprzedniej pracy przed terapią to byłem w software house, który jak byłem tam 2 miesiące, to zbankrutował, a wcześniej pracowałem jako product manager, a wcześniej też robiłem inne startupy i jakiś freelance projekty miałem. Nie wiem nie wiem kilkadziesiąt projektów.

00:02:37 MAKSYMILIAN ANANIEW

Dobra pierwsze takie już konkretne pytanie to jest jaka była główna motywacja do rozpoczęcia własnego przedsięwzięcia i w jaki sposób identyfikowałeś potencjalną okazję? Czy niszę?

00:02:59 ROZMÓWCA 1

Ojej No wiesz co, no bo to to jest długa historia jakby jakby w temat wszedłem no bo miałem tam rodzinną tragedię. Przyjaciel popełnił samobójstwo. No i zacząłem grzebać przy temacie i też jak tam Sławek był chory. No to z nim chodziłem po różnych lekarzach, nie lekarzach, terapeuta ach, szpitalach. No i zauważyłem jakie to jest po prostu archaiczne Wszystko. No i pierwszy i kolejności zaczęliśmy pracować nad takim systemem, który pozwala pacjentowi i terapeutce po prostu kooperować między wizytami. Przede wszystkim potem to się przerodziło w trochę taki system bookingowy i głównie onlinowy do terapii. I to też do komunikacji. No i my tak 2 lata w ten sposób działaliśmy, a potem, żeśmy zrobili duży pivot taki 179 ° bo no bo gdzieś tam nam ta hipoteza nie wychodziła po prostu, że się ta branża zdigitalizuje tak jak chcieliśmy. No i wzięliśmy właściwie ten sam system i zaczęliśmy go sprzedawać do firm b2b na zasadzie takiej, że pracownik sobie idzie na terapię, a pracodawca mu ją finansuje i wszystko mogą robić w jednym miejscu i to jest na jednej fakturze. I też jest online, więc właściwie, skąd wzięliśmy tę pierwszą rzecz to Ci powiedziałem, skąd jakby zauważyłem, dlaczego trzeba tym problemem się zająć? Na to po prostu się na obserwowałem, archaiczności całej, jakby tej branży a 2 temat był taki, że po prostu wiedzieliśmy, że klient b2c w miarę jest już o obsługany. A klient b2b No, że nie istnieje w dużym skrócie taki benefit, no my byliśmy jednymi z pierwszych w obu tematach w Polsce i po prostu tego nie było. To zupełnie widzieliśmy, że ludzie tego potrzebują. Zarówno jakiś bardziej efektywnej terapii jak potem po prostu. Zniżenia sobie kosztów przez pryzmat, który chciał zapłacić.

00:05:00 MAKSYMILIAN ANANIEW

Czyli głównie generalnie, jakby takim początkowym takim zapalnikiem była gdzieś tam sytuacja z przyjacielem gdzieś bliski kontakt po prostu i sytuacja taka namacalna.

00:05:10 ROZMÓWCA 1

Tak no wtedy zainteresowałem się w ogóle branżą, jak ci mówiłem, że ileś startupów wcześniej robiłem, to to już to nie wiem. Czy to na badanie się nadaje? No ja nie wiem jakiś jak widzę tak jakiś denerwujący mnie problem to zakładałem startup chyba i wtedy próbuję tak to rozwiązać no po prostu jakoś tak robię.

00:05:28 MAKSYMILIAN ANANIEW

2 pytanie już mówiłeś, że raz piwotowałeś, ale właśnie żebyśmy trochę zidentyfikowali ile ile tych piwotów było i ile razy wasza wizja się zmieniała, czy ewoluowała.

00:05:46 ROZMÓWCA 1

No wizja raz tak porządnie mówię o takim piwocie, że no Wszystko obróciliśmy do góry nogami, czyli 2 lata. Robiliśmy jakby jedną rzecz, a 2 lata prawie, że inną rzecz. Jedyne co tam zostało, to brand tak naprawdę i to jeszcze, który trzeba było przez pozycjonować na inny w ogóle segmenty rynku nie, no ale taki wiesz takich mniejszych zmian. No to to jest nie do policzenia jakby. To raczej wiesz, wymień mi kilka tygodni, w których nie było takich zmian i tam jest korygowanie cały czas nie. Na początku to w ogóle nie ma czegoś takiego jak pewność. No to nie istnieje przez pierwsze ileś lat, zwłaszcza jak robisz jakiś w miarę skalowalny Software nie? No i, zwłaszcza w takim obszarze, którym właściwie nie istniał wcześniej w Polsce.

00:06:37 MAKSYMILIAN ANANIEW

Dokładnie samemu sobie wybadać teren i gdzieś tam sobie.

00:06:41 ROZMÓWCA 1

Milion razy zmieniało nie, jakby jeden taki był największy piwot, który mówię naprawdę zmienił w ogóle Wszystko. Musieliśmy odwrócić do góry nogami. Praktycznie.

00:06:50 MAKSYMILIAN ANANIEW

Jak zaczynaliście to w jakiś sposób podchodziliście do planowania samego przedsięwzięcia i decyzji. Czy bardziej to było takie, że ok, widzę problem i jakoś eksperymentalnie szukam rozwiązania do tego czy widzę problem i staram się stworzyć sobie całe strukturalny biznes plan i realizować krok po kroku.

00:07:05 ROZMÓWCA 1

Nie no biznesplan w takich projektach to w ogóle jest jakby jakaś fikcja totalna nie? Plan trzeba mieć, a biznesplan no to jest waste. Jak to mówią, więc jakby generalnie. No nie wiem, to mogę ci podać takie fazy, no najpierw. Przebadaliśmy trochę tak rynek dzisiaj na przykład szerzej badam rynek jak dziś chcę, albo nie chcę wejść. Ale wtedy to tak naprawdę przeorałiśmy się przez różnych użytkowników. Popatrzyliśmy, jak oni pracują. Zaczęliśmy pracować nad narzędziem, nie, więc tak weszliśmy na rynek. No i potem stawiasz MWP, zaczynasz się uczyć 10 razy szybciej nie, no bo już nie masz deklaracji, a masz behawioryzm? No i to jest mówię, boost razy 10 i wtedy zaczynasz po prostu produkt poprawiać, poprawiać, poprawiać, aż on jest na tyle dobry, że ktoś go używa i za niego płaci. No i. Założenie jest takie, że też powinienes tam w miarę przemyśleć międzyczasie jakąś powtarzalność tego używania i wtedy go wyskalować. Tak i po to w ogóle jest VC i jakieś inwestycje, żeby po prostu zainwestować w biznes, który najpierw pozyska jakieś parę gruppek, ale potem te grupki pomnoży razy nie wiem. 10 milionów i już optymalizuje jakieś procesy. My no próbowaliśmy skalować, ale po prostu się rozbiliśmy.

00:08:38 MAKSYMILIAN ANANIEW

Czyli od samego początku jakby? Powiedziałbyś, że elastyczność, jakby, że bycie elastycznym non stop, to było coś kluczowego tutaj? Cały czas musisz się dopasowywać cały czas coś sprawdzaliście i trzeba było dopracowywać, że jakby te założenia się zmieniały, tak jak mówiłeś, z każdego dnia na dzień. Właściwie nie było tygodnia bez piwotu.

00:08:58 ROZMÓWCA 1

No nie, no to to to jakby totalnie w ogóle wiesz w ogóle oprogramowaniu jakimś produkcie technologicznym.

00:09:09 MAKSYMILIAN ANANIEW

I teraz w takim razie mówiłeś, że miałeś taką jedną, jednym krytyczny piwot i w takim razie czy mógłbyś jakoś opisać, w jaki sposób zidentyfikowałaś tą potrzebę zmiany i w jaki sposób zebraliście się do jej wdrożenia?

00:09:23 ROZMÓWCA 1

No w dużym skrócie mieliśmy kluczową hipotezę, że uda nam się dosyć szeroko zdigitalizować w ogóle branżę psychoterapeutyczną w Polsce. No i po półtora roku no każdego rodzaju działania chyba jakie można zrobić w sensowny sposób? Doszliśmy do momentu, gdzie. Po prostu widzieliśmy, że ten klient nie chce. Nie wiem mieć tego wszystkiego online czy cokolwiek to jest dla niego zabawką? Chce pacjentów. No i my mieliśmy pobudowany.

00:09:56 MAKSYMILIAN ANANIEW

Nie był doktor. Czyli waszym klientem był doktor, tak, a nie pacjent.

00:10:02 ROZMÓWCA 1

Nie, psychoterapeuta.

00:10:04 MAKSYMILIAN ANANIEW

Terapeuta.

00:10:07 ROZMÓWCA 1

Ale generalnie to psychoterapeuta nie i no i doszliśmy do momentu, gdzie mieliśmy po prostu rozbudowane narzędzie najlepsze na rynku, no widzieliśmy, żadne się nie zaadaptuje w skończonym czasie. No i trzeba było po prostu, no nie wypaliła nam duża kluczowa hipoteza, no jakieś tam musisz przyjąć, żeby cokolwiek zmienić? Nie więc no musisz obstawić jakiegoś konia, no i nam ten koń po prostu przebiegł ostatni ewidentnie, no i było opcje albo tam nie wiem jeszcze się z tym próbujemy, ale no już byliśmy w takim momencie, że już po prostu my nie widzieliśmy tam - trochę zaułek. No i po prostu zmieniliśmy całkowicie podejście, zaczęliśmy uderzać zupełnie w innego klienta z inną wsumie wartością.

00:10:49 MAKSYMILIAN ANANIEW

W tym samym procesie po prostu. Czyli i w tym samym procesie, żeby jak najszybciej elastycznie się dopasować.

00:10:55 ROZMÓWCA 1

Śluchaj no to w ogóle jest jakby podstawa nie, jakby no nie wiem tak w dużym skrócie to w startupie to wiesz tempo jakby porównać sobie nie wiem jakieś tam ustalenia w jakiejś dużej firmie czy cokolwiek no to to jakby w ogóle wykładniczo dużo szybciej Wszystko się dzieje. No więc jakby jest wiesz po prostu, no to w ogóle jest nie do porównania, nie to jakbyś chciał porównać jazdę po prostu fordem nie wiem, nie wiem jakim tam albo jakimś Renault Clio do po prostu bolidu nie.

00:11:35 MAKSYMILIAN ANANIEW

Nie ma porównania generalnie.

00:11:36 ROZMÓWCA 1

To musi być tak nazwane nie. No to to jest osobna, chyba całe wiesz rzecz.

00:11:47 MAKSYMILIAN ANANIEW

W jakim obszarze elastyczność jest kluczowa, więc kolejnym pytaniem jest, w której sytuacji, w szczególności czy właśnie i jesteś jakoś w stanie scharakteryzować, w jakim momencie ta elastyczność jest kluczowa, żebyśmy mogli jakąś taką ramę stworzyć? Co jest, co jest najważniejsze, po prostu, w którym momencie się objawia elastyczność?

00:12:14 ROZMÓWCA 1

No spoko jakby ja mam taką filozofię, że generalnie dobra będziesz prawdopodobnie ty i twoja firma, jakąś jedną albo 2 rzeczy musisz robić wybitnie, jak rzeczywiście gdzieś tam na rynku pójść, ale tematów jest tak naprawdę nie wiem, tak strzelę sobie 500 albo nie wiem 5262. I ty musisz nauczyć się jakoś CEO. I te tematy robić na trójce z plusem i się nie klócić o czwórki żadne, tylko. Mój taki fajny mentor mówi mi

zawsze, fast beats Perfect. To jest święta, prawda i generalnie po prostu musisz szybko egzekwować i wywalać z procesu 90 parę procent rzeczy po prostu i nie zamartwiać się nimi, nie interesować się nimi. Musisz gdzieś tam po prostu się pogodzić z tym, że coś tam nieważnego wygląda słabo i i po prostu masz tak małe zasoby i tak hardkorowy temat do wykonania, że koniec. To graniczy już z cudem. To nawet jak Wszystko dobrze zrobić graniczy z cudem, że to się uda nie może nie jest cudem, ale to jest nie wiem tam pół procent szans. Naprawdę trzeba wycisnąć Wszystko z tego głównego strumienia, co się da. No jeżeli chodzi o taką elastyczność, no to mówię, to to w takim zakresie jak powiedziałem. I powiedziałbym, że może to nie jest do końca elastyczność, ale w takim zakresie, że po prostu, no na koniec dnia najważniejsze jest to co stanowi wartość dla użytkownika i za co po prostu ten Użytkownik będzie chciał zapłacić, bo sam na tym gdzieś tam zyska tak naprawdę. I może nie wiem, czy to jest elastyczność, ale raczej chodzi tu o usunięcie emocji? Z tego wiesz, nie wiem, że chcesz tworzyć, być 2 Stevem Jobsem to jest nieistotne. Musisz bez żadnych skrupułów usmiertnić wszystko co nnie przybliży cię nawet do jakiegoś ogromnego celu na końcu, chociaż to też jest ważne, żeby jakąś wizję mieć, ale tak naprawdę chodzi o jakiś następny krok jak himalaście. Oni nie skupiają się na tym, żeby być na szczycie tylko żeby przejść kolejny tam 4 kroki stop, 5 kroków Stop nie i to trochę tak wygląda. Więc to jest taki 2 rodzaj tej elastyczności, że po prostu musisz poddać się totalnie temu, co klient chce. Nie oczywiście to nie jest tak, że słuchasz i robisz to, co mówi, tylko trzeba umieć słuchać też czego chce. Nie on nie mówi tego wprost, ale chodzi o to, że nie mają tu wiesz twoje jakieś tam rozterki znaczenia tylko po prostu być elastycznym pod kątem tego, co co robisz, bo najważniejsze jest to, co jest ważne do zrobienia.

00:14:51 MAKSYMILIAN ANANIEW

W takim razie idąc dalej, jaką rolę odgrywał eksperymentowanie we wczesnych etapach przedsięwzięcia, czyli w jakiś sposób testowaliście hipotezy i czego się z tego uczyliście? Czy to było istotny element, czy nie?

00:15:04 ROZMÓWCA 1

Czy nie rozumiesz, jakby w dużym skrócie wiesz, są pewne obszary, które są w miary gdzieś tam takie powszechnie uznane nie i to jest fajnie, żeby mieć coś w głowie. Nie wiem, a propos rekrutacji a propos jakiś tam kanałów sprzedaży czy kanałów pozyskiwania użytkownika propos produktu są pewne takie sztamkowe rzeczy, które warto powielić, ale jednocześnie będzie zawsze wiele takich aplikowanych typowo do ciebie rzeczy, które musisz gdzieś tam zmodyfikować. Nie i i wiesz eksperymenty, no nie wiem takie 3 najważniejsze dla mnie obszary no to to to jest produkt, zespół i dystrybucja. No to. zwłaszcza jak wchodzisz z czymś nowym na rynek. No to a nawet jak przychodzi z czymś, co gdzieś już było, to wszystkie 3 rzeczy mogą się mocno różnić, bo rekrutować swój team będziesz według jakiejś tam filozofii. To pierwsze po drugie, on może reagować na zupełnie inne rzeczy team we Francji, w Stanach, w Kanadzie i w Indiach i w Japonii. Nie więc to też w danej technologii w danym temacie może się zmieniać, więc też tu musisz eksperymentować. Z produktem no to tutaj w ogóle wchodzić z czymś nowym, no to po prostu często to jest jedna wielka, jakaś jakiś, jeden wielki bet. Więc tu też musisz eksperymentować, no i kanał dystrybucji. No teoretycznie one są napisane, że ich jest tam nie pamiętam. Niektórzy twierdzą, że tam 9 inni że 20 tam ileś no ale wiesz, ja to widzę tak że na koniec dawny konkurent. Bierze każdy, który nie jest absurdalny i go testuje i wtedy sobie wybiera nie i nawet jak no i więc właściwie to na każdym kroku eksperymentujesz. A jakieś standardowe rozwiązania no mogą ci przyspieszać te eksperymenty i to jest taki miks nie nie i też zależy od osoby, ale. No nie wiem. Powiedziałbym, że bardzo duży procent, no nie wiem 1/3 są po prostu jakieś testy mówisz. Są też takie bardziej standardowo obszary. Nie jak jesteś w Stanach, to nie zakładasz spółki na Florydzie, tylko w Dellaware. Jak masz startup w Polsce? Przy księgowej nie trzeba eksperymentować albo przy jakich prostych rzeczach albo Office Space nie. No to to są takie proste rzeczy, a są rzeczy te obszary które wymieniałem, które wymagają trochę więcej gimnastyki nie i po pierwsze, czasem coś po prostu zupełnie nowego serwujesz albo nowej publiczności a dwa, że po prostu bardzo dużo zależy od po prostu aplikacji nie, czyli no nikt przed nami na przykład nie badał jak psychoterapeuta używa softu.

00:17:50 MAKSYMILIAN ANANIEW

A same hipotezy, które sobie stawialiście to w jakiś sposób je testowaliście, te już bezpośrednio związane z produktem, który chcieliście wprowadzić.

00:18:00 ROZMÓWCA 1

A z produktem no bo to też zależy od obszaru. Nie te hipotezy będą jakby różnymi różnie mierzą one fajnie, żeby coś tam było weryfikowalne, rzeczywiście liczbowo. No i na przykład przy produkcji to prawie, że masz uniwersalne, że retencja jest ważna, nie? Revenue, które w jakiś sposób udowodnisz, że jesteś w stanie potem z multiplikować. Prawie zawsze będzie ważne nie. Są wyjątki, we Facebooku,

nikogo nie obchodziło revenue nie na początku długi czas bo no bo masz tutaj specjalistyczny obszar social mediów, gdzie po prostu generalnie wzrost generuje wzrost i to jest w ogóle szalony obszar i nawet tutaj znajdziesz takich sztabowych zasadach wyjątki, no chyba nie wiem tak z produktu to stickness i retencja. To są chyba obszary, które wydaje mi to są metryki, które będzie prawie każdy mierzył, bo nawet Facebook to mierzył od początku nie, ale wiesz, 20 ileś metryk dosyć standardowych, ale które sobie dobierasz w zależności od tego, czy masz b2b, b2c nie wiem sassa czy marketplace czy ecommerce.

00:19:08 MAKSYMILIAN ANANIEW

Ale czy jeżeli sam, jeżeli rozumiem, że wpadłeś na jakąś ideę. To czy z jakąś potencjalną grupą docelowych klientów testowałeś, rozmawiałeś o tym, czy jakby weryfikowaliście samą hipotezę pomysłu, czy to w ogóle ma sens, czy bardziej naocznie zauważyłeś, że o K jest jakiś problem i od razu zaczęliście pracować nad tym w taki sposób zakładając, że to się przyjmie.

00:19:30 ROZMÓWCA 1

Wiesz, jakby na początku sobie bierze użytkowników. Uczysz się procesu, może jak są na tyle mili, to sobie siadziesz z nimi, smakujesz, jak oni pracują, ale no prawdziwa nauka zaczyna się jak Użytkownik klika nie, no i tutaj też masz wiele faz to Iga Mościkowska fajnie napisała taką książkę dosyć łatwo, bo to wszyscy tak nie wiadomo jak przedstawiają, a ona dosyć fajnie podzieliła to w sumie na dwie fazy. Jak już masz ten produkt, to na początku bardziej używasz danych takich jakościowych i jak masz użytkowników 9 to po prostu patrzysz się za pazuchy i patrzeć co oni tam klikają, czego nie mogą znaleźć i pytasz ich o jakie mają emocje w danym momencie. No a jak dochodzisz do 900000 użytkowników albo nie wiem 100 iluś no to już to będzie trudne żeby to weryfikować pojedynczo więc podłączasz jakieś tam metryki do tyłu automatyczne tak i wtedy robisz trochę behawioryzmu a trochę ilościówki. No i jak masz już 1000 użytkowników? No to praktycznie tylko ilościowo już weryfikujesz. No i w tym wszystkim gdzieś tam cały czas też są elementy pieniężne, tak jakby według w ogóle taki disclaimer, że no startupy są o tyle uciążliwe, w pewnym sensie, że bardzo dużo rzeczy jest ze sobą sprzecznych. Czy powinieneś coś naraz robić, nie robić i jeszcze tak 3 razy nie. I wielu ludzi tego w ogóle psychicznie nie obsługuje, więc to nie jest tak wiesz. Zwłaszcza nie wiem w tej roli, w który ja byłem. To nie jest tak, że. Wiesz, siadasz i ty masz kurczę wyznaczone rzeczy, które masz to zrobienie.

00:21:10 MAKSYMILIAN ANANIEW

Jakby ta elastyczność dokładnie się objawia po prostu od momentu, w którym właściwie chcesz coś zrobić, to musisz być elastyczny i i to właściwie. O Ki teraz kolejne pytanie dotyczy ryzyka.

00:21:28 ROZMÓWCA 1

Eksperymenty masz równie dobrze wiesz i w rekrutacji i w dystrybucji w ogóle jest od groma tych eksperymentów i one też mają swoje metryki i też są standardowe rzeczy, a takie, którą urozmaicasz czy tam modyfikujesz.

00:21:48 MAKSYMILIAN ANANIEW

O K teraz pytanie dotyczące ryzyka i właśnie jaką rolę odgrywało, to podejmowanie ryzyka na wczesnych etapach. Czy raczej byłeś skłonny zainwestować zasoby w niepewne wyniki i zastosować niekonwencjonalne podejście? Czy raczej staraliście się trzymać jakichś ram. Upraszczając to czy to ryzyko było czymś dla was stresującym? Czy to ryzyko było czymś po prostu part of the game?

00:22:14 ROZMÓWCA 1

Ryzyko jest stresujące i i tak musisz je podejmować. Nie bez sensu, bo czasem nie ma sensu, ale jak no nie wiem, ja nie znam kogoś, kto nie musiał zaryzykować wszystkiego na jedną kartę wiele razy i musiał i żeby mu się udało w ogóle w tych tematach skalowalnych wygrać nie bo to cywilnego jak masz kwaciarnię? Kurczę w wałbrzychu, no to tam sobie ją postawić i jakoś jesteś w stanie to ten. No ale jak ty chcesz wygrać cały rynek? Nie wiem europejski i ty masz być tym jednym no to wiesz albo pójdziesz po prostu po bandzie w tym momencie kilka razy przynajmniej albo no to jest ryzykowna zabawa i stresuje tak bardzo tak.

00:22:53 MAKSYMILIAN ANANIEW

I tutaj w tym w kontekście ryzyka elastyczność, czy jest jakiś właśnie, kluczowy punkt? Kluczowe momenty, które musi opisać jakiś taki pomysł.

00:23:03 ROZMÓWCA 1

Elastyczność psychiczna chyba bardziej. I też nie podejmowanie głupiego ryzyka nie jak nie trzeba, to

chyba tyle.

00:23:12 MAKSYMILIAN ANANIEW

Ok, czyli elastycznie jakoś trzeba się wyłączyć emocje i po prostu dopasowywać dalej podejmować.

00:23:19 ROZMÓWCA 1

Tak, no wiesz, no jak bardzo źle coś zrobisz, to nawet może do więzienia iść nie jak jesteś w zarządzie. Ludzie sobie po prostu ustawiają w kolejce po emeryturę a ty dostajesz niższą pensję, bo jesteś startupie, jak wygrasz, to dostaniesz miliony, jak nie wygrasz, to będziesz do tyłu, tak jakbyś dużo gorszą pracę robiła może 3 razy tyle zarabiać. No i jeszcze pełna odpowiedzialność leży na tobie.

00:23:44 MAKSYMILIAN ANANIEW

No tak jasne.

00:23:50 ROZMÓWCA 1

Tak jak coś to będę miał call za chwilę.

00:23:53 MAKSYMILIAN ANANIEW

Właśnie, a to ile masz jeszcze czasu?

00:23:55 ROZMÓWCA 1

5 minut.

00:23:56 MAKSYMILIAN ANANIEW

Dobra no to ostatnie 2 pytania.

00:23:58 ROZMÓWCA 1

Możemy po tym moim callu jeszcze na chwilę zadzwonić.

00:24:06 MAKSYMILIAN ANANIEW

Jak wytrwać w obliczu przeszkód i niepowodzeń, we wczesnych etapach etapach i co utrzymywało motywację i koncentrację. I tutaj też się jaką rolę elastyczność odgrywała.

00:24:15 ROZMÓWCA 1

No wiesz co, no to jest ja, nie mówię, że tu Jestem jakimś tym żołnierzem albo prezydentem USA, nie, ale to jest taka raczej top 10 ciężkich prac, nie? No stres jest duży. Musisz go psychicznie wytrzymać. Kryzysów jest multum i to naprawdę znam mocnych graczy i oni po prostu też każdy przez to przechodzi. Fajnie na pewno jest mieć współnika, bo chociaż możesz komuś, kto zrozumie to powiedzieć. Ja osobiście nie wiem, nie wyobrażam sobie samemu tak być Solo founderem to musi być straszne. Na pewno fajnie jest mieć zdywersyfikowane życie i jednak mieć do czegoś, do czego wrócić poza pracą. No i wiesz, no i na pewno gdzieś tam Ci balansuje to wszystko to, że dążysz do jakiegoś celu, tak. Więc to są chyba takie 3 punkty, które są istotne i, bez których nie warto, no bo to mówię - są i tacy co w szpitalu psychiatrycznym lądują.

00:25:23 MAKSYMILIAN ANANIEW

I tutaj też, jakbyś mógł jakoś umiejscowić elastyczność.

00:25:29 ROZMÓWCA 1

Wcześniej ci powiedziałem, że psychiczna tamtego to tutaj już w ogóle nie jakby no duża presja będzie na tobie, to nie jest w ogóle dla każdego. Większość ludzi po prostu jak widzi pierwsze przeszkody, to rezygnuje i pewnie dla nich dobrze. Jeżeli już tam rezygnują. Duża presja, tym dalej w Las tym gorzej. No raczej to jest no twarda zabawa nie i elastyczność psychiczna to musi być ty musisz rozumieć, że to nie jest całe twoje życie. Jest to ważne dla ciebie ale to nie jest całe twoje życie. No, to jest super, ważne żeby to mieć. No i chyba, żeby do kogoś się wygadać, też tak kto rozumie te rzeczy, no bo pójdziesz do żony, dziewczyny, no to ona wiesz cię przytuli, to Wszystko jest fajne, ale ona nie czai w ogóle przez to przechodzisz, a współnik no to jest coś pomiędzy żoną a a przyjacielem. Nie, to jest taki nowy twór, którego chyba się nie ma poza takimi sytuacjami. No i wiesz, no ja to nie wiem bez jarka to ja chyba ileś razy bym już wykitował. On beze mnie mnie pewnie też kilka razy, no bo po prostu czasem jeden po prostu pada i drugi musi ogarnąć tak tego pierwszego nie. To jest jak partner w górach, praktycznie.

00:26:42 MAKSYMILIAN ANANIEW

Okej teraz już tak kończąc. Takie twoje personalne, szczególne cechy i umiejętności własne, które mają kluczowe znaczenie dla bycia elastycznym i umieć dostosowywać się do zmian. Czy jest coś takiego, co charakteryzuje ciebie konkretnie? Czy to umiesz/robisz?

00:27:04 ROZMÓWCA 1

Słuchaj, spróbuję, ja ostatnio studiowałem ten materiał jest teraz bardzo popularny temat w Stanach wszyscy miliarderzy o tym gadają. No to ja generalnie tak i to nie jest w ogóle elastyczne, ale jak siedzę w pokoju to potrafię powiedzieć 19 osobom, że nie mają rację, a ja mam rację. I widzę często u ludzi owczy pęd, a ja go zupełnie jak praktycznie go nie mam i bardzo dużo spotkań w ten sposób ratuje czy decyzji. Jestem bardzo multikonkwestowy. Czyli naprawdę dobra, nie umiem programować, ale poza tym naprawdę potrafię w prawie każdej roli zrobić temat Zero do jeden gdzieś dociągnąć i bardzo szybko adaptuje się i rozumiem po prostu sprawy, które były mi obce jeszcze 2 dni temu. Ludzie się tam wiesz doktoryzują na przykład nie wiem 4 miesiące ja potrafię w 48 godzin w miarę czaić o co biega i podjąć jakieś decyzje. To takie 2 pamiętam z trzech bo 3 mam gdzieś zapisaną. Musiałbym sobie znaleźć, czekaj może ile mam jeszcze minutę, to może sobie przypomnę czekaj. Nie wiem, czy to było na tej liście, ale dosyć jestem przekonujący.

00:28:37 MAKSYMILIAN ANANIEW

Generalnie wiara w siebie w dużej mierze.

00:28:44 ROZMÓWCA 1

Wiesz co, nawet jak Jestem gdzieś tam momentami osłabiony, to jakoś tak wbijam i zazwyczaj mam siłę przebicia dosyć dużą i to trzeba z jednej strony kontrolować w zespole, bo potem są osoby słabsze od ciebie i trzeba je też dopuścić do głosu uszanować i pozwolić im kwitnąć. Ale jak idziemy gdzieś i trzeba po prostu się trochę po gębach pobić, to ja zazwyczaj na pierwszej linii Jestem i z 2 strony ten zespół bronie przed jakimiś takimi osobami, które nie szanuje ich. Ale nie wiem czy to było to 3, ale 3 punkt zapomniałem ja go dziś mam zapisanego jakbyś tam był ciekawy to mogę ci podesłać. Musiałabym to odkopać. Max, ja już muszę iść.

00:29:25 MAKSYMILIAN ANANIEW

Udało się zrobić prawie wszystko jeszcze takie już ogólne, jakie były lekcje cenne, ale to już jakby możemy później.

00:29:35 ROZMÓWCA 1

Ja mogę mówić, mam teraz kola 23/30 minut, ja mogę się jeszcze potem na 10 minut samochodu dzwonić, jakby chciał dokończyć to daj znać.

00:29:45 MAKSYMILIAN ANANIEW

No dobra, może tak to jeszcze.

00:29:47 ROZMÓWCA 1

To wyślij zoom na 17 i ja tam wbiję tak 5 pobiję.

00:29:54 MAKSYMILIAN ANANIEW

Dobra.

00:29:55 ROZMÓWCA 1

Dobra, no to na razie.

00:29:56 MAKSYMILIAN ANANIEW

na razie

PART 2.

00:00:03 MAKSYMILIAN ANANIEW

Ostatnie pytanie jest bardzo ogólne. Jak twoje doświadczenie w zaczynaniu przedsięwzięcia ukształtowało twoje podejście do przedsiębiorczości w szerszym zakresie. I jakie są takie główne lekcje na przyszłość?

00:00:26 ROZMÓWCA 1

No to czekaj. To jest szerokie pytanie bardzo. Wiesz co, no jakby, ale ale masz na myśli jakiś konkretny zakres, bo bo wiesz to można gadać 3 godziny na tą odpowiedź.

00:01:07 MAKSYMILIAN ANANIEW

Znaczy bardziej chodzi mi po prostu. Ty też masz doświadczenie właśnie większe, jeżeli chodzi o startupy, ale czy jest jakiś sposób właśnie otworzenie startupy czy swojej specjalności, czy rozpoczęcie działalności w startupach jak generalnie jak wpłynęło na twoje życie na po prostu. Czy coś się zmieniło? W takim postrzeganiu po prostu bardziej już ja, no nie wiem, że to może ogólne, ale ale ciepło do głowy coś czuję, że się zmieniło w twoim życiu po prostu.

00:01:46 ROZMÓWCA 1

Wiesz, masz takie rzeczy bardzo techniczne typu. Wiesz, nie wiem, że wiem teraz. Po co jest VC a po co nie jest, no na przykład? Na przykład takie finansowanie się zbiera i kiedy trzeba wcześniej nie wiedziałem na przykład. Po prostu wiesz, wiele startupów jest po prostu idzie i zbierają rundy, a nie myślę o tym po co to jest. No to ja na przykład to dziś wiem z takich technicznych wiem na przykład, że warto nawet jeżeli budujesz coś skalowalnego, co ma mieć na końcu bardzo duży, wiesz, bardzo duży zastrzyk finansowy z zewnątrz to i tak warto na początku budować dobre fundamenty w firmie i z tego powodu między innymi warto na początek się przebootsrarpować i rzeczywiście złożyć naprawdę kilka osób - mocny team, który potem ci się nie wykruszy, bo z niego będą się uczyć koljni, tórzy dołączają nie i to będzie cała taka firma będzie jak jak ci pierwsi tak z moich prywatnych rzeczy to. Wiesz co to ta dywersyfikacja, o której ci mówiłem, to na pewno nie, że po prostu to no jest hardkorowy temat generalnie, ale on nie jest całym życiem i po prostu też nie można go brać. zupełnie wiesz tak na serio. Po prostu, no to jakby wiesz, był, nie wiem jakiś kurcze piłkarz i chciał każdy mecz wygrać. Po prostu to często się nie wygrywa i trzeba po prostu podchodzić do tego z jakimś umiarem i sobie wiesz też mieć inne elementy w życiu.

00:03:33 MAKSYMILIAN ANANIEW

Właściwie można by powiedzieć, że elastyczność, jakby są konkretne momenty gdzie elastyczność się objawia, ale tak naprawdę w samej idei prowadzenia tego. Czyli to co mówisz o dywersyfikacji swoich przyjemności, tego, co robisz w życiu, to już nawet tu potrzeba być elastycznym i umieć to od siebie oddzielić.

00:04:05 ROZMÓWCA 1

Wiesz co, oddzielać to już jest inna rzecz nie bo są tacy chyba co to umieją tak w miarę bardziej właśnie lawirować, tak jak powiedziałeś. Ale na pewno mieć te rzeczy. Nie czyje Oddzielasz No to już jest to rzecz wtórna, nie. Bo można to w sumie, no są tacy co nie wiem na przykład znam ludzi, którzy zamiast robić sobie urlopy, to oni po prostu gdzieś tam po prostu w trakcie nawet tygodnia potrafią sobie. Yy potrafią sobie. Zmniejszać jakieś tam obłożenie i oni generalnie w roku pracują tyle samo godzin, ale jakoś inaczej sobie tam to Wszystko rozdzielają życie prywatne od zawodowego, a można to rozdzielać no mocno nie, czyli na parze na parzysz na parze, a potem ucinasz grubą czerwoną kreską. Wtedy po prostu masz granicę jasną, nie, ale. I nie wiem, która metoda jest lepsza chyba ta 2, ale no najważniejsze, żeby mieć te granice, nie i mieć mieć po prostu. No te 2 światy trochę albo 3 światy albo 4 no zależy ile masz tam zainteresowań czy jakiś czegokolwiek rodzina jest takim punktem kluczowym, myślę tutaj czy najbliżsi tak myślę to ważne, żeby tam ogarniać żeby nie wiem 90% tego życia nie stanowiła praca, no bo jak ci zwłaszcza w tych startupach się coś posypie jak ktoś jest korporacji to tam może posiedzieć nawet 30 lat i ściemniać ale no jak tu masz taki temat który może się położyć w ciągu 3 miesięcy albo pół roku no to no to wiesz no jak stawiać Wszystko na tylko jedną kartę całe życie. No to no, to to jest bardzo niemądre, to to mam na myśli na pewno.

00:05:54 MAKSYMILIAN ANANIEW

Podejmowanie ryzyka to to jest.

00:05:57 ROZMÓWCA 1

Tak no wiesz, no, no wyobraź sobie, że wiesz jakby no tam jest dużo ryzyka i stresu i wszystkiego i tempo jest kosmiczne. Nie tam nie ma takiego. Nie wiem jak tam nie wiem czy miałeś takie jakieś doświadczenie w jakiejś korporacji, jak to się coś kurde czeka, że najlepszym rzuca jakieś oficjalne to to

w ogóle nie istnieje. Nie jakby po prostu. No to jest tempo po prostu wiesz speedy gonzales i tam i w ogóle w tym wczesnym zespole to nie ma miejsca na żadne takie uniki nie jakby widać po 12 minutach że czegoś nie robisz albo coś robisz bo masz efekt albo nie masz nie no i tyle.

00:06:35 MAKSYMILIAN ANANIEW

No i jednego nie ale ale startupowe też tam jakieś doświadczenie. Miałem jakieś swoje projekty.

00:06:42 ROZMÓWCA 1

Próbuję, po prostu trzeba, wiesz, po prostu mieć te rzeczy, tak najważniejsze nie to już jakie jakie egzekwuje, to już inna sprawa.

00:06:50 MAKSYMILIAN ANANIEW

No no dobra, no to to to teraz mamy pełen obraz.

00:06:54 ROZMÓWCA 1

Spoko, no mam nadzieję, że Ci pomogłem mieć rzeczy ja.

Appendix C - transcript of Interview 2

MAKSYMILIAN ANANIEW

Dobra, pierwsze pytanie jest takie bardzo ogólne, po prostu chodzi o wiek wykształcenie i poprzednią pracę.

ROZMÓWCA 2

No tak mam 28 lat, wykształcenie - no to skończyłem politechnikę warszawską informatykę 2 lata temu już 3 lata temu, 3 już równo minęło jakoś w maju. Zaczynałem stażami w microsoftcie i w SI Games czy no generalnie to po prostu ścieżka takiego inżyniera tak programisty. No uczyłem się właśnie takiego full takowego developmentu właśnie oprogramowania jeszcze nie wiedziałem wtedy gdzie, gdzie iść, no i w pewnym momencie się to wyklarowało właśnie głównie Web Development, głównie właśnie projekty związane z jakimś grami, ale w pewnym momencie właśnie wyszło nam nisza taka powiedzmy medyczna i to wtedy zaczęły się pojawiać już nie, nie w właśnie nie w moich pracach, tylko już po prostu taki projekty zlecane mi i czy to tam przez znajomych, przez dalszych znajomych, a potem w ogóle przez już obce osoby no gdzie, gdzie po prostu budowałem sobie jakiś mały zespół i i ten udowodniłem jakiś projekt wspólnie aż tak w ostatecznie udawaliśmy własny produkt Upmedic no i No i teraz full time mowię się tym zajmuje.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Ok, ty przechodząc właśnie do Upmedic?

MAKSYMILIAN ANANIEW

Jaka była motywacja do rozpoczęcia przedsięwzięcia i jakiś sposób też zidentyfikowaliście? Czy zidentyfikowałeś potencjalną okazję i w ogóle, że jest sens coś takiego robić?

ROZMÓWCA 2

To bardzo organicznie wyszło, bo to też było w ogóle w zasadzie od tego, że sąsiadami rozmawiałem i oni oni radiologami są właśnie właśnie tutaj fajnym takim targetem zaczęli mi pokazywać po prostu jak wygląda ich praca i że w zasadzie to są biurokratami tak nie lekarzami, tylko biurokratami, że większość czasu to to spędzają na dokumentacji. No i ja to wyraz zapytałem to jak wygląda to tworzenie tej dokumentacji no i pokazali tak i tam to wyglądało tak i to niestety mnie nie było tak, że oni byli przypadkiem odosobnionym po prostu tak to się dzieje obecnie i to nie tylko w Polsce, ale w wielu miejscach, że lekarze mają swoje takie gotowce szablony na to mówią albo i różnie zatrzymują na pendrive ach i z tymi pendrajwa mi chodzą od placówki do placówki jak trzeba jakiegoś pacjenta opisać to po prostu odpalają jakiegoś worda, który najbardziej przypomina tego konkretnego, co teraz analizują i po prostu robią taką sklejkę z kilku dokumentów, które już wcześniej wytworzyli i to są ludzie, którzy się tym full time zajmują tak, no to no to tak, jak słyszałem, że jest problem, że są biurokratami. Widziałem, jak oni sobie radzą z tym, co jest, no to oczywistym było, że może by tutaj był po prostu jakiś taki dedykowany Software pomógł. No i no i te rzeczy po prostu no wiadomo już to nie jest tak, że że

przekrajamy tak te tego teksty po prostu chodzi o to, żeby jak najszybciej lekarzowi dostarczyć słownictwo, którego potrzebuje w danym kontekście i na różne sposoby tak rozpoznawaniem mowy czy to przewidywaniem, czy to czy to nauką jakiś schematów tego lekarza na różne sposoby po prostu pomagamy właśnie właśnie widząc, że lekarz zarabia wtedy, kiedy opisze pacjenta. Na przykład jak taki radiolog to jest jakby skrajny przypadek, bo oni po prostu jeżeli nie opisujemy pacjenta, to nie zarabia. Mają płacone za każde wykonane zlecenie, więc jeżeli więcej opiszę, to więcej zarobią. No i dlatego tutaj to się takie no bardzo łatwe to do wyjaśnienia, bo jakby potrzeba była tak. Zobaczyliśmy, że nie jest tak łatwo Software zrobić, który lekarzem odpowiada, bo bo to okazało się, że to są bardzo kapryśne istoty i mają bardzo duże oczekiwania i naprawdę idealnie musi działać oprogramowanie, żeby oni tego nie odrzucili, ale to też na swój sposób zabezpiecza tak firmę. Na przykład skopiowaniem, bo żeby sobie skopiować. No to trzeba było przejść przez przez to, co my przeszliśmy, więc no, no tutaj takie no cechy właśnie tego, że jest to opportunity. Widzieliśmy trochę było martwiące to, że lekarzy radiologów jest mało stosunkowo w Polsce, ale to potem tym się dalej zajmowaliśmy.

MAKSYMILIAN ANANIEW

No właśnie - będziemy potem te wszystkie trudniejsze elementy dopytywać, ale ok, czyli tak podsumowując, to było gdzieś w najbliższym otoczeniu. Po prostu właśnie organicznie wyszło. Wyszło, wyszło z jakiegoś najbliższego otoczenia o k prowadząc dalej już do fazy planowania. I teraz właśnie pytanie, czy podczas podchodów, jak w jaki sposób podchodzili się do podejmowania decyzji planowania przedsięwzięć? Czy były to bardziej formalne procesy i tworzenie jakiejś struktury, którą wypełniliście. Czy bardziej było to eksperymentalne tworzenie krok po kroku jakiegoś elementu, ale cały czas sprawdzanie czy coś działa, czy nie działa i dopasowywanie się dalej.

ROZMÓWCA 2

Nie, to to cały czas eksperymentalne było bo tak w zasadzie to jak zapytam lekarza, co on chce, to on powie co chce, ale w zasadzie to to nie jest to czego potrzebuje, więc on mimo tego że jakby jest dobrym testerem, nie jest dobrym źródłem pomysłów na rozwiązania, więc tutaj jakby no to my jakąś jakąś tezę wychodzimy i patrzymy jak to się użytkownikowi sprawdza.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Ok czyli podejście mocno eksperymentalne.

ROZMÓWCA 2

Tak.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Teraz pytania o piwoty, ile czasu? Ile razy pilotował pomysł od momentu rozpoczęcia?

ROZMÓWCA 2

No ja bym powiedział, że cały czas jeszcze pivotuje, bo to ja, ale no tak to jest w zasadzie no my jakby cała cała cały development właśnie mamy oparty na iteracjach bardzo częstych, bardzo krótkich, ale na przykład jedna skupiające się nie wiem na jakiejś jednej funkcji żeby była dobra tak. Powiedziałbym, że tak, że tych iteracji, no to mamy, powiedzmy taką jedną dużą na miesiąc tak to to jest coś takiego. Oprogramowanie wytwarzamy już 2 lata, no to tak, no co tam powiedzmy te 24 takie solidne iteracje były. Co do Piwotów, no to powiedzmy cel jest cały czas ten sam, jeśli chodzi to więc tutaj cel nie pilotował. Potrzeba jest bardzo, bardzo jasna. Natomiast właśnie piwoty takie. Piwoty związane z barierą wejścia użytkownika, bo lekarze mimo tego, że są bardzo wykształceni, to komputerowo są bardzo słabi, jeśli chodzi o obsługę i tutaj jest dużo piwotów właśnie jak tego takiego najbardziej przeciętnego lekarza oprogramowaniem.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Czyli nawet nie zmienia się idea pomysłu, tylko właśnie ta w jakiś sposób tych lekarzy wkręcić to rozwiązanie, czyli bardziej szukacie tego wiecie, że to jest dobre, dobra rzecz, którą po prostu trzeba w jakiś sposób ubrać, żeby pasował. O K to rozumiem, ale w takim razie czy może jest jakiś jeden konkretny moment, w którym mógłbyś opisać, w którym pi właśnie pilotowaliście swój model biznesowy? Musieliście zmienić podejście, aby lepiej dopasować do potrzeb klientów i i pragnień interesariuszy. I właśnie wtedy, jak ta potrzeba, w jaki sposób ona zostaje zidentyfikowana i w jaki

sposób się zabieracie do wdrożenia jej naprawy?

ROZMÓWCA 2

No to tak z naszych eksperymentów wynikało, że najszybciej to jest wtedy, kiedy lekarz nie dotyka klawiatury komputera. Wtedy najszybciej się tworzy dokumentację. Więc robiliśmy po prostu takie jakby listy fraz, w których lekarz po prostu opisywał USG to w USG wiemy, np, że jest wątroba, a wątrobę zazwyczaj używa takiego słownictwa, więc jakby zbieraliśmy takie jakby drzewiaste zagnieżdżone ze sobą w zasobie zbiory i i to to wiedzieliśmy, że to najlepiej się sprawdza. Natomiast dla ogółu lekarzy to było zbyt odległe od ich codziennego doświadczenia, bo oni piszą i jakieś tam klikanie to dla nich było zbyt obce, więc tutaj właśnie takim pivotem było to dla nas, żeby zrobić tak, że lekarz może pisać tak jak do tej pory pisał. Ale to Wszystko te czek listy takie właśnie listy fraz schowaliśmy, że nie są widoczne lekarzowi, tylko jak zaczyna pisać to staramy się wtedy dopiero te sugestie pokazywać, więc tak jak w kodzie jest, jak się programuje. No właśnie edytor kodu wiedząc, że jakaś gramatyka jest tam w języku programowania, jest w stanie proponować tak na przykład takie funkcje są dostępne albo jakie klasy, a to takie coś zrobiliśmy. Tylko że dla medycznego kontekstu i natomiast ta funkcja nie jest najszybsza, ale jest dobrym wstępem do tej funkcji docelowej, czyli do tej oryginalnej w zasadzie z którą wyszliśmy żeby używał myszki. Więc to no taki pivot, który pozwolił nam właśnie takim klinem trochę tak wśliznąć się w łaski lekarzowi, żeby było troszeczkę mniejszą zmianę mu zaproponować tak, że będzie już szybszy, że będzie fajnie mu działało. Ale no zobaczy, że ok jeżeli zacznę. Jeżeli się jednak przełamie w środku, jeżeli zmienię sobie w sobie jakieś nawyki, to mogę jeszcze opisywać, ale już coś takiego dodaliśmy bliższego typowemu doświadczeniu typowego lekarza.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Czyli właściwie właśnie nawiązując tutaj do elastyczności to to w momencie, w którym dochodzi do kontaktu z docelową osobą, która ma z tego korzystać. No to elastyczność. rozumiem, że jest właściwie cały czas musicie być elastyczni, żeby się dopasowywać do tych potrzeb tak, no nie ma, nie ma jednego, sztywnej jakiejś wizji, tylko cały czas trzeba to właśnie rozwiązywać i dopasowywać. Przynajmniej tak to brzmi troszeczkę dla mnie.

ROZMÓWCA 2

To jest bardziej tak, bardziej patrzymy o nas jako takiej platformy, tak że, że po prostu w ramach jakby dajemy jedno takie szerokie, tak dajemy taką takie spektrum. Chodzi o to, że właśnie, że żeby ten cel osiągać, żeby żeby szybciej wytwarzać dokumentację, ale wewnątrz tego spektrum, jakby każdy ma swoją swoje też już istniejące nawyki, które będzie mu trudno złamać i nie będzie mu się chciało też często, chociaż nie jest to, jakby to jest optymalne podejście. To no nam chodzi o to, żeby tak to ten ktoś był po prostu klientem, żeby był aktywnym użytkownikiem. To nawet że jeśli działa on idealnie to pozwalamy mu na to i właśnie w ramach platformy całej użytkownik ma tę elastyczność. No no i to właśnie mniej więcej tak, no musieliśmy się pogodzić z tym, że idealnie nie będzie po prostu.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Właśnie, bo miałem pytanie, które sytuacje w szczególności wymagały znacznie elastyczności byli do przodu i w jakim kontekście one występują? To może ten kontekst jeszcze jakbyśmy mogli opisać, w którym właśnie kontekście elastyczność jest kluczowym elementem.

ROZMÓWCA 2

Gdzie występy powiedzieć o takim pierwszym pierwsze wrażenie, jakie na lekarzu właśnie wytworzymy przy pierwszym użyciu upmedic jest bardzo ważne, bo bardzo szybko sobie lekarze wyrabiają opinię i potem trudno jest ją zmienić, a też oni po prostu chcą przetestować. Chcą przetestować, jakby to zazwyczaj akurat są otwarci, chcą przetestować, chcą zobaczyć, jak to w ich praktyce się odbywa i właśnie to ich praktyce tutaj jest bardzo ważne. Ten akcent bo oni okazuje się, że to nie jest tak, że to samo zdjęcie opisze lekarz w Krakowie tak samo, a w Gdańsku też tak samo nie. Niestety nie każdy lekarz ma swój styl opisywania i tutaj jest kluczowo właśnie ta elastyczność od strony oprogramowania, żeby mówiła językiem tego konkretnego lekarza. No i no i na początku dla nas to było no bardzo trudne do zaakceptowania w sensie no ok no, no widzieliśmy, że że będzie to konieczne, ale bardzo trudne tak od realizacji technicznej. Tak, bo to nie będzie już, że zrobimy sobie, nie wiem jeden szablon USG jeden szablon tomografii głowy albo jakiś innych tam procedur i damy to wszystkim lekarzom nie no wyszło na to, że że jednak będzie indywidualizacja. No i kombinacje jak tą indywidualizację zrealizować tak właśnie systemowo tak że że ten lekarz pierwszy dzień z upmedic to będzie już swoje słownictwo w nim miał i to było dla nas takim bardzo ważnym dla nas etapem, żeby też to technicznie móc zrobić.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Następne pytanie dotyczyło eksperymentowania o tym już trochę porozmawialiśmy, więc teraz pytanie dotyczące zasobów. W jakis sposób zidentyfikowałeś i wykorzystywałeś zasoby na wczesnych etapach z tego przedsięwzięcia? I z jakichś osobistych Sieci aktywów kreatywnych rozwiązań, korzystaliście i też w jaką rolę w tych działaniach odgrywa elastyczność?

ROZMÓWCA 2

Jakich jak to jakoś tak dobrze dopiero na początku pytania tak to było?

MAKSYMILIAN ANANIEW

Tak, w jaki sposób identyfikowaliście i wykorzystywaliście zasoby i to czy ludzkie czy jakiegokolwiek inner. I jak to się działo i jak tutaj tę elastyczność też się objawiała, czy była, czy była niezbędna? Czy nie.

ROZMÓWCA 2

Tak, no potrzebowaliśmy dostępu ciągłego do lekarzy tak, żeby właśnie mieć, jakby po pierwsze musieliśmy mieć na kim eksperymentować, a po 2 musieliśmy też mieć jakieś narzędzia do mierzenia naszej skuteczności. Więc musieliśmy to te 2 rzeczy mieć. Ta pierwsza rzecz wcale też nie było łatwo. Okazało się, bo bo lekarze zazwyczaj nie są, tak chętni, żeby w jakiś sposób coś testować. Bardziej właśnie jest, że „a nie działa to do widzenia”. Po prostu można zakopać. No ale tak, ale znaleźliśmy ostatecznie takich lekarzy właśnie co no idea im się bardzo podobała i po prostu są naszymi takimi testerami. Nazywamy, że oni są właśnie takimi opinion liderami mamy po prostu taki panel i no i wrzucamy nowości. Wrzucamy im oni używają też nas na co dzień i no i właśnie i to jest tak, to od nich dostałem opinie jak tam coś im się sprawdza nowego bądź nie. Ale 2 sprawa to my też wiemy, że mogą być to opinie jakoś tam zafałszowane właśnie na przykład, że byli przyzwyczajeni do czegoś tam innego, to im teraz nie pasuje, więc my też mierzymy dużo rzeczy mierzymy taki obiektywny sposób po prostu na przykład liczymy, ile zaoszczędzili kliknięć w trakcie wytwarzania dokumentacji, czyli tyle na przykład porównujemy 2 Stany tak stan taki prymitywny kiedy cały dokument musieli wyklikać pisząc na klawiaturze, to jest stan taki właśnie podstawowy, no i stan ten końcowy to z upmiedi jak to wygląda tak i mierzymy właśnie tę liczbę zaoszczędzonych kliknięć, czy to na klawiaturze czy myszy, ale też oszacowujemy tempo pisania tego konkretnego lekarza. Nawet jak tam piszę coś i na tej podstawie jesteśmy w stanie wyrazić w czasie, ile zaoszczędza czasu.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Czy coś funkcjonuje, czy nie funkcjonuje? Ale to właśnie i to teraz może właśnie w jakiś sposób do tych lekarzy dotarliście. I właśnie też jeżeli oni nie są tacy chętni, no to w jakiś sposób udało wam się na naciągnąć ich na współpracę jakąś, jeśli mogą, tak.

ROZMÓWCA 2

Powiedzieć na początku tak tych pierwszych to trzeba po prostu kasą, bo przekupić po prostu zatrudniliśmy ich. Mieliliśmy inwestycje, żeby właśnie lekarzy pozatrudnić i oni byli takim, powiedzmy załączkiem, tak żeby właśnie, że nie tylko tam informatycy chodzą i coś wymyślają. Tylko właśnie nawet na początku, żeby pokazywać od początku, że z lekarzami działały tak, że już w zespole corowym są lekarze, bo to po prostu wiele uprzedzeń likwiduje. No a potem to już właśnie jak już coraz lepiej system działał coraz był taki bardziej zjadliwy dla takiego przeciętnego lekarza. To tamci późniejsi to, no to już nad zasadzie tak no że wierzą w idee, podoba im się jak działamy, więc no po prostu opowiadają dalej.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Ok i właśnie na jakbyśmy mogli tą tą elastyczność ubrać, czy ona, jeżeli zatrudniliście kogoś, to czy była potrzebna wam? Czy się objawiała, czy jakby był taki proces, który wymagał właśnie jakiegoś dopasowania się? Czy nie?

ROZMÓWCA 2

No tak w sensie to było było to było no dużo, dużo problemów z tym, bo nawet jeśli mieliśmy już właśnie kogoś na pay rolu lekarza, że ma po prostu tyle, ile tyle i tyle godzin z nami w tygodniu pracować, to lekarskie realia pracy są tak skrajnie inne od właśnie takiego nie wiem produktowego działania albo nawet Software Development owego, że to jest no dużo, dużo rozmów, tak jakie są potrzeby produktowe, co potrzebujemy, żeby zrobić produkt, tak potrzebujemy właśnie feedbacku ciągłego. Potrzebujemy, żeby jednak to było takie, no dobrze przetestowane, żeby te uwagi, bo nawet mówienie o uwagach tak, że żeby po prostu, bo lekarze się na przykład boją wzajemnie siebie krytykować, bo wtedy wchodzi jakieś

kwestie ego albo jak lekarz ma tylko doktora w sensie nauk medycznych, to profesorowi jest słabo, coś tam zwrócić uwagę. No i właśnie nawet takie kwestie komunikacji. To było, no zupełnie inny świat, tak jak tutaj przyzwyczajony byłem, że jak nawet byłem stosunkowo młody, to jak miałem klientów, którzy niektórzy byli 3 razy starszy ode mnie, to mogłem powiedzieć, że to jest słaby pomysł. Tak i ja nie miałem z tym problemu. Tak i nagle okazało się, że ktoś jak właśnie lekarz ma problem z mówieniem mi, że że coś tam można było inaczej zrobić i to były takie kwestie jest taka. No właśnie, to ja bym powiedział, że to mimo Wszystko jest elastyczność tak bo trzeba było to najpierw wytworzyć ta elastyczność w lekarzach. Ale no też po naszej stronie gdzieś tam trzeba było zaakceptować, że to jest nie od razu tak, że nie od razu po prostu wrzucamy lekarzy do zespołu produktowego i oni będą wiedzieli o co nam chodzi.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Czyli ta interakcja po prostu pomiędzy 2 zupełnie różnymi światami wymagała kompletnej elastyczności. To jest fajne. I czy możesz opisać moment, w którym musiałeś szybko reagować na zmiany w otoczeniu lub w warunkach rynkowych w jakiś sposób do stosowaliście swoje strategie lub zmienialiście model biznesowy w odpowiedzi na te zmiany i też tutaj to samo pytanie. Oczywiście, jaką rolę elastyczność odgrywa? Upraszczając to chodzi o to, w jaki sposób się adaptowania liście do do zmieniającego się otoczenia. Albo czy to otoczenie do was?

ROZMÓWCA 2

Szukam właśnie to słownictwo było takim moim zdaniem tematem, w sensie to indywidualne słownictwa, bo bo mieliśmy po prostu dogadany duży pilotaż my mieliśmy jeszcze to stare podejście, ale już w trakcie rozmów w takich poważniejszych wyszło na to, że że nie, nie ugną dzieci lekarze, że mają po prostu mieć swoje słownictwo, więc my powiedzieliśmy tak, tak dostaną, dostaną, a w międzyczasie po prostu siedzieliśmy i że przebiliśmy, jak to ogarnąć, żeby żeby mieli tak, czyli jakby. Frontem do klienta było, że że już to mamy, a równolegle po prostu szedł mocny Development tych tych funkcji, więc to tutaj mniej więcej jakoś tak, by mógł tę sytuację.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Czyli generalnie ta elastyczność, też była niezbędna. Tak tak w tym obszarze?

ROZMÓWCA 2

Czyli to jest tak proste, więc właśnie ten taki over selling tak zwany tak że po prostu jak wiemy, że coś jesteśmy w stanie na przykład w 2 tygodnie zrobić, a tego nie mamy, a wiemy, że mailami czasem tak zajmie się 3 tygodnie. No to wtedy możemy. Możemy mówić, że to mamy tak w zasadzie więc to w ten sposób działa.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Czyli teraz styczność nawet trochę polega. Właśnie to jest taka forma blefu nawet w jakimś sensie.

ROZMÓWCA 2

Coś w ten deseń tak, bo po prostu można być tak mogą odrzucić cały projekt, zanim w ogóle by go dotknęli nawet, a mogą po prostu na ten czas, w którym faktycznie będą siadać do produktu dostać ze 100, na co się umawialiśmy od początku, więc no taki blef, ale taki blef, że faktycznie dostaną tak to to czego potrzebują. Tylko że w przyszłości tej, której o której mówimy.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Ciekawe też znowu to się wiąże, nie jest jakimś ani razu jeszcze się nie pojawiła, że gdzieś wewnątrz teamu czy było tylko właśnie wyraźnie się, że ta interakcja właśnie z lekarzami, że Jestem takim ważnym elementem, gdzie trzeba być?

ROZMÓWCA 2

Tak u nas w teamie właśnie to jest w miarę łatwo wszystko przebiega. To problemem jest ten zewnętrzny świat, bo bo właśnie Team mamy tak zbudowany, żeby właśnie no no wszyscy. No żeby właśnie te elastyczność nie była problemem wewnątrz teamu tak to to świat zewnętrzny jest większym problemem dla nas.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Teraz pytanie dotyczące ryzyka, jaką rolę odgrywało podejmowanie ryzyka we wczesnych etapach przedsięwzięcia? Czy byłeś skłonny zainwestować zasoby w niepewne wyniki lub zastosować jakieś

niekonwencjonalne podejście i czy tutaj też wymagało to od ciebie jakieś elastyczności?

ROZMÓWCA 2

No znaczy, tak na początku było tak, że no właśnie, no to takim dobrym momentem było świeżo po inwestycji, bo wtedy mieliśmy dużo kasy, od inwestorów i no i też mogliśmy sobie właśnie mniej więcej tak powiedzieć, że możemy zacząć, jakby szerzej pójść, zobaczyć, bo chodziło nam o określenie, jakiegos najlepszego odbiorcy dla nas tak jak to jest w technice optymalizacji. To taka metoda symulowanego wyżarzania już nie będę jej opisywał, ale jak to sobie sprawdzisz, to ona właśnie no jest taka fajna animacja pokazuje o co chodzi, symulowane wyżarzanie. I to chodzi o to, że zaczynasz szeroko po prostu tak jak nie wiem no siał tak rzucasz po prostu ziarnami wszędzie gdzie popadnie, no nie na na ziemię. No i niektóre trafiają lepiej, niektóre gorzej, ale no za nie wiem, za tydzień będziesz wiedział tak, bo jednym szybciej kiełkować a 2 wolniej i potem skupiasz swoją uwagę po prostu na tych co lepiej sobie radzą a resztę to wiesz zapominasz jak sobie tam pójdzie to to będzie fajnie ale skupiasz uwagę swoją na tych, co lepiej roją i mniej więcej coś takiego zrobiliśmy. Właśnie na początku to gadaliśmy z wszystkimi. No w zasadzie właśnie każdy, kto po prostu wyrażał jakąś chęć do dyskusji to to z nim gadaliśmy. No a teraz to jak już wiemy, że raczej większe szanse są tak, że jeżeli ktoś jest stąd albo zajmuje się taką dziedziną, no to raczej większe szanse sukcesu są z tym. No to jak mamy wiesz wybierać coś żeby oszczędzić sobie czasu, to po prostu skupiamy się na tych bardziej rokujących tematach.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Na początku, podejmowania ryzyka byliście bardziej elastyczni bo chętnie ze wszystkimi rozmawialiście, a dzisiaj ta elastyczność troszeczkę się zredukowała. Już wiecie na czym się chcecie skupiać już nie musicie się tak naginać, tak można by coś takiego powiedzieć?

ROZMÓWCA 2

Tak tak tak.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Im bardziej jest to dojrzała, jakiś bardziej dojrzały jest to produkt właśnie bardziej już jest to jasne i mniej się trzeba naginać.

ROZMÓWCA 2

Tak tak tak tak no i ostatecznie chodzi o to, żeby w ogóle nie trzeba było się giąć tak, bo bo jak się tworzy masa użytkowników i to są jeszcze właśnie użytkownicy, którzy w zasadzie powinni opisywać w ten sam sposób, chociaż tego nie chcą się z tym pogodzić, bo po prostu dla obiektywizacji medycyny to jest ważne tak. To po prostu my stajemy się też ważnym politycznie graczem, więc no wtedy my zaczynamy wrzucać nasze pomysły i no wtedy nawet nie to, że właśnie brak elastyczności z naszej strony może być więc bardziej coraz zaakceptowany, a nawet jeśli nawet takim taką siłą zadziałamy, to też to będzie lepiej przyjmowane, bo po prostu już wtedy stajemy się my ciągniemy rynek.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Ciekawa taka linia nie od dużego do do małego. Pytanie dotyczące zachowawczości i w ogóle trudnych momentów, w jaki sposób wytrwałeś w obliczu przeszkód i niepowodzeń i cały utrzymywało motywację i koncentracja na celach. W jaki sposób tutaj elastyczność się objawiała oczywiście, a może nie trzeba było być elastycznym, albo wręcz przeciwnie.

ROZMÓWCA 2

No nie, no nie, no trzeba było trzeba elastycznym, bo na przykład no jak na przykład jak zobaczyliśmy, że ktoś jest nieelastyczny, to po prostu właśnie mieliśmy kilka takich na początku tego roku, no jednego dnia 3 osoby zwolniliśmy właśnie no i to było dla nas trudnym, jakby trudne od strony ludzkiej bardzo, ale widzieliśmy, że na przykład no musimy, no też w obliczu tego, co się dzieje na rynku, po prostu musimy przyciąć nasz burn rate. I widzieliśmy, że po prostu też te osoby no daliśmy im po pół roku każdej właśnie, żeby wykazały się tak właśnie tą elastycznością. No nie mogliśmy tego wyegzekwować, więc no mimo tego, że właśnie nas. No to właśnie tego strony ludzkiej bardzo bolało. No taką decyzję podjęliśmy, więc to, no to były takie trudności. To, co nas motywowało i motywuje w sumie cały czas, to po prostu to, że mamy takich użytkowników, którzy no jakby od początku w zasadzie są z nami i jakby cały czas widzimy ilu pacjentów pomagają tak i to mówimy już o tam dziesiątkach 1000 pacjentów i nawet jak coś tak no no nie idzie na przykład biznesowo to cały czas jest gdzieś tam ten taki powiedzmy moralny aspekt tego wszystkiego wiadomo to nie my leczymy, ale wiemy, że na przykład tak ten lekarz 3

razy szybciej opisując bo mamy to wyliczone no to pomógł dzisiaj 150 pacjentom a nie 50 więc więc to nas fajnie stymuluje i to to widzimy w teame nawet jak te historie takie sobie wspominamy na różnych takich naszych up datach. To to fajnie działa na wszystkich właśnie.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Czyli progres projektu naprawdę jest taką główną motywacją do działania.

ROZMÓWCA 2

Tak.

MAKSYMILIAN ANANIEW

O K, widzę, że zoom trąbi, że 9 minut nam została do końca czasu, więc przechodząc przez ostanie 2 pytania, jakie były najważniejsze czynniki, które przyczyniły się do do sukcesu i działania projektu? Czy są jakieś szczególne umiejętności i twoje już twlasne personalne, które masz wrażenie, że że pozwoliły ci się być elastyczny, i dostosować do zmieniających okoliczności.

ROZMÓWCA 2

No to z takich czynników zewnętrznych to timing nam pomógł w sensie nawet dlatego też tym zajęliśmy teraz, bo wcześniej mieliśmy jakieś pomysły. To właśnie na to różne. Te prototypy mieliśmy, ale właśnie w taki taki biznes właśnie typu start up to dopiero pakowaliśmy jak pandemia wystartowała, bo to właśnie ten timing sprawił, że po prostu inna świadomość nagle się zrobiła. Telemedycyna przez 60 lat była wdrażana i nikomu się nie udało, a w pandemię się jednak dało i jak już była telemedycyna. No, to co jest następne tak założenie, że digital Health będzie to już było w głowach? Teraz co będzie dalej? No, i więc tutaj fajnie, właśnie ten tajming tutaj był krytyczny jako taki czynnik zewnętrzny, taki wewnątrz dla teamu. No to jedna rzecz, taka najważniejsza chyba jest po prostu upór po prostu gdzieś to założenie wewnętrzne, że że rozwiązanie istnieje, bo to też czasem już ma się takie zaważania. Czy w ogóle jest rozwiązanie tego problemu? Tak to jest jest chyba to jest kluczowe a 2 kwestia to – słuchanie. Ale nie takie słuchanie, że przyjmujesz za pewnik to co ktoś mówi tylko takie słuchanie jest, wiesz, pogłębienie z takim drażeniem. Gość Ci jakąś tezę mówi, tak, zapytałeś go jako eksperta on ci jak coś to odpowiada jako ekspert, ale ty starasz się mimo Wszystko obalić tak, że ok no mimo tego, że jakiś tam powinien, on uważa przynajmniej ten ekspert, że powinien mieć u ciebie autorytet. To ty mimo Wszystko z takimi oczywiście zachowaniem. Wiesz no takich międzyludzkich kwestii, ale drażysz, żeby coś od tego eksperta jeszcze wyciągnąć. Nie jeżeli tego pierwszą myśl, tylko te może 3, która będzie dla ciebie ważniejsza niż jakiś taka fasada, którą na początku no buduje wokół siebie i to jest chyba kluczowe, jak tak patrzemy właśnie bo nawet po konferencjach jak się idzie to w medycynie wszyscy mają kilka takich buzz wordów. Jest one są wymieniane. Nawet nie wiem teraz. AI jest w medycynie właśnie takim jest Buzz wordem, szczególnie chat GPT i tak dalej, ale no i wszyscy eksperci tam na panelach sobie debatują. No ale to jest tylko właśnie debatowanie tak jak chcemy te debaty zamieść jakieś wyniki, żeby faktycznie konkretnemu lekarzowi pomóc tym to jest jeszcze wiele, wiele etapów, wiele rozmów i właśnie dociekania co ma nie wiem strona informatyczna do zaoferowania a co co ten lekarz pojedynczy potrzebuje i to są i to to jest taki rozjazd bardzo szeroki. No i to trzeba dużo, dużo rzeźbić, dużo, dużo właśnie trzeba dopytywać.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Tylko jeżeli mówisz, że tajming i upór to były takie kluczowe rzeczy, to w sumie nie brzmi, jakby to była właśnie bardzo elastyczne, tylko wręcz przeciwnie, jakby było bardzo takim konkretem. No masz ten określony czas i Nie możesz nie wyjeżdżasz sobie, chodzi o upór, to też naciskasz na coś nie czy czy czy w jakimś sensie w takim razie tutaj ta ta elastyczność się objawiała?

ROZMÓWCA 2

Znaczy, wiesz to jest tak, no no upór ci daje mniej więcej jakiś kierunek w którym idziesz, no nie, a w sensie jakąś taką oś tak, ale wokół tej osi jeszcze dużo rzeczy możesz wokół porobić. To tak, bo no jeżeli ten upór po prostu jest związany, nie wiem z jakimś takim w miarę łatwo sformułowanym celem. No weźmy ten przykład, tak właśnie ostatnio słyszałem tak taką historię, że ten no ten założycielko jak on tam się altman mam nazwa Powiedział inwestorom swoim pierwszym, że po prostu no nie wiem w tym momencie jak z monetyzacją ten mechanizm, ale go tak dobrze wytrenują, że po prostu go zapytają i sam odpowie tak jaki zbudować biznes model i wiesz to jest taki prosta historia. Tak bardzo prosta myśl no nie i to można powiedzieć, że się zafiksował na ten temat. No widać że się zafiksował na swój sposób i tak tu był bardzo sztywny no ale po drodze elastyczny był bo na przykład nie wiedział jak jaka będzie

architektura tego modelu tak albo ile danych muszą przed tyle na ile muszą tam ludzi od labelowania data setów pozatrudniać, no więc gdzieś tam ten kierunek bardzo sztywno sobie wyznaczył tak, ale to była taka prosta historia, nie konkretna, bardzo miękka mimo Wszystko, ale no, no po drodze dużo było jeszcze tak.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Czyli ten brak wiedzy właściwie cel widoczny, ale brak wiedzy po prostu brak umiejętności przewidywania to jest kontekst w którym się elastyczność musi objawić? Wiemy co chcemy, ale nie wiemy w jaki sposób.

ROZMÓWCA 2

Tak naprawdę tak tak tak, no tutaj jest tak tak elastyczne i właśnie ten brak wiedzy fajnie uspokaja wewnętrznie tak, bo po prostu nie wiemy co nie wiemy, jak będzie ten efekt końcowy tak ściśle tak w takim waterfallowym ujęciu, że on mamy to zrobić i tutaj są kroki tylko właśnie, wiemy co chcemy osiągnąć jakoś takiego z grubsza cel, tak jakąś taką taką nawet subiektywną rzecz, jakieś wrażenie na przykład tak jakie to ma sprawić, a jak to wrażenie wywoływać będziemy, no to to już musimy dojść do tego no właśnie rzeźbiąc.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Zostały nam 3 minutki, więc jeszcze ostatnie pytanie już. Po prostu w jakiś sposób swoje doświadczenie przy rozpoczęciu tego przedsięwzięcia ukształtowało takie twoje podejście do całego życia. Jak wpłynęło na te twoje takie codzienne życie, czy jest jakaś wyraźna zmiana?

ROZMÓWCA 2

No tak to tak tutaj uważam, że jest w sensie takim, że no właśnie ja sobie byłem inżynierkiem i lubiłem klepać kod, a niestety ten biznes mnie zmusił do tego, że ja właściwie nie uważamy, że upmedic jest firmą właśnie taką technologiczną, tylko tak pod firmą działającą z ludźmi przy okazji gdzieś tam te technologie wciskające właśnie to tak się odwróciło. Tak te te proporcje. Ja myślałem, że po prostu będzie technologia to i ludzie się znajdują. Ale widzimy, że to w 2 stronę musi być właśnie ta ludzka perspektywa jest konieczna, bo nawet jeśli nie z lekarzami, to potem z placówkami, do których trzeba się wdrożyć i to jest to jest dla mnie duży duża zmiana właśnie takiej mentalności. No i właśnie żeby, jak już wiem, że jesteśmy raczej właśnie w biznesie z ludźmi no to musiałem też więcej z ludźmi zacząć gadać i no i bardziej tak właśnie też otwarcie tak tak od strony ludzkiej. Musiałem zdiagnozować u siebie braki, musiałem właśnie, no gdzieś tam tak uzupełnić się trakcie.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Znowu właściwie tak naprawdę być elastycznym nawet w stosunku do samego siebie.

ROZMÓWCA 2

No właśnie to jest taka branża właśnie gdzie brak elastyczności do tej pory sprawił, że mamy to co mamy. Tak medycyna jest 10 lat w stosunku do reszty reszty sektorów. Jeśli chodzi o zastosowanie technologii, dlatego że było kilku graczy, tak w Polsce mamy je asecco comarch na zachodzie GI jakieś tam te siemensy oni po prostu zrobili na sztywno systemy i z olaniem zupełnie właśnie użytkowników, no i to spowodowało, że na przykład system IT w medycynie są 2 przyczyną wypalenia zawodowych u lekarzy tak teraz.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Bo są tak skomplikowane, bo po prostu już nie chce im się używać tego tak.

ROZMÓWCA 2

Tak nie nie przystają do potrzeb, po prostu nie przystają do potrzeb lekarzy, więc ta praca domowa, która wtedy powinna być odrobiona. No to właśnie przez przez startupy w tej branży.

MAKSYMILIAN ANANIEW

No dobra.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Idealnie nam się udało, bo Wszystko się da odpowiedzieć. Także bardzo, bardzo ci dziękuję za twój czas. No to była fajna rozmowa. Jak skończy to, to też podeślę po prostu ten swój paper, że będziemy coś tam, będzie ciekawego do przeczytania za.

ROZMÓWCA 2

Bardzo super.

MAKSYMILIAN ANANIEW

Dzięki bardzo dziękuję i w takim razie powodzenia i do jakiegoś do.

ROZMÓWCA 2

Usłyszenia dzięki jeszcze usłyszenia, cześć cześć.

Appendix D - transcript of Interview 3

00:00:03 ROZMÓWCA 3

Tylko nie wiem potem jak to zrzucić, nie.

00:00:06 MAKSYMILIAN ANANIEW

Powinno się to potem automatycznie zapisać. Mam nadzieję, że będziemy mieli do tego we dwójkę dostęp.

00:00:17 ROZMÓWCA 3

No nagrywa się w każdym razie mam informację, że nagrywa.

00:00:20 MAKSYMILIAN ANANIEW

No dobra, to to przechodząc od razu do kwestii. No badanie dotyczy tego jak elastyczność w jakimś kontekście się objawia i czy elastyczność w ogóle jest potrzebna podczas stworzenia nowych przedsięwzięć biznesowych. Chodzi głównie o zrozumienie, zrozumienie kontekstu i kluczowych elementach. Także pierwsze pytanie jest bardzo ogólne, po prostu wiek wykształcenie i poprzednie zatrudnienie?

00:00:48 ROZMÓWCA 3

Jeszcze raz, bo Cię nie usłyszałem, coś tam przerwało.

00:00:51 MAKSYMILIAN ANANIEW

Wiek, wykształcenie i poprzednie zatrudnienie.

00:00:54 ROZMÓWCA 3

O panie to mam tak to ja nie Jestem typowym startupowcem, bo ja mam już 45 lat. I wcześniej pracowałem, Jestem magistrem administracji, kończyłem Wydział prawa i administracji i wcześniej pracowałem w P&G w Henkle w Discovery, no to sobie na linkedinie znajdziesz nie – tam Wszystko jest. Więc jakby no 20 lat byłem, nazwijmy to w korpo tak to nazywając od 7 lat mniej więcej jestem tak powiem założycielem startupu.

00:01:28 MAKSYMILIAN ANANIEW

W takim razie jaka była motywacja do rozpoczęcia własnego przedsięwzięcia i jakiś sposób zidentyfikowałeś potencjalną okazję do tego, żeby coś stworzyć?

00:01:38 ROZMÓWCA 3

Wiesz co to chyba jest tak trochę, że tak powiem komponent emocjonalno psychologiczny to jest istotny no bo jakby po 20 latach wiesz pracy w korporacji no człowiek ma mówiąc brzydko dosyć wielu rzeczy że tak powiem i dumnych szefów i i nudnej pracy albo niemożności zrobienia czegoś, bo ograniczenia korporacyjne są takie owakie. Myślę, że to się składa z kilku takich czynników, które powodują, że po prostu no chcesz odejść jakby z korpo. Nie chcesz się rekrutować do kolejnego korpo? Nie chcesz być znowu jakimś tam dużym szefem jakiejś dużej organizacji, tylko myślisz o czymś swoim. Tak myślę, że wiek taki 40 lat to jest to są często, bo też to widzę po moich kolegów czy znajomych, którzy właśnie w okolicach Czerdziesiątki, że tak powiem, dochodzą, dojrzewają takiego momentu, żeby właśnie odejść. No i to jest jakby to, a 2 część tego twojego pytania pytania to jest wiesz, to jest trochę chyba kwestia w końcu wolnego czasu, nie kiedy odchodzisz. Jakby masz chwilę, żeby o tym pomyśleć, to ja jakby ja nie miałem pomysłu na biznes, jak pracowałam w korpo nie, bo nie miałem czasu, o tym myśleć po prostu nie. Natomiast jak odszedłem, miałem w końcu chwilę czasu jakby to było historia taka że. Myślałem o czymś, co będzie marketplace po prostu nie jakby naczynałem się o Uberze AirBnb wiesz pyszne.pl i wiesz jakby stwierdziłem, że taki portal łączący usługodawców z usług odbiorcami to jest

fajne, że tak powiem rozwiązanie taki czysty biznes, że tak powiem trzeba pozyskać z jednej strony kogoś po 2 stronie użytkownika i przytulać z tego powodu jakąś tam prowizję nie że tak powiem tak wiele firm już wtedy działało nie i oczywiście jakby zastanawialiśmy się nad wieloma branżami myśleliśmy właśnie o pracownikach IT myśleliśmy o złotych rączkach o prawnikach. Jak kończąc tych czy tych lekarzy wybraliśmy, stwierdziliśmy, że ta branża medyczna jest najmniej taka. Poukładana, zdigitalizowana u procesowi ona nie jakby i nie ma też takich rozwiązań podobnych, że tak powiem branży medycznej. No i co zrobiliśmy badanie, bo żeśmy z moim współnikiem w ówczesnym jakby no nie byli w tej branży w ogóle jakby nie nie dotykaliśmy branży medycznej, więc zrobiliśmy po prostu proste badania tam cati, czyli takie telefoniczne. No tam próbie chyba 13000 userów jakby co najbardziej doskwiera, że tak powiem przy rozwiązywaniu problemu zdrowotnego tak które mają nie i jakby się okazało właśnie, że że że 84% wskazań było na to, że to jest czas nie że czas od momentu wystąpienia zachorowania do momentu kontaktu z lekarzem jest za długi, tak i to było absolutnie numer jeden, że tak powiem występujący problem. Oczywiście były inne też tematy, ale stwierdziliśmy to się skupmy tylko na tym incydencie i wokół tego insightu zbudujemy trochę cały koncept i komunikację marketingową, nie więc zrobiliśmy po prostu wizyty domowe w godzinę od wezwania za tam 129 zł, wtedy taką przystępną cenę, nazwijmy to tak nie i zrobiliśmy prostą rzecz, czyli że tak powiem, zaprzęgniemy technologię geolokalizacji do aplikacji mobilnej, że tak powiem łączącej lekarzy z pacjentami. No i dzięki tej geolokalizacji faktycznie byliśmy w stanie skrócić ten czas dojazdu lekarza do pacjenta i i no jakby dowieść tą obietnicę i zbudować właśnie, że tak powiem cały cały model biznesowy na tym jednym insightcie właśnie, czyli czas i dostępność. No i to dlatego co za żarło od pierwszego dnia tak naprawdę bo no bo to było proste i przemyślane, nie?

00:04:55 MAKSYMILIAN ANANIEW

Pewność, że jest problem. Faktycznie to jest do zapełnienia.

00:04:58 ROZMÓWCA 3

Tak tak tak, tak i wiedzieliśmy, że duzi gracze tego rynku typu medicover LUX MED i tak dalej jakby tego nie robią, nie w sensie robią to słabo tak jakby wiedzieliśmy, że na tym możemy, że tak powiem zbudować coś nie?

00:05:11 MAKSYMILIAN ANANIEW

Jak zaczynaliście, czy jak zaczynałeś przedsięwzięcie, to w jakiś sposób podchodziliście do podejmowania decyzji i planowania przedsięwzięcia? Czyli czy to był to bardziej formalny proces planowania, czy raczej podchodzeniem eksperymentalne i i z pomysłem na rozwiązanie?

00:05:28 ROZMÓWCA 3

Nie planowaliśmy już tak, powiem. No wiesz jak nie? No nie, to było tak, że jakby była tam lista zadań do zrobienia i po prostu się robiło po kolei nie tu regulamin trzeba było napisać. Tu było trzeba pracować z deweloperami, żeby aplikacją mobilną zrobili definiować wymagania funkcjonalności i tak dalej i tak by właśnie. To jest, wiesz, takie największe wyzwanie de facto. W byciu founderem w Startupie no bo de facto musi się trochę zaczynać znać, a przynajmniej orientować się, również w obszarach, w których nie masz żadnego doświadczenia. Nie, to jest raz a 2 robić Wszystko nie w sensie jakby w korporacji jak jesteś to masz sztab ludzi od od różnych rzeczy i tematów, a tutaj jesteś sam i to musisz sami własnymi rękami zrobić. Nie więc to jest jakby takie takie najtrudniejsze do przeskoczenia, zwłaszcza dla ludzi, którzy nie są startupowcami typu wiesz w twoim wieku, którzy kończą studia, bo takich pewnie większość tylko bycia wiesz startuperem jak zwał tak zwał. W wieku lat 40 po 20 latach doświadczenia ma swoje plusy i minusy.

00:06:28 MAKSYMILIAN ANANIEW

OK ile razy twój pomysł piwotował od początku przedsięwzięcia?

00:06:34 ROZMÓWCA 3

Jakby cały wiesz, co taki poważny, najpoważniejszy piwot to zrobiliśmy w marcu 2020 kiedy jakby cała nasza usługa to były wizyty domowe, a COVID jest zarażał w 3 dni dosłownie do zera nie bo wtedy jeszcze nie było szczepionek, więc Lekarze Bali się pacjentów, a pacjenci bali się lekarzy, nie zwłaszcza żeby przychodzili do domu. Na szczęście, że tak powiem. Zrobiliśmy już wtedy funkcjonalność, jakby mieliśmy wszystkie tam narzędzi do tego, żeby telemedycynę zrobić czyli pierwszą usługę tele medyczną zrobiliśmy w lutym i tak naprawdę na dzisiaj, znaczy no 2 piwoty tak naprawdę na dzisiaj to jest tak, że dzisiaj telemedycyna to jest jakby największa część przychodów, a wizyty domowe są takim dodatkiem tam stanowiącym wiesz 10% przychodów powiedzmy a 2 Piwot był taki, że robiliśmy ten marketplace

pod Kowalskiego czyli pod b2c tak jakby typowy biznes konsumencki, po czym 3 tygodnie po launchu naszego serwisu i pojawienie się w social mediach napisał do mnie prezes medicover że chce się spotkać i oczywiście chcieli nas kupić od razu nie i wtedy sobie uświadomiłem że okazuje się że jest też na b2b duża potrzeba jak być takim podwykonawcą dla takich dużych graczy właśnie jak medicover LUX MED czy Allianz czy ubezpieczalnie i zaczęliśmy po prostu robić wizytę domowe dla nich i teraz tak naprawdę 85% przychodów to jest B2B. Więc powiedzmy te 2 Pivoty, że tak powiem takie najpoważniejsze od tego czasu, a w międzyczasie mnóstwo eksperymentów typu wypusciliśmy usługę tele medyczną w żabce w postaci produktu takiego pudełka. Czyli możesz kupić usługę tele medyczną postaci pudełka, czyli kupić de facto kupujesz kod rabatowy czy tam kod ZDRAPKE jednorazowy i na tej podstawie dzwonisz do nas i jakby już jakby zapłaciłeś w żabce, dzwonisz do nas i sobie tą umawiasz sobie tą usługę i tak dalej nie, więc jakby tam ileś tam testów jakby różnych żeśmy robili, że tak powiem żeby się skalować. No ale takich pivotów pivotów sensie takie wiesz praktycznie zmiany modelu biznesowego czy przemodelowanie core biznesu 2.

00:08:37 MAKSYMILIAN ANANIEW

W takim razie, czy możesz opisać moment, w którym musiałeś pivotować swój model biznesowy lub zmienić podejście, by lepiej dopasować się do potrzeb klientów i pragnień innych interesariuszy? Jak zidentyfikowałeś, że potrzebne zmiany i jak zabrała się do ich wdrożenia. No trochę powiedziałeś jaki to był kontekst, ale właśnie no jakbyśmy mogli bardziej jeszcze doprecyzować troszeczkę tą konkretną sytuację.

00:09:00 ROZMÓWCA 3

Co było takim driverem tego? No bo się nagle okazało, że wiesz i przychodnie były zamknięte wizyty domowe nie hulały i tak naprawdę wszyscy potrzebowali tych teleporad. Zarówno że tak powiem pacjenci indywidualni jak i pacjenci korporacyjni czy tam że tak powiem centra medyczne czy ubezpieczalnie. Nagle wszyscy potrzebowali teleporad ja wiem, że tak powiem wiesz 2 tygodnie podpisałem chyba 7 kontraktów nie z ubezpieczelniami, że tak powiem do wdrożenia serwisu dla nich, bo rynek to wymusił nie bo po prostu była potrzeba rynkowa i to wiesz to no rynek to zdefiniował de facto tą potrzebę przepiwotowania się. To wiesz, jakby nie ja byłem driverem tego nie, trochę się musiałem dostosować. Tak naprawdę z ofertą zdrowotną do tego, co na rynku było na co było zapotrzebowanie nie i to było, że tak powiem nie wiem czy to można jakoś no nie, no to było tak to było i to było bardzo szybka zmiana nie wiem czy pamiętasz jak to wyglądało? Nie nagle wszyscy rzucili na telemedycyne nie.

00:10:06 MAKSYMILIAN ANANIEW

W takim razie no to już wiemy, a teraz niekoniecznie ten pivot był we wczesnej fazie przedsięwzięcia. Także teraz pytanie stricto o wczesną fazę przedsięwzięcia, czyli na samym początku i w moment, w którym stanąłeś przed jakąś znaczącą przeszkodą, wyzwaniem, presją albo też jakąś negatywną informacją zwrotną i w jakiś sposób ta przeszkoda została pokonana i na ile na ile elastyczność twoja własna była niezbędna, żeby ten problem rozwiązać.

00:10:31 ROZMÓWCA 3

Elastyczność to generalnie jest tak, że na każdym etapie wiesz cyklu życia takiego start upu jest po prostu absolutnie niezbędne. Jakby tutaj wiesz, no to nie jest poukładana korporacja, w której że tak powiem, robi się te same rzeczy przez 5 lat, tak samo tylko tu każdego dnia, że tak powiem, zwłaszcza w branży medycznej, masz masz jakieś tam wyzwanie? Nie. Nie wiem, jak się na to pytanie odpowiedzieć nie, no na przykład nie jak żeśmy, jak się okazało właśnie, że ten b2b jest zainteresowany tym, żeby żeby kupować od nas tą usługę wizyty domowej. No to się na przykład pojawiła potrzeba, żeby te zlecenia to nie wpadały przez telefon do nas do naszego tam call Center, którego nie mieliśmy, tylko żeby to zautomatyzować tak i musieliśmy stworzyć tak zwany portal kontrahenta tak to nazwaliśmy, czyli że tak powiem aplikację, która umożliwiała zalogowanie się czy bez integracji technologicznej zalogowanie się pracownikowi call Center takiego medicover czy allianza do naszej aplikacji oni widzieli Times Sloty, czyli dostępność lekarzy i jakby blokowali online owo w naszej aplikacji wizyty domowe tak, no i no i to musieliśmy stworzyć tak jakby musieliśmy to, że tak powiem zaprojektować wydevelopować jakby zdefiniować wymagania funkcjonalności i tak dalej - zrobić najlepiej żeby to było funkcjonalne narzędzie.

00:11:53 MAKSYMILIAN ANANIEW

No dobra, teraz już mi powiedziałeś przed chwilą, że elastyczność właściwie potrzebujesz na każdym

etapie, ale czy może jesteśmy w stanie jakoś zidentyfikować, które w szczególności wymagają te elastyczności? Czy to są bardziej wewnętrzne, jakieś rozwiązania czy zewnętrzne, czy jakaś konkretna po prostu jakbyśmy mogli ci schemat sobie stworzyć? Gdzie to się objawia?

00:12:15 ROZMÓWCA 3

I to jest trochę tak nie, że z jednej strony musisz, musisz być absolutnie nieelastyczny na tym, co chcesz, żeby było twoim core biznesem i twoją kluczową usługą i twoim takim unique selling point czy Point of Difference nie to czym się będziesz naprawdę wyróżniał. Nie i to dopieścić, że tak powiem na maksa, czyli mieć tą usługę, która mieć tą usługę obsługowo operacyjnie, że tak powiem tak ograną, żeby to po prostu działa bez zarzutu. A i jakby inna tym że tak powiem nie nie robić kompromisu właśnie czy elastyczności na zasadzie a dobra no to tam no to się lekarz spóźnił nie? No nie, no jakby co zrobimy, żeby się lekarz nie spóźnił w tą godzinę dojechał, nie wiesz, właśnie geolokalizacja, że tak powiem pilnowanie tych lekarzy, system motywacyjny dla nich jakby obudowanie, że tak powiem tego coru, czyli tej dostępności, czyli tył kluczowej funkcjonalności tej usługi, o budowanie różnymi procesami, które cię pozwalają dowieść tą usługę w jak najlepszej jakości. Nie. Nie wiem no jakby.

00:13:23 MAKSYMILIAN ANANIEW

Właśnie, czy to jest bardziej przy jakiejś interakcji z użytkownikami, czy bardziej w teamie, czy bardziej, czy czy jakaś właśnie masz tak jakoś kategoryzuje na rozwój wewnętrznie zewnętrznie.

00:13:33 ROZMÓWCA 3

To jest no no no to wiesz no tak, ale też nie poprzez zarządzaniu organizacją tak, bo to organizacja jest mało. To jest 20 tam parę osób. Zatrudnianie ludzi do startupu nie jest łatwe, jakie niektórzy ludzie wiesz jakby mają mindset startupowe i bardzo dobrze się czują w takich organizacjach, a niektórzy nie i jakby zarządzanie tymi ludźmi w startupie jest zupełnie inną rzeczą niż zarządzanie na przykład w korporacji dziełem w handlu, gdzie miałem 250 osób tak, ale wszystko było poukładane. Procesy były poustawiane jakby to zarządzanie były zupełnie inne tutaj, że tak powiem, pracujesz na co dzień z ludźmi, oddajesz mi bardzo dużo swobody w działaniu, bo zatrudniasz ekspertów od danej dziedziny. Tak więc jakby te facto bardzo dużo na nich delegujesz i ufasz tak naprawdę, że oni jak wiedzą co robią i się na tym znają, bo też się na wszystkim nie znasz i jakby to tak to zarządzanie jest takie zupełnie inne, bardzo elastyczne, właśnie bardzo takie luźniejsze, nazwijmy to, ale jednocześnie wiesz wymagające. No a z 2 strony musisz od nich wymagać, żeby ten output był no bo na koniec dnia, że tak powiem no musisz już zarabiać kasę nie jakby z tego małego zespołu musisz wyciskać maksymalne output, nie? No.

00:14:50 MAKSYMILIAN ANANIEW

Dobra, to tutaj nam się nakreśliła trochę teraz już takie bardziej konkretne momenty. Teraz jakieś o bardziej konkretne elementy pytania, czyli pierwsze pytanie dotyczy W jaki sposób identyfikowałeś, wykorzystywałeś zasoby na wczesnych etapach swojego przedsięwzięcia. Z jakich osobistych sieci aktywów kreatywnych rozwiązań korzystałeś?

00:15:11 ROZMÓWCA 3

A co masz na myśli mówiąc zasoby?

00:15:14 MAKSYMILIAN ANANIEW

No zasoby ludzkie chodzi w ogóle po prostu. Jak generowałeś aktywa?

00:15:17 ROZMÓWCA 3

Są rzeczy, które mamy do dzisiaj na zewnątrz, w cudzysłowie. Czy nie mamy tego wewnątrz? Na przykład Software House i Development, że tak powiem wszystkie rozwiązań technologicznych to jest na zewnątrz nie no księgowość jakby też jakby to zazwyczaj jest, to jest na zewnątrz tego jakby nie robimy inhouse. I wiesz co najważniejszym zasobem na samym początku jesteś ty sam nie, bo ty to ty, że tak powiem jakby ten startup kreujesz, definiujesz jakby czym on ma być, co on ma dowieść i tak dalej. No i tym kluczowym zasobem na początku są founderzy albo founder. Tu wiesz na początku no miałeś 2 osoby nie potem były 4 do prowadzenia całej firmy to jest mało, to jest jakby trzeba bardzo efektywnie tym tym zarządzać. Nie więc myślę, że ten kluczowy zasób to jest founder, nie?

00:16:06 MAKSYMILIAN ANANIEW

No właśnie, ale w jaki sposób pozyskiwałeś dalej? No bo to, że ty jesteś founderem, to jest jedno, no to ty już jesteś sam siebie pozyskałeś. Zdecydowałeś, że odchodzisz z kopulacji i próbujesz jeść nowego, ale w jakiś sposób identyfikował weś co ci jest dalej potrzebne i w jaki sposób sprawiałeś że to dołączała do tej

organizacji żeby organizacja rosła.

00:16:28 ROZMÓWCA 3

No to wiesz, no to jakieś tam Network plus linked in plus jakby wiesz jakby dobieranie ludzi nie do wiesz jakby no potrzebowałem na początku wiesz, dyrektor operacyjną więc ściągnąłem dziewczynę z enel medu, która się znała na wszystkich sprawach operacyjnych. Relacja, lekarz, pacjent i tak dalej. Potrzebowałem produkt ownera, który będzie, że tak powiem partnerem do dyskusji dla Software House to ściągnąłem patrycję z firmy informatycznej tak, którą gdzieś tam poznałem wcześniej jakby wiedziałem, że jest dobra. Potrzebowałem takiego chief growth officera takiego marketingowca, no to go wzięłem z agencji nie i też gdzieś tam wyszukałem i tak dalej nie więc jakby no bierzesz sobie dobierasz sobie ekspertów z poszczególnych dziedzin? No i de facto wiesz, jakby cała trudność i nie trudność i polega na tym, żeby chcieć go ściągnąć do startupu taką osobę nie. No bo z jednej strony startup jest fajny dla ludzi, którzy potrzebują na przykład potrzebują i lubią wiesz jakby kreatywność, rozwiązywanie problemów. Jakby wiesz taki mindset pod tytułem Solutions not problems, a nie wszyscy tacy są nie i jakby przekonać ich do tego, że no będą w startupy w którym będą że tak powiem nie będą mieli 5 osób do pomocy żeby zrobić ten marketing no to to wiesz to jest trudne nie? Taki self made menów. Musisz sobie po zatrudniać ludzi, którzy faktycznie. No no jakby myślą tak jak ty, albo są, że tak powiem samodzielni. Przede wszystkim nie, to jest bardzo ważne.

00:17:54 MAKSYMILIAN ANANIEW

Tutaj też musiałeś się wykazać jakąś elastyczność na przykład, bo normalnie proces zatrudnienia jest taki rozumem. Zatrudniasz ktoś zaczyna pracować albo się sprawdza, albo się nie sprawdzały czy też te osoby z racji tego, że mają taką powiedzmy trochę niestandardową ścieżkę. Czy tutaj też dopasowywałeś się jakoś do nich? Że wiedziałeś, że chcesz ich pozyskać i wymagało elastyczności, że nie mówiły, ok, przyjdę, ale będę robił taki taki sposób.

00:18:17 ROZMÓWCA 3

Na przykład jest tak, że wiesz, no jakby z jednej strony obietnicą tego, że będą robić fajne rzeczy, jeżeli chcą się rozwijać, to startup jest bardzo dobrym miejscem. Z drugiej strony na przykład namawiasz ich wszystkich, żeby oni byli na kontraktach b2b i na działalności gospodarczej, bo oszczędzasz kasę tak czy nie zatrudniasz na umowę o pracę i. I potem, a potem tak naprawdę wiesz, jakby definiujesz tym osobom cele, czyli co ty chcesz osiągnąć, jak ty to widzisz? Oczywiście zderzasz to z nimi, bo to nie zawsze że tak powiem jako founder masz rację tak albo dobrze myślisz o swoim produkcie nie jakby no jesteś partnerem do dyskusji dla tych, którzy tak powiem ludzi wokół ciebie, no bo to o to oni potem to dowożą mają to zrobić, mają tą strategię dowieść bądź ewentualnie czelendźować niektóre tematy, poszarpać się za włosy i powiedzieć, dobra, to nie robimy tego tak albo nie robimy tego, robimy tamto nie to jest jakby. To jest taka. To jest taki profil osobowościowy takiej osoby wiesz do startupu jest najważniejsze poza kompetencjami.

00:19:22 MAKSYMILIAN ANANIEW

Kolejne pytanie jest o reagowanie warunkach rynkowych, ale to już ten COVID przerobiliśmy. Już wiemy ta adaptacja jest niezbędna. No i pytanie teraz ten temat ryzyka jaką rolę odgrywało podejmowanie ryzyka we wczesnych etapach swego przedsięwzięcia, czyli czy było no niezbędne, żeby to wy skalować? Czy czy raczej dawałam się zna minimalnym ryzyku przejść i czy byłeś skłonny zainwestować zasoby w niepewne wyniki i zastosować niekonwencjonalne podejście. I tutaj też jak ta elastyczność się w tym.

00:19:54 ROZMÓWCA 3

Wiesz co no startupy startupy są dla osób z podwyższoną tolerancją ryzyka dużo podwyższoną, tak jakby to jest trochę wiesz jakby, że będzie to słynną statystykę. 9 X 10 startupów upada, a ty w nią włożyłeś całe oszczędności, które miałeś po 20 latach. No to siłą rzeczy, że tak powiem się ryzykantem nie równie dobrze mógł wziąć te pieniądze i włożyć giełdę, albo że tak powiem waluty albo w kryptowaluty jakby poziom ryzyka jest ten sam moim zdaniem nie, czyli że tak powiem. No to nie jest dla osób, które, że tak powiem chcą się, że tak powiem jakoś bezpiecznie nim rozwijać tak dalej to są to są to są founderzy, są osobami, którzy mają skłonność do ryzyka dużo większą, tak ja to ryzyko podjąłem nie jakby mając świadomość tego, że mówię, że tak powiem. Że Jestem już w określonym wieku, że że tak powiem, wszystkie te pieniądze zarobiłem w korpo wkładałem to w to, no bo dziś to w to wierzyłeś, bo to jest ta twoja wiara to jest coś, co niestety często powoduje, że podejmujesz błędne decyzje biznesowe albo nie wiem Przeszacowujesz przychody, a nie doszacujesz kosztu, bo jesteś tak zakochany w swoim produkcie w swojej usłudze, że tak powiem nie widzisz rzeczywistości jak wygląda z boku? Nie i tak wiesz moim

zdaniem to wiesz to też te startupy upadają to w większości przypadków to jest kwestia zarządzania kasą, czyli właśnie przeszacowania przyszłych przychodów i niedoszacowania kosztów. A 2 rzecz to jest. No myślę, że to jest główny czynnik. No to startup to jest cholernie ryzyko, to jest jakby trzeba sobie zdawać sprawę nie i paradoksalnie pewnie dlatego większość founderów jest właśnie to są młodzi ludzie, no bo jakby od niczego jeszcze nie ryzykują.

00:21:33 MAKSYMILIAN ANANIEW

No właśnie, ale to co powiedziałeś, że. Powiedziałeś o tym, że ta wiara jest jakby takim, że wprowadzać trochę czymś takim razie wrażenie, trochę, że można się naginać po to, żeby cały czas, jakby kontynuować tę swoją wizję, czyli już nawet coś tam, jakby starasz się patrzeć tylko na to dobre i trochę właśnie elastycznie wymijasz w tym kierunku prowadzenia tego, nawet jeżeli wszystkie są przeciwności wokół ciebie. Czy to też jest w jakimś sensie potrzebne do tego, żeby przebić się ze startupem na rynek?

00:22:05 ROZMÓWCA 3

Wiesz co? No jakby jakbyś to odpowiedź na to pytanie. Ta wiara z jednej strony pomaga, a z 2 strony przeszkadza. No bo pomaga ci w tym sensie, że faktycznie, że tak powiem motywujecie do pracy, bo to jest twoje biznesowe dziecko, więc jakby spędzasz w tej robocie de facto 24 godziny na dobę, bo ciągle o tym myślisz, to możemy zrobić lepiej, taniej i szybciej i tak dalej i tak dalej. A z 2 strony ta wiara, że tak powiem trochę ci zaślepia takie myślenie racjonalne, właśnie krytyczne, nie myślenie krytyczne pod tytułem - A co jak to się nie wydarzy nie, a co jak to nie wyjdzie? No i i tutaj w START Upy trzeba, że tak powiem pod tym względem bardzo, że tak powiem ostrożnie podejmować decyzję. Żeby te pod względem też właśnie na kasę nie bo, bo to jest jakby najtrudniejszy zasób do pozyskania dla startupu, czyli finansowanie, żeby potem tą kasą mądrze, że tak powiem zarządzać nie mądrze, czyli niekoniecznie zgodnie z twoją wiarą i że tak powiem emocjami, które mówią ci no to wejdźmy na przykład do tej żabki, które się okazało, że tak powiem flop em sprzedażowym i niewiele przyniosło nie, a kosztowała nas 1,5 roku pracy ileś tam coś SET 1000 zł spaliliśmy na to, ale chcieliśmy przetestować być w 8000 punktów sprzedaży i jakby wiesz i zrobić coś bardzo innowacyjnego, no i zrobiliśmy nie, ale sprzedaży to nie przyniosło tak to działa nie.

00:23:20 MAKSYMILIAN ANANIEW

Ok pytanie o eksperymenty. W jaki sposób eksperymentowaliście, i jaką rolę odgrywało eksperymentowanie we wczesnych etapach przedsięwzięcia? W jaki sposób testowaliście hipotezy i podejście i czegoś się, jakby uczyliście z tych eksperymentów? Jak to wpływało na rozwój biznesu.

00:23:38 ROZMÓWCA 3

Wielokrotnie różne testy, żeśmy robili. Wspomniana Żabka tak jakby to jest. No to to eksperymentowanie jest częścią, że tak powiem filozofii prowadzenia startupu nie bo cały czas, jakby startups o tym, żeby się skalować i skalować się może na różne sposoby. Możesz to robić wiesz typu wchodzić do kolejnych ubezpieczalni i mieć z nimi coraz większy biznes albo możesz na przykład szukać innych alternatywnych rynków zbytu. Na przykład wchodzić do retailu przykładowego, pracować z cafeteriami, jakimiś benefitami i i tak dalej i tak dalej. Gdzieś tą usługę, twoją zdrowotną czy u w ogóle twoją usługę marketować nie, czy Wirtualna Polska jakbyśmy weszli na wp ABC zdrowie, jakby no mnóstwo, że tak powiem, testów się wydarzyło. Problem z tymi testami jest trochę taki, że ty nie jesteś w stanie do takiego testu zrobić sobie porządnego biznesu czasu, bo ty nie masz wsadu dobrego do tego biznesu, nie w sensie merytorycznego jakby ty nie jesteś w stanie założyć to ile mi się będzie sprzedawało w tej żabce przez wirtualną Polskę? Nie do tego nie wiesz czy allegro, bo też na allegro już nie byli. Ile ile tam ile z tego będzie biznes znasz tylko stronę kosztową. Nie masz pojęcia, ile tak jakby bycie przychód, więc jakby no nie ma sensu tego biznesu robić, to próbujemy jakiś tam wiesz 1 x 10 tych testów, że tak powiem się konwertuje na realne pieniądze nie a 9 testów jest przepalonych po prostu przepaloną kasą i to jest trochę poruszanie się we mgle nie bo to właśnie w przeciwieństwie do korporacji, gdzie na przykład masz dane sprzedażowe jakąś historię sprzedaży produktu X czy Y i wprowadzasz nowy to jesteś w stanie wyestymować sobie te przychody w jakimś przybliżeniu, a tutaj nie tutaj po prostu nie masz żadnych danych. Po pierwsze, a 2 że tak powiem, no no musimy zrobić test, żeby zobaczyć jak on wyjdzie.

00:25:26 MAKSYMILIAN ANANIEW

Jak wytrwałeś w obliczu przeszkód, niepowodzeń na wczesnych etapach i co utrzymywało motywację i koncentrację na celach i też jaką tutaj rolę odgrywała elastyczność twoja personalna.

00:25:37 ROZMÓWCA 3

O Panie duża, czy muszę powiedzieć duża, wiesz co? No motywacja jest taka, że kiedyś zrobię na tym startupie mam nadzieję exit, że zarobię pieniądze i pójdę na emeryturę biznesową i ja nie będę robił 2 startupu. To na pewno po prostu nie będę chciał, bo dużo mnie kosztował, że tak powiem psychicznie i pracy. Tak naprawdę też.. Tak elastyczność jest kluczowa nie bo, no bo zobacz na perspektywę tego, że mieliśmy w zeszłym roku - nie wiem pozyskać inwestora zewnętrznego tak i rozmawialiśmy tam z jakimiś Szwedami spółką szwedzką. Którzy mieli do nas wejść i nagle nie weszli, musieliśmy zrobić rundę spośród, że tak powiem obecnych udziałowców w tym ja się musiałem dołożyć tak i wyciągnąć jeszcze jakieś tam zaskórniaki, żeby już tak powiem dosypać do spółki, bo bo spółka potrzebowała pieniędzy. Nie więc tutaj musisz być na każdym etapie i w każdym obszarze de facto elastycznym nie albo kontrahenci przychodzą i mówią, no Teraz ja chcę taką receptę, jaką wy macie. Chcemy mieć u siebie w aplikacji tą kompensatę 24 nie, no i dewelopujesz rozwiązania tak żeby im to podlinkować i żeby oni mogli z tego korzystać nie i to jest za każdym jakby no każdego tygodnia masz jakieś tam nowe wyzwanie, że musisz zmierzyć, zdecydować czy robisz to, czy tego nie robisz. No bo to jest też kwestia ograniczonych zasobów i nie tylko mówią o pieniądzach, ale też ludzi nie jak masz mały team. No to ty musisz być bardzo świadomy jakie ty masz i ile masz priorytetów? My nawet dzisiaj mamy tylko 5 na ten rok nie z czego 3 takie topowe nie i nie dorzucimy nic więcej nie bo nie ma komu. Rozumiesz, nie ma komu nie po prostu taki live no.

00:27:14 MAKSYMILIAN ANANIEW

Dobra, teraz takie prywatne bardziej pytanie, patrząc na wczesny etap przedsięwzięcia, jakie były najważniejsze czynniki, które się przyczyniły do twojego sukcesu i czy są jakieś twoje szczególne cechy i umiejętności, które masz wrażenie, że były kluczowe? Żeby umieć się właśnie i dostosować do tych zmieniających się warunków i i finalni dojść do miejsca gdzie jesteś.

00:27:40 ROZMÓWCA 3

No to myślę sobie tak, że tych kluczowych rzeczy, no to jakby no już ja całe życie byłem sprzedawcy i lubiłem kontakt z klientem i tak dalej nie i to jakby od początku było siłą napędową tego startupu, czyli że tak powiem pozyskiwanie klientów. No jakby ja to robiłem do dzisiaj robię oczywiście już nie sam, ale też z pomocą jakby praca z klientem, potem żeby ten biznes był coraz większy nie, czyli ten taki Drive sprzedawcy mój i relacje z ludźmi to myślę są takie 2 czynniki kluczowe a 3 to jest właśnie ta dojrzałość biznesowa, którą mówię większość pewnie do tych młodych funduszy nie ma, no już ilość porażek widziałem nie jakby. Moja ocena rzeczywistości jest po prostu inna niż chłopaka, który kończył studia, nie. Bo bo bo jakieś tak powiem na parę razy w tym dupę odbiłeś. No to to widzisz, że tam po prostu coś i nie idzie. Tak jak myślisz, że pójdzie a 25 latek nie ma takiej perspektywy nie dopóki nie zaliczy pierwszej porażki, więc myślę, że to jest to jest to. No.

00:28:42 MAKSYMILIAN ANANIEW

No i ostatnie pytanie jaki sposób twoje doświadczenia w rozpoczynaniu własnego przedsięwzięcia ukształtowało twoje podejście do przedsiębiorczości w szerszym zakresie? Już trochę na to odpowiedziałeś, ale.

00:28:56 ROZMÓWCA 3

Tu wiesz jakby no to jest jakby jak jesteś pracownikiem korpo, to jesteś pracownikiem najemnym nie jesteś przedsiębiorcą, więc jesteś przedsiębiorcą no to jesteś przedsiębiorcą nie i tutaj jakby ponieważ masz odpowiedzialność za całą firmę, tak za wszystkie działy za finanse. No to Wszystko cię że tak powiem obchodzi nie w sensie bo musisz o tym coś wiedzieć nie no to jest doświadczenie, które bardzo kształtuje, nie bardzo uczysz tak powiem wielu też obszarów nie z którymi wcześniej nie miałem praktycznie do czynienia, nie nauczyłem się robić wiesz kampanię na Google albo na Facebooku nie czegoś wcześniej wiesz nie potrafiłem robić ale musiałem bo nie miałem marketingowcy Na początku, tak więc musiałem to sam zrobić, więc to cię bardzo kształtuje. Jakby wiesz. To jest trochę tak nie jak filozoficznie jak młody człowiek wychodzi na rynek pracy nie ty za chwilę też kończył te studia nie? No to masz takie upraszczając 2 ścieżki, nie upraszczając masz ścieżkę korporacyjną, która ma tą zaletę, że można jeszcze dobrze trafić mieć fajną krzywą uczenia się, zobaczyć realny biznes, jakby i nauczyć się takiego warsztatu menadżerskiego i po takim korpo właśnie zostać przedsiębiorcą. No albo zostać od razu przedsiębiorcom nie tylko. No wtedy się zazwyczaj właśnie już uczyć na własnych błędach. Być może za własną kasę, więc jakby tutaj to jest to ryzyko jest jakby większe. No ale masz takie 2 ścieżki nie i teraz jakby i każda ścieżka ma swoje plusy minusy tak do dzisiaj, że tak powiem widzę zalety bycie w korporacji i co mi to korporacja dała i staram się to co najlepsze się nauczyłem w korpo przynosić do

startupu a te że tak powiem niefajne rzeczy to zostawiam za drzwiami i w startupie. Też się dużo nauczyłem, nie bardzo dużo rzeczy, których bym się w życiu w korpo nie nauczył, nie jakby albo albo wiedza czy ekspertyzy w pewnych obszarach, w których byłem nigdy w korpo nawet nie liźnął bym się po prostu zmienić dział, żeby się tego nauczyć i i to tak jest. Nie więc jakby to jest, wiesz jakby no, no są takie, no pewnie są jeszcze inne ścieżki. Nie, ale jeśli myślisz o biznesie, czy to czy młody człowiek myśli o biznesie, no to masz mówić albo masz fajny pomysł na biznes i hopeful i masz jakieś finansowanie, że tak powiem za plecami typu bogatych rodziców albo sam masz kasę albo coś no, bo w Polsce przynajmniej nie może stanąć jest inaczej. No jakby no w Polsce nikt nie chce inwestować taki powerpoint biznes nie, no w zasadzie dopóki ty nie wejdiesz na rynek i nie masz pierwszych przychodów, a żeby to zrobić musisz wydać mnóstwo pieniędzy, choćby wiesz no tak jak my w przypadku nas no to była aplikacja Mobilna regulaminy, postawienie strony i tak dalej no to było wiesz to było 400000 zł czy tam pół miliona które musieliśmy wyłożyć z własnych pieniędzy zanim w ogóle jakiegokolwiek przechody zobaczyliśmy nie może w Stanach jest tak że tak powiem masz fajną wizję pomysł i tak dalej włożyłeś do tego swój wysiłek intelektualny i ktoś ci ta pieniądza Zrealizowanie tego w Polsce to tak nie działa, nie więc więc więc jest to to taki masz dylemat nie?

00:31:46 MAKSYMILIAN ANANIEW

Nie mieliście żadny taki biznes angels?

00:31:50 ROZMÓWCA 3

Takiej grupy późniejszym tak już tak, ale dopiero mieliśmy biznes angels, jak mieliśmy przychody i mieliśmy proof of concept, bo to cię każdy inwestor na na tym etapie zapyta nie, pokaż mi swoje przychody. Nie pokaż mi, kto jest twoim klientem, nie to kogo masz tą usługą, targujesz tą usługą, wiesz jakby jak dopóki tego nie masz, to nikt nikt kasy nie wyłoży, nie poza że tak powiem, bo ona nawet w Polsce przynajmniej teraz przy tym klimacie makroekonomicznym, to pewnie nawet Aniołowie biznesu nie wyłożył pieniędzy nie. Bo jest taki, jaki jest klimat? No dobra.

00:32:23 MAKSYMILIAN ANANIEW

To były wszystkie moje pytanie. Bardzo dziękuję.

00:32:27 ROZMÓWCA 3

Teraz jakby pytania jak ten, bo jeszcze byś potrzebował to daj znać i ten i te udanej pracy że tak powiem dyplomowy.

00:32:36 MAKSYMILIAN ANANIEW

Bardzo dziękuję. Teraz jeszcze jakbyś mógł za wyłączyć to nagrywanie i zobaczymy czy się zapisze wspólnie do nas czy nie.

00:32:45 ROZMÓWCA 3

Tak będzie, że tak.

Appendix E - transcript of Interview 4

00:00:00 ROZMÓWCA 4

No tak pokażę.

00:00:02 MAKSYMILIAN ANANIEW

To Witam się. Cześć. Dzięki dzięki wielkie za połączenia. No dobra, to ja wyłączyłem nagrywanie i też wiem, że nie ten nie mamy za dużo czasu to od razu przejdę. No dobra, będę po prostu zadawał pytania takie jakby osoby pojedynczej, ale zobaczymy jak będziecie chciały cos dopowiedzieć - to można. Pierwsze pytanie jest bardzo ogólne, po prostu wiek wykształcenie i poprzednia praca.

00:00:31 ROZMÓWCA 4

Mój wiek 34. Wykształcenie wyższe, poprzednia praca, praca w branży hr. w marketingu biznesowym.

00:00:42 MAKSYMILIAN ANANIEW

To jest pierwszy, jeżeli chodzi o własne przedsięwzięcie, to jest pierwszy taki projekt.

00:00:46 ROZMÓWCA 4

To przedsięwzięcie, tak?

00:00:49 MAKSYMILIAN ANANIEW

Jaka była motywacja do rozpoczęcia własnego przedsięwzięcia i w jaki sposób zidentyfikowałaś, czy zidentyfikowaliście potencjalną okazję?

00:00:59 ROZMÓWCA 4

Dobra. Tak no jaka była motywacja? Tak, czyli ta motywacja taka pierwsza. Przede wszystkim to moja motywacją była chęć doświadczenia czegoś nowego, czyli z racji tego, że to, co miałam na dany moment było mi bardzo dobrze znane – wszystkie mechanizmy były bardzo logiczne, ale też stało się to pewną rutyną, więc taki moment już zrutynizowania był tym momentem dla mnie istotnym, żeby zacząć myśleć o czymś innym, więc to myślenie inne mogło iść albo w kierunku zmiany pracy stricte na inną pracę na etacie. No ale jakby skończyło się na innej decyzji, więc jakby motywacja była taka też wewnętrzna, czyli chęć doświadczenia zawodowo czegoś zupełnie nowego i 2 rzecz, która się wydarzyła w bardzo zbliżonym czasie to to, że się we 2 spotkałyśmy z moją współniczką i wspólnie te potrzeby na głos sobie wypowiedziałyśmy, że chcemy czegoś nowego, a z racji tego, że byliśmy z jednej firmy z jednego działu, więc nam obu Wszystko było już dobrze znane po 10 latach pracy. Więc tutaj była jakby 2 krokiem było wypowiedzenie tej potrzeby, że chcemy coś zmienić, a 3 takim jeszcze czynnikiem zewnętrznym, który do nas dotarł to, że jakby bliska osoba mojej współniczki partner był takim dla nas motywatorem do tego, żeby faktycznie coś założyć swojego, czyli on widział w nas potencjał, żebyśmy my te nasze kompetencje połączyły. Nasze kompetencje siły, doświadczenie w ambicje i chęci robienia czegoś nowego i stworzyły właśnie. Coś swojego, więc to jakby była taka, jakby mogła tak to ułożyć w takich 3 krokach, a kolejnym etapem było szukanie pomysłu, tak jak pan tutaj dopytuje, jak tam do tego doszło, że to jest nie wiem. Właśnie ta ta branża i ten produkt to było szukanie trendów na rynku. Patrzenie na to jak te trendy się rozwijają, jak się kształtują w Polsce i za granicą. No i też szukanie czegoś, co jest jednak nam bliskie tak, czyli czy my jesteśmy konsumentami danego produktu, czy my je znamy? Czy my w ogóle wierzymy w potencjał tego, więc po takim riserczu, czyli miałyśmy tak to logicznie ułożone twarde dane z rynku plus to czy faktycznie my w to wierzymy i nasze doświadczenie by faktycznie tutaj gdzieś tam korelowało z tym co chcemy nowego stworzyć tak, czyli potrzeba rozwiązania danego problemu tym produktem, który gdzieś tam był naszym takim naszym pomysłem, więc tak to wyglądało i to trwało dosyć krótko mogę tak stwierdzić. Trwało cały ten proces gdzieś pewnie 3 miesiące. Czyli od takiego wypowiedzenia potrzeby poprzez połączenie gdzieś tam chęci wspólnych sił i poprzez już myślenie o tym, żeby w ogóle z tym wystartować. To myślę, że 3 miesiące to o to nam zajęło.

00:04:14 MAKSYMILIAN ANANIEW

Jak zaczynałyście pod? Przedsięwzięcie to w jakiś sposób podchodziły się do decyzji i planowania. Czy właśnie był to bardziej formalny proces planowania, tworzenie różnych założeń, ich realizacja czy raczej eksperymentalny pomysł i krok po krok po kroku przeskakiwanie kolejnych problemów.

00:04:33 ROZMÓWCA 4

Czyli czy działałyśmy zgodnie z jakąś metodyką, tak czy miałyśmy założenia?

00:04:37 MAKSYMILIAN ANANIEW

Czy bardziej identyfikacja problemu i przejść od razu do realizacji rozwiązania i potrzebnie co trzeba zrobić?

00:04:48 ROZMÓWCA 4

To drugie. Czyli jakby wiedząc, mając jakąś wiedzę, taką warsztatową jak się tworzy markę, jak się robi rozeznanie z potencjałem produktu na rynku, to zaczęłyśmy po prostu działać. Czyli zaczęłyśmy wykorzystywać naszą wiedzę taką metodologiczną do tego, co musimy zrobić, jakie kroki muszą być poczynione, żeby w ogóle mówić, że mamy markę i żeby w ogóle wiedzieć, jaki produkt chcemy. Więc jak zaczęłyśmy od razu od działań, czyli zaczęłyśmy robić, zaczęłyśmy od badań jakościowych, od spotkań, od wywiadów o tym z całą tą wiedzę zbierałyśmy, potem robiłyśmy takie powiedzmy Discovery produktowe, czyli szukałyśmy faktycznie tych. Rozwiązań. I szukałyśmy tych rozwiązań i następnie tak naprawdę przechodziłyśmy krok po kroku do kolejnych etapów, czyli jeżeli już znalazłyśmy odpowiedź na to, co nasz produkt ma rozwiązywać. No to już dalej szukałyśmy technicznie - po pierwsze podmiotów, które miałyby ten produkt zrealizować czy stworzyć tak to, czego potrzebujemy po drodze, czyli kwestie produkcji i logistyki nie wiem opakowań. Wszystko to zaczęło nam się po prostu rozrastać do jakby dużego już projektu. Natomiast ta realizacja stała się live, czyli była.

00:06:21 MAKSYMILIAN ANANIEW

Na bieżąco.

00:06:23 ROZMÓWCA 4

Tak dokładnie tak, czyli była realizacja był była realizacja. Jakby cały czas planowanie kolejnych kroków nie miałyśmy z góry takiego biznesplanu trzyletniego, czteroletniego, tylko po prostu było działanie, działanie, efekt, działanie, efekt, korygowanie jakiejś kwestii po drodze. Więc więc więc tutaj ta. Tak to tak to wyglądało w praktyce.

00:06:55 MAKSYMILIAN ANANIEW

Ile razy pomysł wasz piwotował od początku przedsięwzięcia.

00:07:03 ROZMÓWCA 4

Sam pomysł, jakby jako taki nie piwotował znaczy może pytanie, co nazywasz piwotem bo go po prostu trochę modyfikowałyśmy natomiast ten pomysł w momencie wejścia na rynek od początku jest ten sam, czyli jakby na poziomie koncepcji on trochę tu się zmieniał, czyli jakby same tak ją założenia trochę grupa docelowa. Natomiast my od początku wiedziałyśmy i miałyśmy takie benchmarki. Wiedziałyśmy jak chcemy żeby ten produkt powiedzmy na poziomie takiego doświadczenia, jakie ma dawać wrażenie, czyli pod kątem takiej jakby jakości produktu, to jest jakby jedna kwestia. Wiedziałyśmy, że to ma być jakościowy produkt, że ma być dobrze opakowany, że ma być ta estetyka, ma być wiarygodność, ma być jakość i produkt bardziej taki premium i te założenia realizowałyśmy konsekwentnie co się po drodze zmieniło.

00:08:02 MAKSYMILIAN ANANIEW

Od początku macie ten sam produkt, czy to jednak w jakichś produkty wchodziły, które wychodziły na coś tam się zawsze. Te zmiany się działy się od początku. Macie jeden produkt, to się świetnie sprzedaje. Wszystko jest super.

00:08:15 ROZMÓWCA 4

Na początku pewnie trochę musiałyśmy być bardziej konkretne na poziomie definiowania problemu, czyli na co ten produkt ma odpowiadać i tutaj faktycznie miałyśmy najdłuższy taki proces, który no wymagał doprecyzowania, co my w zasadzie chcemy powiedzieć w tym produktem, czyli że nie chcemy być tym samym produktem albo innym podobnym, który już jest na rynku. Czyli to szukanie wyróżnika było największym procesem. No i takie wewnętrzne Challengeowanie cały czas już tego, co wydawało nam się, że mamy zrobione. Czyli czyli to natomiast tak jak mówię, jak już miałyśmy finalnie, bo my jesteśmy suplementami. Tak więc jak już finalnie miałyśmy te składki i potwierdzoną jakość tego produktu, to na poziomie jakby samych składków teraz do momentu kiedy będziemy robić do produkcję, nic się nie zmieniało. Czyli tak naprawdę teraz będziemy mieć, nazwijmy to największą weryfikację bo dokonaliśmy zmiany składu jednego z preparatów. Tak, czyli jakby od początku startu wszystkie te produkty się sprzedają i jakby nie musimy ich zmieniać, ale chcemy no bo rynek surowców się zmienia. Zmienia się też kwestia wykorzystania tych surowców, więc jak jeżeli coś możemy jeszcze z upgradować i dodać dodatkową wartość - no to chcemy to zrobić, więc więc to jest może ten powiedzmy pierwszy większy piwot jaki chcemy zrobić od początku startu mamy jesteśmy od października zeszłego roku, więc.

00:09:47 MAKSYMILIAN ANANIEW

Zupełnie świeże.

00:09:49 ROZMÓWCA 4

Tak.

00:09:50 MAKSYMILIAN ANANIEW

O K no to właśnie, ale to jeżeli już jeżeli on się nawet może ten duży piwot się jeszcze nie wydarzyły, dopiero mniejsze, ale już wiecie, że coś się wydarza, czyli coś zaczynacie robić to w takim razie czy możecie opisać trochę w jakiś sposób? Zmieniacie swoje podejście i jak zidentyfikowali się tę potrzebę zmiany, żeby w jakiś sposób ją zidentyfikowaliście i w jaki sposób się zabraliście do jej wrażeń?

00:10:14 ROZMÓWCA 4

Ok no jesteśmy, to też kwestia jest znowu naszych takich cech osobowych, czyli taka otwartość na

zbieranie różnych informacji z rynku, czyli my też nie mamy takie podejście, do które zapraszamy różne podmioty, różne firmy, różnych współpracowników, różnych ekspertów i to nam po prostu owocuje i procentuje. Czyli nie zamykamy się w przekonaniu, że my wiemy najlepiej koniec, tylko cały czas weryfikujemy to, co nam się wydaje, że wiemy najlepiej i tak samo jest na poziomie jakości produktu i tego, o czym teraz wspomniałam, czyli w zasadzie to dotyczy każdego obszaru naszego działania. Czy to jest marketing, czy to jest właśnie nie wiem opakowania, czy to jest właśnie produkt, to cały czas weryfikujemy. Tego jakoś i szukamy czegoś wyżej wyżej, czyli co może być lepiej, co może być szybciej, niekoniecznie taniej. Ale co ma dać nam finalnie jeszcze lepszy efekt na poziomie i doświadczeń konsumenta, ale oczywiście jakieś tam efektywności biznesowej, więc to, co zrobiliśmy do tej pory, to zbudowałyśmy team ekspertów, który też swoją wiedzą weryfikuje to, co nam się wydaje i na podstawie tych rozmów, konsultacji i znowu tej naszej otwartości na przyjmowanie różnych rzeczy z rynku dochodzimy czasem do momentu okej. To już jest czas mówię czasem, bo czasem wiemy, że to nie jest ten czas. Trzeba poczekać, ale jest ten moment, że ok to teraz jesteśmy gotowe, żeby to zmienić, to wprowadzić. Nie wiem przepisać sklep na nie wiem inną platformę i tak dalej i tak dalej. Czyli idziemy jakby organicznie z razem z rozwojem różnych kwestii, które się dzieją wokół naszego biznesu i niezależnie, czy to są właśnie surowce, czy to jest technologia, czy to jest marketing, czy to jest zmiana. Nie wiem modelu sprzedaży tak i rozwijanie o kolejne jakieś obszary. I myślę, że tak jak tutaj to pytanie było, skąd to się bierze? To z tego, że mamy otwartość, chętnie się spotykamy z różnymi osobami, czasem z tego coś wynika, czasem nic albo coś wynika później. Taka inwestycja czasu i i w te rzeczy w takie spotkania na pewno to nam daje wiedzę.

00:12:33 MAKSYMILIAN ANANIEW

Teraz takie, no jesteście we wczesnej fazie cały czas, ale właśnie może już miałyście szansę spotkać się z jakąś znaczną przeszkodą, wyzwaniem, presją albo właśnie negatywną informacją zwrotną i w jaki sposób przez taką przeszkodę przechodzicie? I tutaj jak mówiłem, żeby moja moja praca jest wokół elastyczności, więc jakby jakoś jakbyś mogła tą elastyczność, była ona potrzebna, żeby przejść przez problem, czy ona jest wręcz przeciwnie? Jaką taką sytuację, jak rozwiązujecie takie historie?

00:13:10 ROZMÓWCA 4

Chyba nie skupiamy się właśnie na tych sytuacjach, które mogą wywoływać jakieś emocje takiego stresu czy napięcia. Tylko po prostu podchodzimy zadaniowo, więc nawet jak tutaj jest to pytanie, co to było, to nie umiem stwierdzić jednoznacznie, co to mogło być do tej pory, albo tego po prostu nie odnotowałyśmy, albo tego tak nie interpretujemy. Natomiast znowu jakby kwestia naszego znowu podejścia. Tutaj fajnie, że może tej elastyczności ja nie wiem czy w ramach jakby jakiś definicji jakoś się definiuje elastyczność w teorii zarządzania czy tam w jakichś teoriach psychologicznych pewnie tak. Natomiast ta to nasze flexibility faktycznie powoduje, że my nie nazywamy tematu, jak są jakimiś krytycznymi czy kryzysowymi Tylko po prostu szukamy rozwiązań, no i szukamy ich nie tylko na poziomie gdzieś tam logiki, ale też intuicji, która no właśnie jest ciężko wytłumaczalna. Więc wydaje mi się, że to, co jest tutaj kluczowe, to to, że zbieramy gdzieś tam sobie informacje i wiedzę, czyli to, co jest takie powiedzmy oparte na faktach. Dokładamy do tego nasze doświadczenie, czyli to, co może kiedyś doświadczyłyśmy podobnego i nakładamy na to jeszcze tą intuicję, która jest czymś jakąś magią. Yy w ten sposób wspólnie to konsultujemy. No i wybieramy jakąś opcję, która wydaje nam się najlepsze. Jeszcze dobrą taką metodą to jeszcze nie jest ze mną jest przespanie się z tematem, czyli też nie działanie takie ad hoc, że nie wiem coś nagle trzeba trzeba działać, bo bo bo coś, że ja jednak danie sobie tej chwili czasu i wiara w to, że to rozwiązanie najlepsze. Przyjdzie nie to, że samo przyjdzie z zewnątrz, ale w nas przyjdzie, no daje takie poczucie komfortu pracy, że to nas jakoś tam nie destabilizuje tak i i nie powoduje, że te sytuacje nie wiem czy nawet są nazywane przez nas kryzysowymi.

00:15:15 MAKSYMILIAN ANANIEW

Jeśli rozdzielacie emocje od albo staracie się wyłączyć emocje, zanim podejmiecie decyzję trochę rozdzielić od siebie.

00:15:24 ROZMÓWCA 4

Są to się nie da tak emocje.

00:15:28 MAKSYMILIAN ANANIEW

Chodziło o to, że jakby, żeby nie podejmować impulsywnie decyzji, żeby nie podejmować decyzje emocjonalnie, tylko racjonalnie.

00:15:33 ROZMÓWCA 4

Bardziej. Tak, żeby z tym przespać i żeby faktycznie czerpać z różnych gdzieś tam zasobów, które mamy, ale bez tego ładunku, takiego gdzieś tam poczucia presji czy takiego no działania gdzieś tam ad hoc, a czujemy, że to nie jest jeszcze ten moment na podjęcie decyzji, tak?

00:15:58 MAKSYMILIAN ANANIEW

No właśnie, tak jak mówicie generalnie nie identyfikujecie problemu, i mówicie, że Wszystko jest ok. Jest to taka postawa, Solutions na problem, ale z racji tego, że poszukuje kontekstu sytuacji, w której elastyczność objawia, to czy może jest jakaś coś przychodzi wam szczególnie do głowy takie, w którym elastyczność no była nieznacznie jakimś niezbędnym elementem, żeby pójść do przodu ze swoimi pracami dalej.

00:16:22 ROZMÓWCA 4

Ale mówisz? Znamy się jakiś taki case tak konkretny?

00:16:26 MAKSYMILIAN ANANIEW

Tak czy jakaś taka przychodzi wam do głowy sytuacja konkretna, w której gdybyście nie byli elastyczne w swoim podejściu, to by się schrzniło wszystko.

00:16:36 ROZMÓWCA 4

Przychodzi mi do głowy kejs, jak miałyśmy produkcję tak, pierwszą linię produkcyjną i faktycznie tam też była potrzebna elastyczność, ale jakby taka kontrolowana pod kątem jakości, to znaczy rzeczywiście okazało się na przykład, że nie wiem coś sobie założyłyśmy na początku jest możliwe, ale jest bardzo drogie. Miałyśmy gdzieś tam problem z takim finalizacją samej produkcji, bo akurat nasze produkty są też w formie takiej sypekowej do rozpuszczenia w wodzie, która wymagała z kolei wysmakowania. Znalezienie odpowiedniego smaku odpowiedniego zapachu odpowiedniego koloru i było to dosyć trudne, bo miałyśmy bardzo rozbudowane składy, które różnie też te składniki na siebie oddziaływały. Na przykład nie wiem jeden składnik nam potrafił Wszystko zabarwić na bardzo brzydki, brązowy kolor, który był nieestetyczny, nieapetyczny i gdzieś tam no była jakaś decyzja co, co, co z tym robimy? Zmieniliśmy to chyba z 60 razy po prostu po kolei i te produkty przychodziły bardzo dużo takich prób przygotowanych przez Technologa i No to ta sytuacja też nas nauczyła, że po prostu akurat nie zmieniliśmy Nie zwróciliśmy do góry nogami całego składu. Nie zeszliliśmy z tej jakości, trzymałyśmy się tych naszych założeń. No ale na pewno gdzieś tam nasza zgoda na to, że ok jednak z czegoś trzeba zrezygnować, żeby to w ogóle ujrzało światło dzienne była niezbędna do tego, żeby po prostu popchnąć ten ten akurat proces produkcyjny dalej, czyli gdybyśmy się zapierały, nie wiem. Od początku, że. Po prostu, no nie nie, nie, nie, nie, nie, nie i kropka no to może dalej byśmy jeszcze te próby podejmowały, więc był taki moment, że trzeba było sobie powiedzieć, okej, to jest to jest wystarczające. Godzimy się na to, jesteśmy z tym z tym okej to i i puszczaamy i puszczaamy to to świat nie wiem, może kolor nie ma perłowej róży, ale jest i tak wystarczająco dobre do tego, żeby żeby produkt po prostu mógł wyprodukować, więc to są raczej tego typu sytuacje. Znaczą mi się wydaje, że ta jest ciężko. Albo to ktoś ma, nawet w takiej współpracy z podwykonawcami, gdzie po prostu w ogóle środowisko pracy jest zmienne. Niezależnie od czy jesteś w korporacji czy czy czy w startupy w startupy na pewno jeszcze bardziej dynamiczniejsze, więc czasami wychodzimy z pomysłem X, a spotkanie kończy się, że jednak zmieniliśmy pomysł X na Y i jest i to też jest o K tak, bo bo bo jednak to nam bardziej pasuje, nie wiem jest bardziej optymalne czasowo, bo czasowo czy kosztowo, więc po prostu to jest kwestia takich bardziej codziennych, codziennych decyzji.

00:19:24 MAKSYMILIAN ANANIEW

Czyli generalnie tak próbując jakoś sumować to wszystkie te sytuacje, o których powiedziałeś, to są sytuacje, w których jest interakcja z innymi ludźmi, czyli generalnie w interakcje z innymi ludźmi elastyczności jest niezbędna tak, bo to już mówisz o spotkanie jeszcze o prace z technologiem to cały czas jest gdzieś kontakt, gdzie inna osoba sprawia, że musisz się trochę do niej dopasować.

00:19:46 ROZMÓWCA 4

Też wiedza tej osoby tak kompetencje, ale mogę ci podać jeden taki króciutki przykład taki bardziej powiedzmy przyziemny. Te współpracy takiej social mediowej, gdzie nie wiem, myślę jakiś czas temu tak wychodziliśmy z założenia, że na przykład bardziej tą współpracę z social Mediową będziemy realizować w oparciu o nasze zasoby i zasoby freelancerów. I że to nie jest jeszcze moment dla naszej firmy, żeby wziąć z profesjonalną agencją ze względów, jakby na skalę takiej współpracy i oczywiście koszty. Natomiast po jakiś tam 2 mniej lub bardziej udanych współpracach nawet 3 freelancerskich jakby pierwsza gdzieś tam trwała chyba miesiąc czy 2 też a 3 już trwała tylko tydzień i bardzo szybko

podjęliśmy decyzje. Taką że nie ma sensu tego ciągnąć, jednak to jest ten moment, że trzeba mieć od tego po prostu bardzo profesjonalny podmiot i tam nie rozbijać się o jakieś po prostu bardzo wiesz przyziemne sprawy tylko po prostu to to musi iść do przodu, więc nagle z jakiejś tam decyzje, które miało się podjąć, że to nie jest zapewne jeszcze się to nie zadzieje. Nie wiem w tym półroczu z dnia na dzień podjęliśmy decyzje, że jednak to się dzieje i i szukamy agencji i bierzemy ją po prostu od jutra tak, bo potrzebujemy jej na cito, więc to dużo jest takich. Wiesz po prostu sytuacyjnych rzeczy, że wczoraj mówiłyśmy, nie, a dzisiaj mówimy tak.

00:21:14 MAKSYMILIAN ANANIEW

No właśnie, no dokładnie dokładnie dokładnie o to mi chodziło. Kolejne pytanie trochę już mówisz o eksperymentowaniu z produktem, ale jaką generalnie rolę odgrywa eksperymentowanie w waszym projekcie? W jaki sposób testujecie hipotezy i przy czy uczycie się z tych eksperymentów? Czy są one jakimś kluczowym elementem rozwoju waszego projektu.

00:21:37 ROZMÓWCA 4

Czy ja bym nie nazwała tego eksperymentem, bo eksperymenty według mnie są obarczone bardzo dużym ryzykiem. Ja bym chyba bardziej to nazwała testowaniem, to znaczy my nie robimy nic, testujemy dużo różnych jakby działań. To jest głównie w obszarze oczywiście marketingu i dystrybucji, więc sami nawet to czasami to są większe rzeczy. Czasami to jest kwestia tego, że nie wiem kampania, która wcześniej była ustawiona na zasięg, teraz będzie ustawiona na sprzedaż tak albo odwrotnie, czyli czasami są jakieś po prostu niuanse i tych działań. Tak samo jest z komunikacją, na przykład jak budowaliśmy na początku naszą komunikację, to ona jest na trochę inne filary. Potem zorientowałyśmy się, co jest nam gdzieś w bliższe, na co też bardziej reagują ludzie, co będzie bardziej naszym wyróżnikiem, więc trochę tą komunikację po drodze po prostu zmieniliśmy. Zmieniliśmy na przykład cały nasz feed na na social mediach. Nie wiem, po drodze zmieniliśmy też stronę. Tak zmieniliśmy kampanię na oprócz tego, że zmieniliśmy podwykonawców to, że to zmieniliśmy też sam nie wiem styl kampanii, jakie puszczały styl dobierania twórców influencerów, więc cały czas testujemy, bo to chodzi o to, żeby znaleźć taką trąkę, która która ci działa i. I i właśnie te te te działania, które które, które na siebie zarabiają, więc. No to chyba jest taka odpowiedź, po prostu to te testy są tak naprawdę każdego dnia i w mniejszych i większych, mniejszych i większych zadaniach, tak.

00:23:13 MAKSYMILIAN ANANIEW

Właśnie, czyli jest ta nie przywiązujecie się do jednego rozwiązania, tylko jakby każda jakby to są to próby takie, które za każdym razem jest możliwość tego, że coś nie wyjdzie. Jesteście gotowe na to, żeby szukać nowego rozwiązania? To tak mówię tak jak już podsumować.

00:23:28 ROZMÓWCA 4

No tak znaczy dokładnie tak, wiesz, no my jesteśmy biznesem, który który jest głównie jakby i kommersant, tak możemy jakby sprzedajemy więc no nasze działania muszą doprowadzić do sprzedaży, więc jeżeli coś nie działa. I po prostu w jakimś tam działaniem X No to musimy wymyślić nowe działanie albo je zamienić, albo z kimś coś skonsultować. Także to jest tak naprawdę każdego dnia jakaś próba podejmowania zmian i udoskonalania też procesów, a ja mam takie pytanie, czy inni odpowiadają inaczej, że są nie elastyczni?

00:24:05 MAKSYMILIAN ANANIEW

Jeszcze na koniec, jak na koniec na to odpowiem, przejdźmy wszyscy wszystkie pytania, bo tak to była ja to muszę zrobić transkrypt tego i to się Wszystko pochrzani. W jaki sposób zidentyfikowałeś się i wykorzystaliście ze sobą na wczesnych etapach swojego przedsięwzięcia? Czy była to bardziej osobiste sieci, jakieś kreatywne rozwiązania i i tutaj też trzeba było wykazać się elastycznością w pozyskiwaniu. Zasoby zam na myśli ludzi i oczywiście produkty nie wiem partnerów. Wszystko.

00:24:36 ROZMÓWCA 4

W jakimś sposobem do tego, abyśmy zasoby i czy wchodzicie o jakiś związek z elastycznością? Dobrze tutaj rozumiem to pytanie.

00:24:44 MAKSYMILIAN ANANIEW

Dzisiaj było dojdzie, wiadomo było, że coś musicie zrobić nowego. To są do tego potrzebne wam jakieś zasoby, czy to są ludzie, czy produkt, czy jakieś materiały to w jakiś sposób zaczęły się szukać i w jaki sposób finalnie pozostawiliście?

00:24:58 ROZMÓWCA 4

Wiesz co my do wszystkich tematów podchodzimy bardzo projektowo, bo takie też jest nasze doświadczenie z poprzedniej pracy, więc każdy taki jakby nowy obszar rozkładamy sobie jako jako projekt. Tak i podchodzimy do niego. Tak jak mówisz, no bardzo ze sobą, czyli zastanawiamy się po prostu rozkładamy to na czynniki pierwsze, co należy zrobić, żeby rzeczywiście ten projekt zrealizować i też jakie zasady pozyskać? A jak myślimy o pozyskiwaniu zasobów? No to oczywiście naturalnym jest, że zastanawiamy się, kto w naszej sieci ma dostęp do do do jakiś osób, czy my mamy w naszej sieci dostęp do jakiś osób, do jakich mamy dostęp podwykonawców? Jeżeli nie mamy takich zasobów naszej sieci, No to po prostu sięgamy po nie z rynku. I tak dokładnie było na przykład z niem z gronem naszych ekspertów. Które, które odpowiada za R&D naszych produktów. No to my nie miałyśmy takich osób w naszej sieci. Nie miałyśmy też nie wiem podmiotów, które odpowiadają za produkcję, więc te zasoby zostały pozyskane z rynku. Natomiast to też jest ważne zawsze jak pozyskujemy zasoby z rynku. Czyli to nie jest jakieś grono zaufane, to robimy to w formie przetargu, czyli wybieramy, kontaktujemy się z ilomaś podmiotami i jakby spotykamy się, rozmawiamy i oprócz tego, że patrzymy na takie bardzo twarde czynniki, czyli kwestia nie wiem samej oferty. Zasad współpracy terminu nie wiem, czasami to jest kwestia jakichś jakości certyfikatów, jakiś referencji. No to czekamy na takiej filing, tak czy po prostu chcemy z tym danym podwykonawcą pracować, żeby ta współpraca nam się układała? Partnersko to nie chodzi o to, że mamy się przyjaźnić, tylko chodzi o to, czy rzeczywiście rozumiemy wzajemnie, jakby swoje potrzeby i czy nie będzie jakichś niepotrzebnych zgrzytów po prostu później, po prostu przez to, że nie wiem, mamy trochę inny styl komunikacji. Więc tak, taka jest odpowiedź na to pytanie.

00:26:52 MAKSYMILIAN ANANIEW

No i pytanie nie jesteście znowu krótko, więc pytanie czy miałysci jeszcze w ogóle takie taką sytuację, ale czy możecie opisać moment, w którym muszę jeszcze szybko reagować na zmiany w otoczeniu i warunkach rynkowych i w jaki sposób dostosowuje swoje strategie? Albo zmienialiście podejście w związku z tymi zewnętrznymi wymogami.

00:27:12 ROZMÓWCA 4

Wiesz co to tutaj jeden przykład mam, bo my na początku wyszliśmy od dystrybucji bardziej i e-commerce sowej modelu i on oczywiście dalej jest. Natomiast miałyśmy taki moment, że. Z racji też jakiejś zmian przy współpracy z podwykonawcami nie do końca efektywne i tej współpracy byłyśmy niezadowolona z jego wyników, które osiągnęliśmy w KPI. Ale i to sprawiło, że musiałyśmy bardzo szybko zacząć działać, zastanawiać się, co mam co mamy zrobić, żeby, żeby móc zrealizować sprzedaż, tak, którą sobie też w tej wyznaczyliśmy więc jeżeli tym kanałem po no to otworzyłyśmy 2 właśnie kanał b2b, po którym miałyśmy sięgnąć trochę później. Yy a a wyszło, że zrobiłyśmy to kilka miesięcy wcześniej, bo gdzieś tam zmusiła nas do tego sytuacja. No i i i nasze takie podejście, że okej, no to nie, nie czekamy i nie narzekamy. Nie patrzymy, że coś nie działa, tylko w takim razie to nie tędy.

00:28:13 MAKSYMILIAN ANANIEW

Tutaj, jeżeli zaczęliście od b2c a potem coś nie wychodziło i trzeba było wejść sobie w b2. No to to jest pivot dokładny.

00:28:22 ROZMÓWCA 4

Wiesz co nie do końca bo b2b też chcieliśmy rozwinąć tylko później, bo też wydawało nam się, że po prostu, że nie starczy nam na Wszystko zasobów czasowych, bo jesteśmy w 2. Miałyśmy to robić nie od razu, a sytuacja sprawiła, że zrobiłyśmy to wiesz kilka miesięcy wcześniej i po prostu teraz mamy dalej te 2 kanały, które rozwijamy, więc bardziej tak bym to określiła że nie jest to pivot tylko jest to przyspieszenie działań, które miałyśmy ujęte w strategii.

00:00:03 MAKSYMILIAN ANANIEW

Tak pytanie było, w jaki sposób w obliczu przeszkód i niepowodzeń inwestycji wcześniej etapach przedsięwzięcia przechodził jeszcze i co utrzymywało waszą motywację i koncentrację na działaniach.

00:00:14 ROZMÓWCA 4

Ok dobra to tak to tak jak zaczęłam, że to jest brednia indywidualna, bo każdy ma swoje wiadomo gdzieś tam różne i drivery tak, i to co nas motywuje na pewno nie jest to samo.. W moim przypadku jakby motywacją jest chęć doświadczania, jakby to jest trochę od tego zaczęłam, czyli jakby taki mindset osoby, która ma potrzebę też doświadczania i pewnej zmiany, czyli stałość jest fajne, ale na jakiś moment

tak, bo ona da jakieś tam poczucie stabilizacji, natomiast gdzieś tam wydaje mi się to się to moim podejściem jest to, że po to żyjemy, żeby jednak tworzyć, kreować, a nie po to, żeby gdzieś tam się schować pod pod kamieniem, więc to jest moją motywacją. Na pewno dużą szukanie, szukanie tworzenie, robienie też wspólne znajdowanie rozwiązań tak i i zoba i patrzenie jak to dalej się na co to się przekłada. Czyli jednak motywacją jest sprawdzanie i testowanie i patrzenie jakie efekty to po prostu przynosi. To daje też takie po pierwsze poczucie sprawczości. Czyli to jest też taka motywacja, czyli to działanie sprawczość i też ta satysfakcja, czyli to, że nawet może być tak, że coś nie wiem. Nie wydaje się na początku, że jest sukcesem albo się wydaje po prostu czymś. Potem to się może przerodzić. Oczywiście w jakiś w jakiś większy sukces, więc. Myślę, że ta satysfakcja i jest też to taki 2 aspekt u mnie na przykład związania z wartościami, czyli takie poczucie wolności w tym decydowaniu. Tak, czyli? To, że my to tworzymy, my to kreujemy. Nikt nam nie mówi, jak to ma wyglądać i znowu jest ten proces kreacji tworzenia to chyba jest takie dla mnie najbardziej motywujące, bo to się łączy z wolnością. Tak, czyli z tym właśnie takim decydowaniem o tym, jak na dany moment chcemy, żeby coś wyglądało, jak czujemy, że ma wyglądać i kolejna rzecz, że ja mam takie cały czas poczucie, że to jest dopiero początek, czyli to co tworzymy, to jest dopiero początek przedszkole. Z żłobek, jesteśmy w żłobku i i tam się super bawimy w tym żłobku przechodzimy do kolejnych grup, ale przed nami jeszcze tak. Szkoła podstawowa, średnia i tak dalej i tak dalej, więc myśląc o tym w ten sposób widzę ogromną przed nami po prostu perspektywę. Że jeszcze tyle się wydarzy i to będzie na pewno super wiadomo gdzieś tam wymagające na poziomie energii czasu i po prostu pracy zwyczajnie w świecie. Ale jednak jak myślę o tym jak nie o pracy, ale takim właśnie nowej zupełnie ścieżce, na której jesteśmy i jeszcze jesteśmy na tym początku. No to no to mnie to mnie to mega gdzieś tam zapala, tak pozytywnie motywuje i jeszcze kolejna rzecz, że jednak mimo tego, że tego jest dużo tych elementów jest dużo, to Wszystko trzeba łączyć i tak jak też czy też tą elastyczność i być w tym elastycznym. To to daje. Jednak właśnie to jest taka. Taki trochę absurd tego ogromne poczucie wolności, że właśnie mimo że jest to duże, duży, duży obszar, duża odpowiedzialność tak, bo też mamy swoich inwestorów, to tutaj jest dużo jeszcze rzeczy takich, które gdzieś tam nazywa, że i. I prawnie. To ja tu mam ogromne wątpliwości, chociaż tego względu, że możemy pracować z różnych miejsc i to nie jest tylko tak jak ty jesteś super w Lizbonie i wybierasz sobie jakieś tam miejsce do studiowania, tak jak tak jak my teraz możemy sobie właśnie wyjechać tutaj. Nie wiem dziś w pracy i od tej codzienności, więc to też jest takie dla mnie MEGA MEGA motywujące.

00:04:12 MAKSYMILIAN ANANIEW

OK to ostatnie jeszcze o dotyczące ryzyka? Czy było jeszcze skłonne zainwestować zasoby w niepewne wyniki i zastosować niekonwencjonalne podejście? I też jaką rolę w tych działaniach odgrywała elastyczność?

00:04:27 ROZMÓWCA 4

Ryzyka i o nasze zasoby w rozumieniu nas w rozumieniu finansów ws nas. Sama decyzja nasza pierwsza była dużym właśnie wyzwaniem. Nie nazywaliśmy tego ryzykiem, ale to była też inwestycja, czyli po pierwsze decyzja o zmianie pracy, czyli. Skończeniem pracy w poprzednim miejscu to już to już był jeden krok. Jedna decyzja 2 decyzja była taka, że inwestujemy cały nasz czas, obecne w zasadzie, który mamy w to, żeby rozkręcić to, co jest teraz. To jest 2 decyzja 3 jest taka, że też był tam nakład finansowy tak, czyli żeby nasz nasz prywatny, czyli żeby to w ogóle wystartowało, no musiałyśmy. Świadomie podjąć kluczowe decyzje zawodowe. Tak, czyli odciąć się od tego, co było pewne, bezpieczne, stałe z dobrą pensją blablaba na coś, co w zasadzie, no zależy tylko od nas, tak i od jakiejś tam rzeczy. Oczywiście na zewnątrz. No ale jakby głównie to my nakręcamy to żeby to działało, więc jeżeli o tym mówimy, no to już tutaj to to ryzyko zostało podjęte, ale mówię, no też nie nazywam na pewno tego ryzykiem, tylko jakąś tam decyzją, ale pewnie możemy ci powiedzieć za jakiś czas. Tak czy czy czy nam się to opłaciło takim sensie tak opłaciło finansowo, czyli czyli ta cała inwestycja biznesowo jest opłacalna, ale pewnie znowu trochę jak tak jak na refleksyjne osoby przystało. Ja już wiem, że to było opłacalne. Tak, czyli niezależnie od tego, jak to będzie się rozwijać, z jakim tempem i tak dalej i tak dalej. To ja już wiem, że to było opłacalne, czyli jakby ja tu nie widzę żadnego ryzyka w tej całej decyzji, a jeżeli pytasz o takie kwestie już wewnętrzne z całego takiego prowadzenia Biznesu czy tutaj było ryzyko znowu? Nie umiem na to odpowiedzieć tak, jakby każda decyzja jest na dany moment najlepszą.

00:06:36 MAKSYMILIAN ANANIEW

Ale jak tak to jest to podejmowanie ryzyka, że nie wiecie, nie wiecie co się wydarzy, że tak naprawdę tylko podejmujecie na nadane na dany moment najlepszą decyzję. No ale ryzykujecie.

00:06:45 ROZMÓWCA 4

Podjęciem decyzję, ale co to jest na pewno gdzieś to nas zaprowadzi i myślę, że nie ma czegoś takiego, że

z każdej decyzji nawet jeżeli ktoś powie, że to była zła decyzja, my miałyśmy jakieś learning. Tak, czyli my coś wzięłyśmy z tej decyzji? Więc my wewnętrznie tego nie nazywamy na pewno złymi decyzjami ryzykami, tak dalej do czegoś szybciej po prostu dojrzewamy, tak jak wcześniej powiedziała. Pewne decyzje szybciej nagle podejmujemy, mimo że myślałyśmy, że to się wyda, że za pół roku, a znaczy, że jesteśmy już gotowe. Tak. I i myślę, że w ten sposób nie i niezależnie właśnie do czego nas to prowadzi. No to zawsze mamy z tego właśnie wartość chociażby na poziomie takiej takiej wiedzy.

00:07:30 MAKSYMILIAN ANANIEW

A jakbyś miała właśnie tą elastyczność ubrać gdzieś tutaj wsadzić, czy to wymagało od was bycia elastycznym? Czy ten element właśnie decyzyjności podejmowania czy jakoś?

00:07:42 ROZMÓWCA 4

Ja sobie myślę, że to w ogóle nie jest o elastyczności i to w ogóle nie jest o elastyczności czy skłonności do ryzykowania. Ja myślę, że to jest o sposobie patrzenia na świat. I o tym, że chce się żyć po prostu w takim rozumieniu, trochę filozoficznym, ale że póki mamy wiemy, że mamy jakiś potencjał jako ludzie, po prostu. Ma z nas jakieś talenty? Tak jedne w danym obszarze inny w innym. I jakby mamy to zdrowie i przekaz i chęć do działania to jakby nic nie staje na przeszkodzie żeby żeby działać tak. I ja się nie odniosę, chyba w niebezpośrednio do tej elastyczności, bo dla mnie to jest po prostu. Jakby no kwestia tych 3 rzeczy, o których chyba wspomniałam, czy ta elastyczność to jest znowu to doświadczenie jakaś wiedza twarda, którą no się posługujemy, ale też czucie tak, czyli to jak my czujemy, że danym momencie ta decyzja będzie dobra dla mnie, dla biznesu i czasem ona może być nieracjonalna. Tak ktoś z boku powie, ale to było nielogiczne, co po co zrobiłaś teraz? Albo podjęłaś taką decyzję, ale ja powiem tak, ale Teraz ja to tak czuję, że to jest dobre po prostu dla mnie więc. Nie wiem czy to jest do końca o elastyczności, ale to też pewnie o tym, że o już wiem o czym to jest to jest. Wierzę w to, że cokolwiek się wydarzy, będzie dobrze, to znaczy i tak sobie poradzimy tej sytuacji danej sytuacji i myślę, że to jest poznamy właśnie swoje zasoby możliwości. Kierujemy się jakimiś tam emocja? Też na pewno, ale znowu tą tą intuicją i tyle, więc kurczę, no ciekawa jest ciekawa jest ta elastyczność. Ta teoria o tej elastyczności nie czytałyśmy nic, ja chętnie sobie poczytam. No właśnie, wyślij nam coś, to możemy się okazać się, że mamy flexibility na poziomie 10 X 10, nie?

00:09:44 MAKSYMILIAN ANANIEW

Wiem. Tak jak bo nawet jeżeli mówisz, że bo już o k to już pan to pytaniach wszystkich tak naprawdę, bo to jeszcze miałem jakieś takie, ale to już właściwie nie nawiązujące do pracy, bo i takie ogólne. Także dzięki za odpowiedzi na pytania, a tak teraz jak ja mogę, bo też pytałaś mnie, czy na przykład inni ludzie odpowiadają, że są sesyjni, czy czy ze flexibility jest, czy nie jest? No to generalnie wszyscy mówią, że bez tego to w ogóle nie ma możliwości, żeby cokolwiek prowadzić. Że musisz być elastyczny na każdym etapie i i ciekawe, bo z różnych kontekstów, jakby wychodzą bardzo właśnie to, co tak dopytywałem, czy w interakcjach z klientami czy z innymi partnerami. No to wszyscy wskazują na to, że tam musisz być skrajnie elastycznie w ogóle, bo jak tylko ci klient powie, że coś mu się nie podoba, to musisz zrozumieć o co chodzi i starasz się do niego dopasowywać. Czyli ta elastyczność wchodzi na taki wysoki poziom. I i dopasowywanie się potem do do jego potrzeb oczywiście nie jeden do jednego, tylko po przeanalizowaniu, czego tak naprawdę od niego od od od od nas chce klient. Więc więc to są takie elementy, no i no i tak, no jeżeli chodzi się wydaje mi się, że takie nasze rozmowy co wynika, no to właściwie w każdym o każdej rzeczy, o której mówiliście, to musiałyście być elastyczne, bo to czy się zmienia produkt, czy tak jak mówisz, że musiał jeszcze podjąć jakieś decyzje? No to to też Wszystko. Za każdym razem w jakiś sposób podejmuje tą decyzję. Masz jakieś wyobrażenie? Potem zdobywasz więcej więcej. Na końcu podejmujesz też jakąś finalną decyzję i to też jest jakiś elastyczne podejście. Także generalnie ta elastyczność. Już jakby już jest opisane, że te elastyczność jest niezbędna. Po prostu ja chciałem to właśnie rozszerzyć o to, w jakim dokładnym kontekście to wychodzi i i całkiem spoko to wychodzi. To ciekawe u Was tak to się nie pojawiło, ale w innych wywiadach pojawiło się, gdzie nie można być elastycznym przykład i zwłaszcza u takiego gościa rozmawiałem, gdzie nie można być elastycznym. I to właśnie chodzi o to, że jeżeli masz jakiś swój biznes i już coś jest potwierdzone, że to jest ten kolorowy element, to ten nie może być elastyczny, tylko po prostu ciśniesz tak jak tak jak to się robi. I co ciekawe, no bo też by dopiero zaczynać. Ostatnio rozmawiałem, miałem z Home Doctor. Nie wiem czy już taki standard to jest.

00:11:50 ROZMÓWCA 4

Taki. No nie nie.

00:11:55 MAKSYMILIAN ANANIEW

Nie chyba to 3 największych. Bardzo, bardzo duży i no i to taka, że to oni ten mocno odpowiadali, ale widzę, że uciekasz wzrokiem, czyli musisz.

00:12:08 ROZMÓWCA 4

Iść muszę, bo jest 13, więc muszę się przełączyć na inne spotkanie, ale super dzięki za rozmowę, a w ogóle wiesz trzymamy kciuki jak coś tam by było potrzebne to dawaj znać, no jesteśmy ciekawe pracy samej, więc. Wniosków dojdiesz?

00:12:25 MAKSYMILIAN ANANIEW

Podeślę wam pracę i też trzymam kciuki za Wasz projekt i dzięki Jeszcze raz za czas.

00:12:29 ROZMÓWCA 4

Dzięki.

00:12:30 MAKSYMILIAN ANANIEW

Cześć.