

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Inga Raubienė

INOVACIJŲ STRATEGIJŲ DINAMIKA ORGANIZACIJOSE

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė lekt. dr. Inga Stankevičė

KAUNAS 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

INOVACIJŲ STRATEGIJŲ DINAMIKA ORGANIZACIJOSE

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Inga Raubienė
2016 m. sausio 4 d.

Vadovė

lekt. dr. Inga Stankevičė
2016 m.

Recenzentė

prof. Asta Savanevičienė
2016 m.

KAUNAS 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Inga Raubienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Inovacijų strategijų dinamika organizacijose“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 _____ m. _____ sausio _____ 4 _____ d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Ingos Raubienės** baigiamasis magistro darbas tema „Inovacijų strategijų dinamika organizacijose“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(parašas)

Raubienė, I. (2016) The Dynamic of Innovation Strategies in Organisations. Master's Final Thesis in Enterprises Management. Study Programme 621N22001. Supervisor assoc. prof. dr. I. Stankevičė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Topicality of the theme. Under modern conditions, one of the most important competitive goals of the organization - focused innovation strategies change, the compatibility of which must be appropriate and necessary in relation to existing circumstances. In so doing, the fight for the survival of the modern market economy, both the private and public sector companies and organizations are forced to form innovative strategies to expand their capabilities, continuous improvement and exchange to meet their requirements and achieve the desired result.

Thesis object – organization's innovation strategy. *Thesis aim* – to reveal the dynamics of organization's innovation strategy, highlighting the factors and trends. *Thesis objectives:* to analyze the dynamics of innovation strategies in organizations; an overview of innovative strategies for the dynamics of the theoretical aspects; assess UAB Baltic Douglas Sarma Innovation Strategy dynamics; form of organization innovation strategy, increasing the efficiency of the organization, forming a pattern.

Key thesis outcomes. The analysis in the scientific literature enables that the company's innovation strategy is based on the product (innovation) life cycle of the company position in the markets and on its scientific-technical policy in the company. Innovation strategies for organizations, development depends on many factors influencing it, which is necessary to provide for them and take advantage of the implementation of the idea would bring the desired benefits at the lowest possible cost. The examination of UAB Baltic Douglas Sarma dynamics of innovation strategies have been carried out on the basis of analysis of the company's current economic situation in the country and market opportunities, as defined in the strategic development directions of the proposed action, development measures and of the necessary investment. The investigation revealed the company's specific weaknesses and shortcomings affecting UAB Baltic Douglas Sarma the dynamics of innovation strategies, which are relevant to pay attention to company management. Application of selected strategic scenarios B to increase turnover, expand market share, improve the company's economic performance parameters.

Key words: innovation, strategy, innovation strategy.

TURINYS

| | |
|---|----|
| ĮVADAS..... | 7 |
| 1. INOVACIJŲ STRATEGIJŲ ORGANIZACIJOSE DINAMIKOS PROBLEMINIAI | |
| KLAUSIMAI | 9 |
| 1.1. Inovacijų strategijų samprata ir esmė | 9 |
| 1.2. Inovacijų strategijų kaitos organizacijose poreikis ir prielaidos | 14 |
| 1.3. Organizacijų inovacijų strategijų vystymo kliūtys | 16 |
| 2. INOVACIJŲ STRATEGIJŲ DINAMIKOS TEORINIAI ASPEKTAI..... | 20 |
| 2.1. Organizacijų inovacijų strategijų dinamikos konceptualizacija | 20 |
| 2.1.1. Inovacijų strategijų dinamikos esminiai veiksniai | 20 |
| 2.1.2. Inovacijų strategijų plėtros modeliai organizacijų kontekste | 23 |
| 2.1.3. Inovacijų strategijų kaitos organizacijose vertinimo kriterijai | 25 |
| 2.2. Inovacijų strategijų dinamikos organizacijose teorinis modelis..... | 27 |
| 3. TYRIMO METODIKA | 31 |
| 3.1. UAB Douglas baltic „Sarma“ inovacijų strategijų dinamikos tyrimo metodika..... | 31 |
| 3.2. UAB Douglas baltic „Sarma“ veiklos analizė..... | 32 |
| 3.3. UAB Douglas baltic „Sarma“ inovacijų strategijos vertinimas | 34 |
| 4. UAB DOUGLAS BALTIC „SARMA“ INOVACIJŲ STRATEGIJŲ DINAMIKOS | |
| SPRENDIMAI | 48 |
| IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS | 54 |
| LITERATŪRA | 55 |

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

| | |
|---|----|
| 1 pav. Tyrimų ir inovacijų sąveika | 10 |
| 2 pav. Inovacijų klasifikavimas pagal EBPO metodiką | 15 |
| 3 pav. Inovacijų strategijų plėtrą veikiantys veiksniai | 20 |
| 4 pav. Inovacijų strategijos dinamikos teorinis modelis versle | 29 |
| 5 pav. Respondentų amžius..... | 35 |
| 6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį | 35 |
| 7 pav. Kriterijai, kurie lemia UAB Douglas baltic „Sarma“ pasirinkimą | 36 |
| 8 pav. Pirkėjų apsilankymų dažnumas UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvėse | 36 |
| 9 pav. Klientų apsilankymo parduotuvėje tikslas..... | 37 |
| 10 pav. Reklamos išlaidų paskirstymas | 51 |

LENTELIŲ SĄRAŠAS

| | |
|--|----|
| 1 lentelė Inovacijų diegimo problemų klasifikavimas..... | 18 |
| 2 lentelė Linijinis inovacijų strategijų plėtros modelis..... | 23 |
| 3 lentelė Sisteminis inovacijų strategijų plėtros modelis..... | 24 |
| 4 lentelė UAB Douglas baltic „Sarma“ SSGG analizė..... | 46 |
| 5 lentelė Strateginio scenarijaus strateginio poveikio įvertinimas | 53 |

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis, kuomet ekonominė, socialinė, teisinė ir politinė situacija reikalauja dinamiško prisitaikymo, organizacijos pranašumui įtaką daro inovacijos. Inovacijų pagalba yra siekiama sukurti pridėtinę vertę, supaprastinti veiklos organizavimą, taip pat maksimizuoti turtą ir, atsižvelgiant į šiuolaikines ekonomines sąlygas, pasiekti konkurencinio pranašumo. Privačiame sektoriuje vykstanti sparti technologijų plėtra sudaro sąlygas pradėti naujų produktų ar paslaugų kūrimą, transformacijos prielaidas – sąlygas inovatyviam verslui.

Inovacijoms bei inovacinei veiklai Lietuvoje pastaruoju metu skiriama daug dėmesio. Ypač daug jo skiriama inovacijoms tirti strateginių lygmeniu (Butkus, 2003), konkurencingumo formavimui inovacinės veiklos pagrindu (Kriaučionienė, Jucevičius, 2001; Valentinavičius, 2006; Vasauskaitė, Krušinskas, 2009; Tvaronavičienė, Korsakienė, 2007; Urbonas, Maksvytienė, 2009). Didelė dalis atliktų tyrimų koncentruota ties inovacijų skatinimo politika (Bagdzevičienė, Vasiliauskaitė, 2002; Kriaučionienė, Jucevičius, 2001 ir k. t) ar inovacijų specifika tam tikruose sektoriuose: viešbučių (Kinderis, 2008), informacinių technologijų (Le Bas, Laužikas, 2009), farmacijos (Melnikas, Smaliukienė, 2002), biotechnologijų (Mets, 2006), telekomunikacijų (Bakanauskas, Grebliauskas, Virbilaitė, 2007), turizmo (Belažentis, 2008; Tamošiūnas, 2008; Jasaitis, 2008), viešojo sektoriaus (Raipa ir kt., 2012; Raipa, Jurkšienė, 2013) ir kt.

Darbo problema. Inovacijų mokslinių tyrimų apžvalga rodo, kad daugumoje tyrimų nagrinėtos pačios inovacijos, jų poveikis bei pasekmės įmonių veiklai, tačiau labai mažai analizuoti veiksniai, turintys įtakos pačioms inovacijoms. Siekiant minėtų pozityvių efektų, prioritetas skiriamas inovacijų strategijoms – novatoriškų idėjų materializavimui konkrečios strategijos, metodų, technologijų, profesionalių žmogiškųjų resursų ir kapitalo pagrindu.

Šiuolaikinėmis sąlygomis, vienas svarbiausių konkurencingos organizacijos tikslų – inovacijų strategijų kryptinga kaita, jų suderinamumas, kuris turi būti tikslingas ir reikalingas esamų aplinkybių atžvilgiu.

Vykdydamos savo veiklą, kovodamos už išlikimą šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis, tiek privataus tiek viešojo sektoriaus įmonės ir organizacijos priverstos formuoti inovacijų strategijas, kad galėtų praplėsti savo galimybes, nuolat tobulėtų ir keistųsi, kad tenkintų joms keliamus reikalavimus bei pasiektų norimo rezultato. Taigi darbo problemą galima apibrėžti tokiu klausimu: kokios yra inovacijų strategijų organizacijose problemos?

Darbo objektas – inovacijų strategijos organizacijose.

Darbo tikslas – atskleisti inovacijų strategijų organizacijose dinamiką, išryškinant jos veiksnius ir kryptis.

Darbo tikslui realizuoti keliama darbo **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti inovacijų strategijų organizacijose dinamiką.
2. Apžvelgti inovacijų strategijų dinamikos teorinius aspektus.
3. Įvertinti UAB „SARMA“ inovacijų strategijos dinamiką.
4. Suformuoti organizacijos inovacijų strategijos, didinančios organizacijos veiklos efektyvumą, modelį.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė
- Dokumentų analizė
- Statistinių duomenų analizė

Darbo struktūra. Pirmoje darbo dalyje analizuojami teoriniai inovacijų strategijų aspektai, apimantys inovacijų strategijų sampratos ir jų vaidmens organizacijose interpretacijas, taip pat inovacijų strategijų dinamikos vaidmenį inovacijų diegimo ir valdymo procesuose, inovacijų plėtros modelius organizacijų kontekste bei inovacijų politikos įgyvendinimo organizacijų sistemoje vertinimo aspektus. Antroje darbo dalyje pristatoma inovacijų strategijų politikos įgyvendinimo Lietuvoje tyrimo metodologija, analizuojami inovacijų strategijų politikos įgyvendinimo Lietuvoje tyrimo rezultatai, atskleidžiant inovacijų politikos įgyvendinimo organizacijose ypatumus. Darbo pabaigoje suformuluojamos svarbiausios teorinės ir analitinės dalies radinius apibendrinančios išvados.

1. INOVACIJŲ STRATEGIJŲ ORGANIZACIJOSE DINAMIKOS PROBLEMINIAI KLAUSIMAI

1.1. Inovacijų strategijų samprata ir esmė

Inovacijos mokslinėje literatūroje yra apibrėžiamos labai įvairiai. Gavelytė, Navickienė (2013), cituoja Bekkers ir kt., (2011), kurių nuomone inovacijos – tai „veiklos, sukuriančios naujus produktus, naujas pažinimo logikos tobulinimo galimybes, išreiškiamas naujomis metodologinėmis nuostatomis, sprendimais ir kt., kurių paskirtis panaši, nes inovacijų tikslas – įsilieti į aukštesnės kokybės vertės kūrimo procesą“. Inovacijos suvokiamos kaip vienas iš esminių ekonominio augimo variklių, leidžiantis pasiekti didelį verslo našumą ir pelningumą (Lietuvos inovacijų strategija 2010 - 2020 metams).

Inovacijos šiuolaikiniame pasaulyje užima svarbią vietą visose veiklose. Šiuo metu inovacijos sparčiai diegiamos stambiose pramonės įmonėse, kosmoso, naftos ir dujų pramonėje, biochemijos, informacinių technologijų srityse. Inovacijų taikymas bet kokioje srityje reiškia tos įmonės ar verslo/reiškinio prisitaikymą prie pokyčių, kurie atveria naujas galimybes tikslų įgyvendinimui. Povilaitis ir Čiburienė (2009) teigia, jog inovacijos diegiamos siekiant žymesnio ekonominio pranašumo galutinėse paslaugų rinkose, todėl visi inovacijos ciklo etapai veikiami informacinių, organizacinių, finansinių ir kitokių rinkos veiksnių. B. Vijeikio (2011) nuomone, inovacijų vadyba - kūrybinė žmonių veikla, mokslo žinios paverčianti naujais ar patobulintais dalykais, tampančiais naudingais verslui ir visuomenei. A. Raipa bei L. Jurkšienė (2013) nurodo, jog šiais globalių ių laikais universalios, tradicinėmis pažiūromis ir įsisenėjusiais veiklos modeliais grindžiamos organizacijos bei įmonės daugeliu atvejų tampa neefektyvios, išryškėja poreikis projektuoti naujo tipo organizacijas, pasižyminčias aukštu technologinių procesų lygiu ir sparčia adaptacija prie aplinkos pokyčių. M. Išoraitės (2010) nuomone, vidaus ir užsienio rinkų įmonių konkurencingumą didina organizacijos struktūra, verslo modelis, naujai kuriami produktai, technologijos bei procesai.

Žodis „inovacija“ yra kildinamas iš XV a. prancūzų vartoto žodžio „inovacyon“, reiškiančio „atnaujinimą“ arba naujo pavidalo suteikimą bet kuriam daiktui“ (Damanskytė, 2007). Kitose užsienio kalbose yra vartojami šie terminai: rusų kalboje - “инновация” ir “нововведение; anglų kalboje “novation” ar “innovation”.

Lietuvių kalbos žodyne žodis „inovacija“ turi vieną terminą „naujovė“. A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003) siūlo išskirti atskirus inovacijos terminus, kurie turi skirtingas reikšmes. Anot šio

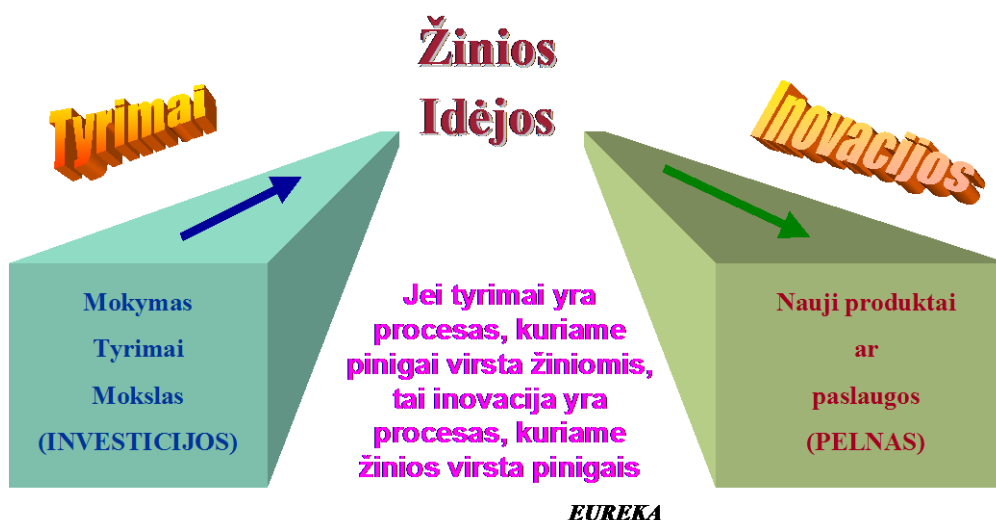
autorius inovacija suprantama kaip procesas, o naujovė kaip proceso rezultatas, pvz., nauji produktai, nauja gamybos technologija, gamybos ar vadybos organizavimo metodai ir pan.

Literatūroje (Damanskytė, 2007; Ališauskas, Karpavičius, Šeputienė, 2005) pabrėžiama, kad mokslo, gamybos, technologijų bei vadybos kontekste inovacijoms suteikiamos šios reikšmės:

- Kuriant mokslines naujoves, jas pritaikant ir panaudojant įvairiose srityse – mokslinės inovacijos.
- Įtvirtinant naujų gamybos, tiekimo ir platinimo metodus – gamybinės inovacijos.
- Diegiant naujas technologijas, atnaujinant senas ir praplečiant jas įvairiose srityse – technologinės inovacijos.
- Kuriant naujas technologijas, keičiant darbo sąlygas, jas atnaujinant ir praplečiant – technologinės inovacijos.
- Įgyvendinant vadybos, darbo organizavimo, keičiant darbo sąlygas – vadybinės inovacijos.

Analizuotojoje mokslinėje literatūroje vieningo inovacijų sąvokos apibrėžimo nėra. A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003: 5) cituoja užsienio autorių W. R. Maclaurin, kuris siūlo inovacijomis vadinti komercinius išradimus, naujo produkto gamybą ar jo pagerinimą.

Europos tyrimų ir plėtros kooperacijos programa EUREKA inovacijas įvardina kaip tyrimų procesą, kurio metu gautos žinios pritaikomos naujai kuriamiems produktams ar paslaugoms (1 pav.):



1 pav. Tyrimų ir inovacijų sąveika (Jakubavičius, Strazdas, Gečas, 2003)

P. Kulviecas (1991) inovacijas suprantą, kaip naujoves, kurios vystomos ir gali būti toliau naudojamos įvairiose veiklose.

Vadybos specialistas iš Japonijos K. Urabe inovacijas apibūdina kaip naujų idėjų generavimą ir jų įgyvendinimą, gaminant naujus produktus ir procesus, kurie prisideda prie ekonomikos, užimtumo ar pelno didėjimo inovacijas kuriančiai organizacijai (Jakubavičius, Strazdas, Gečas, 2003).

Minėti autoriai inovaciją laiko naujove iki to laiko, kol ji efektyviai išnaudojama.

Kitas užsienio autorius J. Schumpeter (cit. Jakubavičius ir kt., 2008) inovacijas traktuoja daugiau ekonominį, o ne technologinį reiškinį, nes tai susiję su pelno didėjimu. Norint gauti grynąjį pelną, inovacijos turi sukurti produkto ar paslaugos unikalumą, lyginant su konkurentais vidaus ir užsienio rinkose.

P. F. Drucker (cit. Jakubavičius ir kt., 2008) laikosi panašios nuomonės, kaip ir J. Schumpeter, kad inovacijų pagalba kuriami nauji verslai, produktai, paslaugos, siekiant gauti didesnę pelną. Ekonominiai resursai iš žemesnio lygio perkeliama į aukštesnį, užtikrinant konkurencingumą ne tik tarp organizacijų, bet ir tarp valstybių.

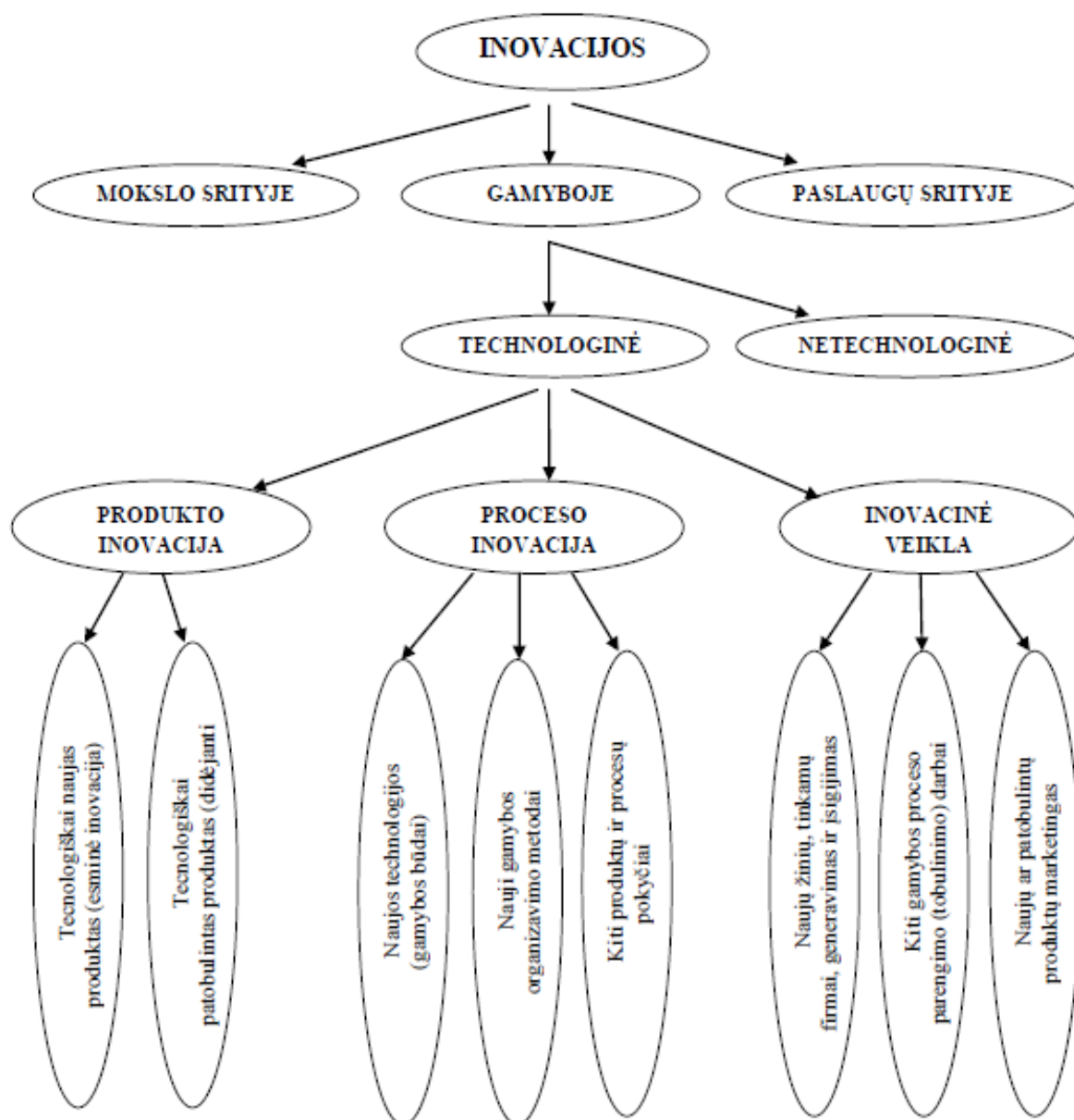
LR Vyriausybės Lietuvos inovacijų 2010-2020 metų strategijoje pateikiama inovacijų samprata. Inovacijos strategijoje apibūdinamos kaip „procesas, kai naujomis idėjomis atsiliepiama į visuomeninius ir ekonominius poreikius ir kuriami nauji produktai, paslaugos ar verslo ir organizaciniai modeliai, kurie sėkmingai pateikiami į esamas rinkas arba geba sukurti naujas rinkas“. Analizuojant šį apibrėžimą, galima atkreipti dėmesį, kokį tikslą turi inovacijos. Inovacijos tenkina visuomenės poreikius, kuria naujas rinkas, sukuriama naujas darbo vietas, didinant valstybės gerovę.

Nepaisant to, kad inovacijos ir inovatyvumas yra glaudžiai susijusios sąvokos, visiškai tapatinti jų nederėtų. Manytina, jog inovacija, nepriklausomai nuo veikimo aplinkos, traktuojama kaip elgesio, veiklos, mąstymo naujovė, naujo produkto ar paslaugos kūrinys arba esamo objekto tobulinimas. O inovatyvumas šiuo atveju turėtų būti traktuojamas kaip gebėjimas naujai veikti, mąstyti, drąsa ir pakankamas pasirengimas keistis, eliminuoti įsisenėjusias teorijas ir metodus, leisti į eksperimentus ir riziką (Raipa, Jurkšienė, 2013).

Taigi, išanalizavus įvairių mokslinę literatūrą inovacijų tema galima teigti, jog nėra vienos, universalios inovacijos sąvokos apibrėžimo, vienos universalios inovacijos sampratos aiškinimo.

Apibendrinant įvairių autorių išsakytą nuomonę, galima inovacijas apibūdinti kaip sėkmingą naujų technologijų komercinį pritaikymą, pasiūlant į rinką naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus. Trumpai inovacijos versle išreiškiamos kaip naujovių komercinis pritaikymas (Jakubavičius, Strazdas, Gečas, 2003)..

Inovacijos yra klasifikuojamos pagal daugelį kriterijų (2 pav.)



2 pav. Inovacijų klasifikavimas pagal EBPO metodiką (Oslo manual, 1997)

Inovacijos negali būti valdomos kaip pakliūva arba valdymas negali būti atliktas nepasiruošus, jis reikalauja plano. Inovacijų valdymas apima tokius dalykus kaip organizacijos misiją, unikalių galimybių ieškojimą, šių galimybių atitikimą organizacijos strateginiams planams, sėkmės matų apibudinimą, ir galiausiai unikalių galimybių peržiūrėjimą.

Inovacijų strategija yra strategijų, naujų produkto kategorijų, paslaugos ir verslo modelių kūrimas, kuris suteikia naudą vartotojams, klientams ir korporacijai (Derrick Palmer, Soren Kaplan, 2007, cit. iš Išoraitė, 2010).

„Žodis“ strategija“ kildinamas iš graikų kalbos žodžios, reiškiančio „bendras“. Originaliai šis terminas buvo naudojamas karvedybos mene. Strategija ekonomikoje yra galimų būdų, įgyvendinant

įmonės misiją ir tikslus nustatymas, įvertinimas ir tinkamiausio pasirinkimas. Anot G. Steiner (cit. iš Nickols, 2012), vieno svarbiausių asmenų strateginio planavimo tematikos plėtojime, strategija įėjo į vadybos literatūrą, kaip būdas atsižvelgti į tai, ką kiekvienas padarė, kad atremtų tikrus ir išgalvotus konkurentų žingsnius. Mokslininkas pabrėžia, jog strategiją galima susieti su pagrindiniais sprendimais, kurie nukreipti į tikslą, misiją. Kadangi pati strategija susideda iš svarbių veiksmų, todėl reikia suprasti šias veiksmų kryptis (Nickols, 2012).

J. M. Brysonas (1995) strategiją supranta kaip sprendimų visumą, kuri apibrėžia svarbiausius ateities veiksmus ir tikslus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Platesnę nuomonę turi D. Aleliūnaitė ir R. Urbanskienė (2000). Šių autorių pastebėjimu, strategija apima organizacijos viziją ir ateities uždavinius, įvertinant esamą situaciją, parenkant strategines alternatyvas, parengiant verslo planą bei jį įgyvendinant.

Kitą nuomonę apie strategiją turi K. Baubinitė (2014). Jos nuomone, strategija yra dokumentas, kuriame pateikiama išanalizuota valstybės geopolitinė padėtis, ilgalaikiai prioritetai, visų sektorių ilgalaikės plėtros vizijos.

Taigi strategija padeda išlaikyti pastovumą, susitelkimą, siekiant tų pačių tikslų, prisitaikant prie naujų sąlygų, užtikrina lankstumą. Galima sakyti, kad pagrindinis strategijos tikslas yra pastangų sutelkimas nustatant organizacijos veiklos kryptį, paskirstant laiką ir išteklius.

XX a. pradžioje įmonės savo valdyme pradėjo diegti strateginius planavimo elementus. Tuo laikotarpiu privačios įmonės pradėjo sudarinėti biudžeto planą, ne tik planuoti, bet ir kontroliuoti savo veiklą. Laikotarpis kada didžiausias dėmesys buvo skiriamas organizacijos aplinkos analizei. Todėl XX a. 7-ajame dešimtmetyje atsirado strateginis planavimas, kaip viena iš valstybinių institucijų valdymo priemonių (Mitzberg, Baubinitė, 2014).

Situacija, kai įmonė strateginiam planavimui skiria per mažai dėmesio, gali nustoti netgi egzistuoti. Todėl vadovai, kurie nori sėkmės savo verslui, turi mąstyti strategiškai apie organizacijos konkurencingumą, jo pasikeitimus keičiantis rinkos sąlygoms (Pileckienė, 2004).

1.2. Inovacijų strategijų kaitos organizacijose poreikis ir prielaidos

Didinant įmonės konkurencingumą galima vystant inovacijų strategiją organizacijoje. C. Shepherd ir P. K. Ahmed (2000) teigimu, organizacijos, kurios nori pirmauti turi diegti inovacijas. Štai A. Trappey, Ch. Trappey ir kiti (2004) mano, kad investicijos produktyviom valdymo sistemom (inovacijoms) gali pagerinti kompanijos konkurencingumą.

Šiandien ypač padidėjo inovacijų reikšmė tiek atskirų asmenų, tiek įmonių veiklai ir netgi pačioms valstybėms, kuriose jos yra sukuriamos, todėl inovacijos tampa svarbiausiu ekonominės

raidos veiksmu netik atskiroms valstybėms, bet ir verslo struktūroms. Inovacinės veiklos plėtojimas ir aktyvinimas įgalina įvairiapusiškai modernizuoti gamybos bei paslaugų teikimo struktūras, tobulinti kuriamus produktus bei naudojamas technologijas, didinti jų tarptautinį konkurencingumą, kuris yra vienas svarbiausių šalies ekonomikos plėtros veiksnių (Strazdas, Jakubavičius, 2002). Gerai veikianti inovacijų diegimo sistema ne tik padeda išspręsti įmonėje iškilančias problemas, bet jų diegimas ir plėtojimas suteikia naujų galimybių, užtikrina konkurencinį pranašumą bei sudaro palankias sąlygas sparčiai įmonės plėtrai (Strazdas, Jakubavičius, Gečas, 2003). Dėl intensyvios konkurencijos, inovacinė veikla ir inovacijų diegimas, įmonėms tapo ne pranašumu, o būtinybe. Įmonės nesugebančios rinkai pasiūlyti naujų inovacinių sprendimų, produktų, naujų perversmą sukeliančių technologijų, nesugebančios optimizuoti savo veikos ar gamybos procesų, gali labai greit netekti savo klientų ir būti išstumtos iš rinkos tų įmonių, kurios diegia ir plėtoja inovacijas. Iš kitos pusės dėl spartaus naujovių plėtojimo, įmonėms sunku prognozuoti ateities įvykius, rizikinga sudarinėti planus ilgesniam laikotarpiui, nes nuolat tenka prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Verslo aplinka tampa chaotiška, nepastovi, įmonės tarsi įsivelia į lenktynes, kas pirmi pasiūlys rinkai naujas paslaugas ar produktus, kas tai sugebės padaryti optimaliau ir su mažiausiomis išlaidomis. Tačiau ir tokiais nepastoviomis verslo sąlygomis, nuolatinis naujovių ieškojimas yra būtinas, kadangi stovėjimas vietoje veda prie įmonės atsilikimo nuo kitų rinkos dalyvių, galinčių ir sugebančių laiku prisitaikyti prie vis išrankesnių vartotojų ir pasiūlyti jiems naujų produktų ar paslaugų labiausiai atitinkančių jų poreikius.

De Jong ir kt. (2008) (cit. iš Raipa, Jurkšienė, 2013) išskiria esminius inovacijas plėtojančių organizacijų principus, kurie padeda užtikrinti sėkmingą inovatyvių idėjų diegimą ir vystymą, efektyvų inovatyvumo ideologijos plėtojimą:

1) Būtina nuolat kelti žmogiškųjų išteklių kvalifikaciją organizacijos viduje ir kartu neatmesti galimybes, kad pakankamai kompetencijos ir svarbių lyderio savybių gali turėti ir žmogus „iš šalies“.

2) Vidinė organizacijos aplinka turi būti formuojama skatinant MTTP (mokslinių tyrimų ir technologijų plėtra) ir organizacijos vidinėse procedūrose, ir bandant prisitaikyti prie dinamiškos išorinės aplinkos.

3) Svarbu ne tik įvertinti organizacijos pasirengimą diegti inovacijas, bet ir iš anksto numatyti galimą riziką, kiekybiškai ir kokybiškai apskaičiuoti galimą pasiekti naudą – tai padės apsispręsti, ar planuojami veiksmai yra verti būsimo išteklių panaudojimo.

Stanton, Etzel, Walker teigia, kad *inovacijų strategijos uždavinys* – identifikuoti strateginį naujo produkto vaidmenį, kurį jis atliks siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų (Vijeikis, 2011).

Pagal H. Ansoff (1982), įmonės inovacijų strategijos apima šiuos pasirinkimo komponentus:

1. Produktą ir rinką;
2. Augimo vektorių (naujų produktų ir rinkų plėtros augimas);

3. Konkurencinį pranašumą;
4. Įmonės viduje sukurtų sugebėjimų visumos sinergiją;
5. Sprendimų priėmimą.

Inovacinių strategijų formavimas ir įgyvendinimas yra viena iš pagrindinių įmonių tarptautinio bei vietinio konkurencingumo didinimo sąlygų, todėl inovacijų strategijų rengimui ir įgyvendinimui būtinas strateginis planavimas. Strateginį planavimą galima apibrėžti kaip procesą, kurio metu iškeliami ilgalaikiai (strateginiai) tikslai ir numatomi būdai, kaip tuos tikslus pasiekti.

Įmonės inovacijų strategijos kūrimo pagrindą sudaro produkto (inovacijos) gyvavimo ciklas, įmonės pozicija rinkose bei vykdoma mokslinė-techninė politika įmonėje. Skiriamos šios inovacijų strategijos:

1. *Puolimo inovacinė strategija* – būdinga įmonėms, kurios sukuria naują produktą ir pirmos su juo pasirodo rinkoje;

2. *Gynybinė inovacinė strategija* – skirta įmonės pozicijoms išlaikyti rinkoje. Įmonės, taikančios gynybinę strategiją, stengiasi išlaikyti susikurtą nišą palyginti stabiliose produktų rinkose. Įmonės stengiasi į užimtas rinkos sritis neįsileisti geresnių savybių produktų;

3. *Imitacinė inovacinė strategija* – būdinga įmonėms, modifikuojančioms rinkoje pateikiamą produktą.

Taigi, nuolatinės kaitos sąlygomis organizacijos privalo lanksčiai reaguoti į aplinkos sąlygotą naujovių poreikį, palaikyti naujas idėjas ir inovacijas bei skatinti jų atsiradimą, ieškoti geresnių būdų, kaip kuo efektyviau įgyvendinti savo misiją (Domarkas, Juknevičienė, 2010).

Inovacijų strategijų kaitą organizacijose sąlygoja daugelis veiksnių, tarp jų tai, kad būtina:

- didinti konkurencingumą, siekiant prilygti sėkmingoms kitoms organizacijoms;
- skatinti bendradarbiavimo ryšius ir tapti lygiaverčiais kitų organizacijų partneriais;
- įvertinti didėjantį jautrumą visuomeninės ir ekonominės aplinkos veiksniams ir kurti patrauklesnį organizacijų įvaizdį nacionaliniu (visuomenei, nacionalinei verslo struktūrai) ir tarptautiniu mastu (Domarkas ir kt., 2010).

1.3. Organizacijų inovacijų strategijų vystymo kliūtys

Kadangi inovacijos tai kažkas naujo ir iš anksto nežinomo, tai kaip ir kiekvienas naujas dalykas susiduria su rizika. H. Berglund, T. Hellstrom ir Ch. Hellstrom (2001) inovacinės veiklos riziką grupuoja į:

- Inovacijų rizika, su kuria susiduriama (žmogiškasis kapitalas, sparta ir prioritetas, aplinkos veiksniai)

- Inovacijų rizika, kuri sukeliama (išmokimas rizikuoti, įmonės gyvumo palaikymas, autonomijos sukūrimas ir kiti.)

A. Jakubavičius, R. Strazdas, K. Gečas (2003) išskiria neapibrėžtumą, kaip pagrindinį veiksni, kuris inovacijoms kelia didžiausią pavojų ir skiria tris pagrindines inovacijų rizikos grupes:

1. *Proceso neapibrėžtumas* – susijęs su organizacijos vidaus veiksniais: personalo, dalyvaujančio inovacijų procese nepakankami gebėjimai, motyvacija, inovacijų vadybos neefektyvumas.

2. *Techninis- technologinis neapibrėžtumas* gali priklausyti tiek nuo vidinių įmonės trūkumų, tiek nuo aplinkos ir jis apima techninių-technologinių sprendimų neadekvatumą, nerealumą.

3. *Rinkos neapibrėžtumas* atsiranda dėl to, kad keičiasi vartotojų poreikiai, ir dėl to, kad per ilgai užtrunka projektų įgyvendinimas, atsiranda konkurentų su geriau poreikius patenkinančiais produktais.

B. Martinkus, S. Žičkienė (2006) taip pat teigia, kad inovacinė veikla rinkos sąlygomis yra neatsiejama nuo rizikos. Inovacinė rizika suprantama kaip įmonei grėšiantis ekonominis pavojus nesėkmingai praktikoje realizavus inovacines idėjas. Skiriami keturi pagrindiniai rizikos veiksniai, susiję su naujų produktų kūrimu:

1. Didelės išlaidos;
2. Konkurentai, veikiantys tokioje pačioje ar panašioje sferoje;
3. Sparti technologijų plėtra;
4. Nsureguliuoti paskirstymo kanalai.

Gečo, K., Jakubavičiaus, A. (2000) teigimu, įmonės susiduria su daug sunkumų diegdamos inovacijas, nes inovacijas versle dažniausiai vykdo pačios įmonės savo rizika ir nuožiūra. 2006 metais Lietuvos Statistikos departamento atlikto tyrimo „Inovacinės veiklos plėtra“ duomenimis, gamybos įmonėms didžiausi barjerai yra lėšų trūkumas (30 proc.), per aukšta inovacijos kaina (24 proc.), rinkoje dominuoja pripažintos įmonės (23 proc.), finansavimo iš kitų šaltinių trūkumas (18 proc.), kvalifikuoto personalo trūkumas (13 proc.), sunkumai ieškant partnerių inovacijoms (11 proc.), mažas vartotojų poreikis inovacinėms prekėms ir paslaugoms (11 proc.), informacijos apie rinkas trūkumas (6 proc.), bei informacijos apie technologijas trūkumas (4 proc.). Spontaniškas įvairių inovacijų tipų atėjimas į visuomenę ir jų pritaikymas užtrunka gana ilgą laiką tarpą dėl:

- neišplėtos inovacijų perdavimo infrastruktūros; □
- nepalankios teisinės, ekonominės aplinkos;
- kultūrinės sąlygos;
- menkų organizacinių resursų; □
- patyrimo stoka sukelia nepageidaujamas konfliktines situacijas piliečių ar konkrečios organizacijos darbuotojų nepasitenkinimą vykdomais pokyčiais.

Ališauskas, K., Karpavičius, H., Šeputienė, J. (2005) teigia, kad naujovės įgyvendinimas neatsiejamas nuo įvairių pokyčių, kurie gali būti tiek ekonominiai, tiek organizaciniai. Tiek ekonomines, tiek organizacinės priežastys gali trukdyti įmonei priimti sprendimą įgyvendinti inovaciją. Melnikas, B., Jakubavičius, A. ir kt. (2000) problemas klasifikuoja pagal pasireiškimo mastą (žr. 1 lentelę).

1 lentelė Inovacijų strategijų diegimo problemų klasifikavimas (sudaryta pagal Melnikas, Jakubavičius, ir kt. 2000)

| Lygis | Problemų rūšis | Problemų identifikavimas |
|------------|----------------------|---|
| Makrolygis | Teisinės problemos | a) lėtas įstatyminės bazės formavimas ir kūrimas; b) dalies įstatymų ir teisės aktų neatitikimas pasaulinės praktikos normoms; c) įstatymų ir teisės aktų priėmimas nepritaikant Lietuvos sąlygoms ir dažnas jų taisymas, pildymas, keitimas ir kt. |
| | Ekonominės problemos | a) lėti bendrojo vidinio (BVP) ir bendrojo nacionalinio (BNP) produktų augimo tempai; b) palyginti didelis biudžeto deficitas; c) neigiamas eksporto bei importo balansas ir kt. |
| | Socialinės problemos | a) didelė socialinių įsipareigojimų našta; b) didėjantis nedarbas ir kt. |
| Mikrolygis | Techninės problemos | a) gaminamos produkcijos neatitikimas pasauliniams standartams; b) žemas darbo našumas; c) prastas produkcijos konkurentiškumas, realizacijos rinkų praradimas dėl blogo produkcijos kainos/kokybės santykio ir kt. |
| | Ekonominės problemos | a) finansinių lėšų trūkumas; b) didelės darbo, energijos ir medžiagų sąnaudos gamybos procese; c) baimė prarasti pajamas ir kt. |
| | Vadybinės problemos | a) per mažai paskatų investuoti į inovaciją; b) veiklos dalyvių pasipriešinimas inovacijoms; c) kvalifikuoto personalo trūkumas; d) informacijos stoka, jos neefektyvus apdorojimas ir kt. |

Taigi pokyčiai ir naujovių diegimas organizacijoje ne visada vyksta sklandžiai ir atneša laukiamus rezultatus. Nemažą įtaką tam turi „žmogiškieji veiksniai“ – sustabarėjęs mąstymas, kritiškas požiūris į naujoves, inertiškumas, pokyčių baimė ir pan., bei finansiniai, technologiniai veiksniai. E. Mansfield atlikti tyrimai leidžia daryti išvadą, kad inovacinės veiklos įgyvendinimo sąlygos tokios, kad sėkmė gali būti pasiekta tik tuo atveju, jei inovacinei veiklai vadovauja kvalifikuotas vadovas, iškeliantis projekto sėkmę aukščiau visko, galintis rizikuoti ne tik savo karjera, bet ir aukoti savo interesus. Tai pat šiais tyrimais nustatyta labai didelė koreliacija tarp bendro inovacinės veiklos efektyvumo, mokslininkų ir inžinierių kvalifikacijos, valdymo kokybės ir vadovų požiūrio į inovacijas. Tokį vadovą galima lyginti su verslininku, kuris yra aukštos kvalifikacijos, sugebantis rizikuoti ir veiklos žmogus. Šio autoriaus teiginiui pritaria ir Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003) teigdami, kad inovacinės veiklos sėkmei didelę įtaką turi vadovas bei jam priklausantis personalas. Kuo geresnė vadovaujančio personalo kvalifikacija ir patirtis, tuo didesnė tikimybė, jog inovacinė veikla bus sėkminga.

Taigi sėkmingam inovacijų įdiegimui įmonėje didžia dalimi priklauso nuo vadovo bei jam priklausančio personalo kvalifikacijos. Kuo geresnė vadovaujančio personalo kvalifikacija ir patirtis, tuo didesnė tikimybė, jog inovacijų procesas bus sėkmingas ir atneš įmonei naudą.

Anot Keršio (2008), pagrindinės inovacijų strategijų kliūtys organizacijose yra šios:

- Finansavimo problemos – įmonė nepajėgi pritraukti išorinio finansavimo arba turi sunkumų panaudodama vidinius išteklius;
- Organizacinės kliūtys – prasta vidinė komunikacija, pasipriešinimas pokyčiams ir nesugebėjimas įtikinti darbuotojų dėl inovacijų ir pokyčių reikšmės ir būdų. Silpni ryšiai su išore;
- Stagnuojantys arba neegzistuojantys procesai – sistemų, kurios skatintų ir vystytų naujas idėjas ir koncentruotųsi ties naujomis galimybėmis, stoka; pajėgumų, būtinų nuolatiniam tobulėjimui, inovacijoms, rizikos valdymui nebuvimas;
- Technologijos – nėra aiškaus ateities technologinių poreikių suvokimo.

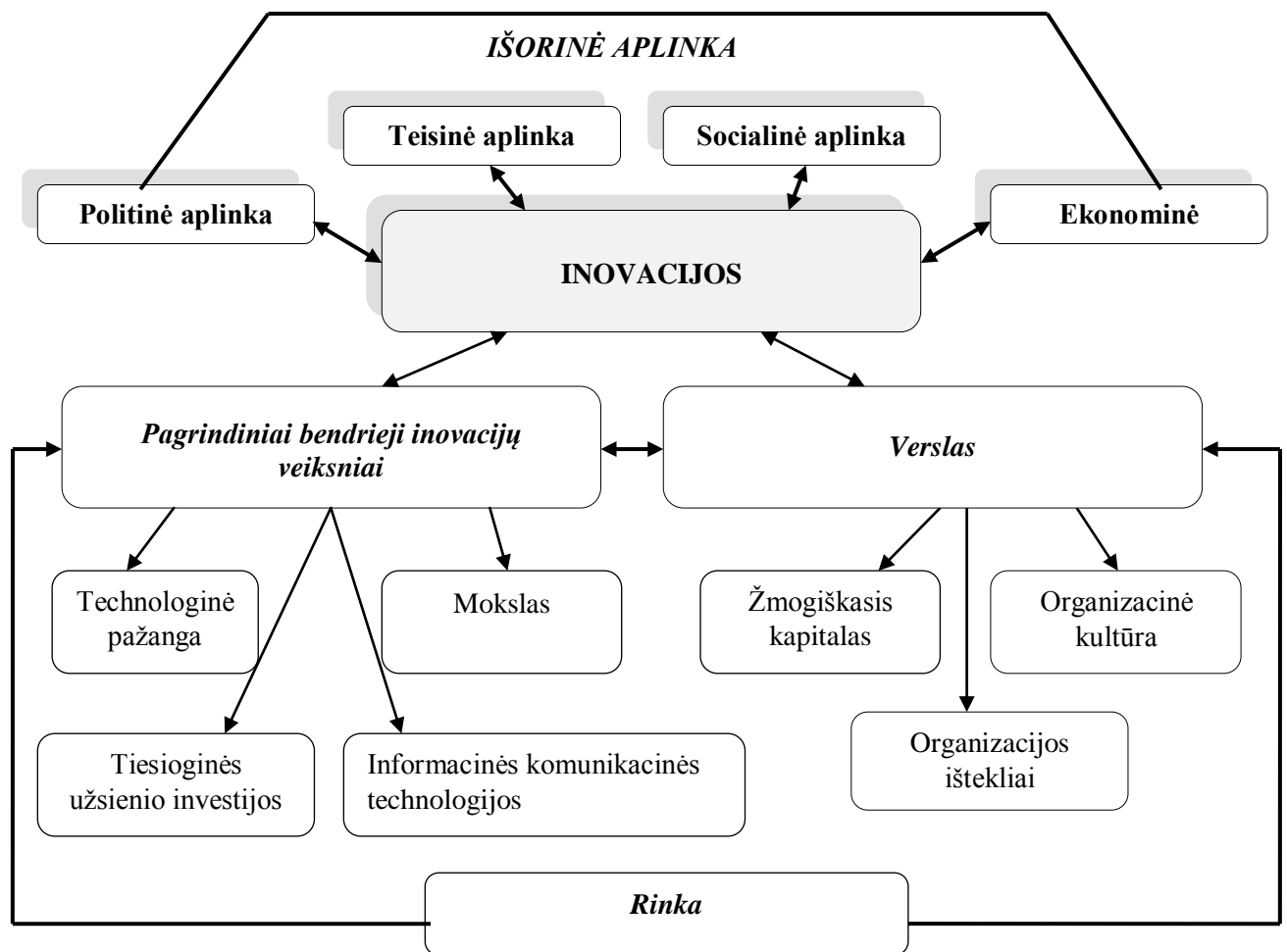
Taigi apibendrinant galima teigti, jog inovacijų strategijų organizacijose plėtra priklauso nuo daugelio ją sąlygojančių veiksnių, kuriuos būtina numatyti ir jais pasinaudoti, kad idėjos įgyvendinimas duotų norimą naudą kuo mažesnėmis sąnaudomis.

2. INOVACIJŲ STRATEGIJŲ DINAMIKOS TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Organizacijų inovacijų strategijų dinamikos konceptualizacija

2.1.1. Inovacijų strategijų dinamikos esminiai veiksniai

Inovacijų strategijų plėtrai garantuoti svarbu nustatyti ją veikiančius veiksnius bei įvertinti jų reikšmingumą. Išskiriami išorinės aplinkos veiksniai bei bendrieji ir verslo inovacijų veiksniai, turintys tiesioginę ar netiesioginę įtaką strategijų dinamikai (3 pav.).



3 pav. Inovacijų strategijų plėtrą veikiantys veiksniai (sudaryta remiantis naudota literatūra)

Teisinė aplinka. Teisinė politika gali skatinti arba stabdyti inovacinės veiklos plėtotę tokiais dalykais kaip mokesčių sistema, muitai. Būtina įvertinti įstatymus, reglamentuojančius įmonės inovacinę veiklą. Valstybės inovacijų strategijų plėtos valdymo procese galima išskirti tokias

problemas:

- Dalis teisės aktų iš dalies riboja inovacijų plėtrą versle;
- Nereglamentuotas lėšų skirstymas tyrimams ir plėtrai bei jų skirstymas į sąnaudas;
- Nėra inovacijų sistemos rėmimo mechanizmų (Serapinaitė, Tomassen, 2008).

Lietuvos inovacijų plėtros 2014-2010 metų programoje (2013) taip pat akcentuojama, jog nepakankamai aiškus mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų politikos teisinis reguliavimas, o tai turi lemiamą įtaką inovacijų strategijų plėtrai. Mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų sritį šiuo metu iš dalies reguliuoja LR švietimo įstatymas (Žin., 1991, Nr. 23-593; 2011, Nr. 38-1804), LR mokslo ir studijų įstatymas (Žin., 2009, Nr. 54-2140), LR biudžeto sandaros įstatymas (Žin., 1990, Nr. 24-596; 2004, Nr. 4-47), LR pelno mokesčio įstatymas (Žin., 2001, Nr. 110-3992) ir įstatymų įgyvendinamieji teisės aktai. Tačiau nė viename šių teisės aktų nėra reglamentuota viena iš svarbiausių valstybės ekonomikos konkurencingumo užtikrinimo veiklų – inovacijų skatinimas.

Ekonominę aplinką atspindi esama šalies makroekonominė situacija – bendrasis vidaus produktas, nedarbas, infliacijos ir kitų rodiklių lygis bei tokie ekonominiai/gamybos veiksniai kaip gamtiniai išteklių, žmogiškieji išteklių bei kapitalo išteklių. Analizuojant ekonominius veiksnius ir jų įtaką organizacijos inovacijų strategijų dinamikai, dažniausiai reikia atkreipti dėmesį į tai, kokie pagrindiniai ekonominiai įvykiai pelno, kainų, išlaidų ir kreditavimo srityje gali turėti tam įtakos ir kokių veiksmų reikia imtis, siekiant šią įtaką stabilizuoti. Tai būtų bendro nacionalinio produkto (BNP) dinamika, bedarbių procentas pagal regionus, gyventojų pajamų, infliacijos lygis bei dinamika ir kitų ekonominių rodiklių analizė.

Gamtinių išteklių poveikis inovacijoms yra didelis, jei jos paremtos šių išteklių įsisavinimu. Gebėjimas tinkamai pritaikyti šalyje esančius išteklius, kuriant naujoves, įtakoja šalies konkurencingumo augimą.

Žmogiškieji išteklių įvardijami vienu iš svarbiausių ekonominių veiksnių, tiesiogiai įtakančių inovacijų strategijų plėtrą. Tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas, pritraukiant aukštos kvalifikacijos ir motyvuotus darbuotojus, svarbus uždavinys organizacijai, siekiančiai nuolat pirmauti rinkoje. Žmogiškųjų išteklių valdymas tai ne vien personalo aprūpinimas darbu ar socialinėmis garantijomis. Tai žmonių panaudojimas, leidžiantis tinkamai panaudojus darbuotojus siekti organizacijos tikslų (Išoraitė, 2011).

Inovacijų strategijų plėtrai organizacijoje vienas iš būtinų veiksnių – kapitalas. Organizacija, turinti pakankamai nuosavo kapitalo, gali jį investuoti į inovacijų strategijų plėtrą. Inovacinės veiklos finansavimo šaltiniai skiriasi nuo tradicinės veiklos finansavimo, kadangi inovacijos yra susijusios su didele rizika. Nesant nuosavo kapitalo šaltinių organizacijoje, galimi tokie pagrindiniai inovacijų

finansavimo šaltiniai kaip asmeninės, šeimos ir draugų santaupos, kitos įmonės, investuojančios į smulkias ir vidutines įmones, valstybės parama ir Europos Sąjungos fondai, neformalus investuotojai („verslo angelai“), finansuojantys įmonės steigimą kaip dalininkai bei tiesiogiai konsultuojantys įmonę valdymo klausimais, rizikos kapitalo fondai, finansuojantys inovacinę veiklą, kuomet jau yra sukurtas produkto prototipas arba paleista bandomoji gamyba, komerciniai bankai ir investuotojai, įsijungia vėlesniuose inovacinio proceso etapuose, kai rizika smarkiai sumažėja.

Finansavimo šaltinio pasirinkimas priklauso nuo daugelio veiksnių, tokių kaip inovacinio projekto plėtros stadijos, inovatyvios įmonės dydžio, reikalingų lėšų kiekio, turimo asmeninio kapitalo ir kt.

Socialinė aplinka. Inovacinė veikla įgyvendinama socialinėje aplinkoje, kuri nuolat kinta veikiama politinių ir ekonominių veiksnių. Socialinė aplinka nors ir netiesiogiai, tačiau pakankamai stipriai lemia įmonių veiklos rezultatus, tad norint laiku priimti tinkamus sprendimus, būtinas nuolatinis socialinių veiksnių stebėjimas ir vertinimas, kad juos būtų galima nukreipti inovacine linkme. Šios aplinkos įvertinimas, ko gero, yra pats sudėtingiausias ir reikalaujantis įžvalgumo, ilgalaikio informacijos kaupimo.

Rinka. Kiekvieno iš produktų pristatymas rinkai privalo būti gerai įvertintas, ištiriant pačią rinką, išsiaiškinant pirkėjų poreikius ir galimus konkurentus. Rinkos veiksniai, kaip produkcijos gamybos apimtys ir kaina, yra privalomi, siekiant atlikti reikiamus skaičiavimus. Būtina suvokti, kad rinkos procesai yra nuolat kintantys, tad tinkamų priemonių įgyvendinimas bei operatyvus inovacinės veiklos vystymo keitimas, siekiant išvengti netikėtumų, yra privalomas.

Technologinė pažanga ir mokslas. Įmonė, gebanti tinkamai panaudoti technologinius bei mokslo pasiekimus, gali užtikrinti aukštesnius rezultatus, leisiančius jai konkuruoti su kitais rinkos dalyviais. Intelektinis kapitalas taip pat turi labai daug įtakos inovacinei veiklai. (Vasauskaitė, Krušinskas, 2009).

Veršlas. Išskiriami tokie pagrindiniai inovacinės įmonės bruožai: orientacija į pokyčius, nuolatiniai informaciniai kanalai, komandinis darbas, decentralizacija, rizika, biurokratizmo ir formalumų nepaisymas bei iniciatyvumo skatinimas. Išskiriami pagrindiniai veiksniai, tiesiogiai turintys įtakos organizacijos inovacijų startegijų plėtrai:

- Personalias
- Ištekliai
- Informacija
- Organizacinė kultūra
- Inovacijų kultūros skatinimas
- Inovacijoms palankios aplinkos sukūrimas

- Mokslo orientavimas į inovacijas

Taigi objektyvus organizacijos išorinių ir vidinių veiksmų įvertinimas leidžia priimti tinkamus sprendimus, siekiant plėtoti ir vystyti inovacijų strategijas. Tik įvertinus visus šiuos veiksmus, galima spręsti apie jų efektyvumą. Pagrindinės šio proceso dalyvės – inovacijų tiekėjos, verslo įmonės, o mokslo institucijos prilyginamos inovacijų šaltiniams. Būtinai palankus valstybės reguliavimo procesas, norint užtikrinti sėkmingą inovatyvaus verslo plėtotę.

2.1.2. Inovacijų strategijų plėtros modeliai organizacijų kontekste

Įvairūs autoriai inovacijų strategijų plėtros procesą skaido skirtingai. Šis procesas įgyvendina visas pagrindines vadybos dimensijas inovacijų procese: idėjų kūrimą ir jų įgyvendinimą sukuriant perspektyvius komercinius produktus bei pamatų formavimą darniam vystymuisi.

Inovacijų strategijų plėtros modelius galima suskirstyti į dvi apibendrintas grupes: a) linijiniai modeliai ir b) sisteminiai modeliai (Bandzevičienė, 2011).

Linijinis inovacijų strategijų plėtros modelis išreiškia tradicinę žinių generavimo viziją, kur labai aiškiai yra atskiriamos mokslo ir technologijų žinios bei privatūs ir vieši moksliniai tyrimai, kur mokslinės žinios laikomos viešuoju produktu, o žinios prilyginamos informacijai. Šis modelis išivaizduojamas kaip nuoseklus naujų procesų ir produktų atsiradimo kelias. (Ostaševičius, Kriaučionienė, Kaunelienė, 2007).

Linijinis inovacijų strategijų plėtros modelis gali būti (2 lentelė):

2 lentelė Linijinis inovacijų strategijų plėtros modelis (sudaryta pagal Bandzevičienė, 2011)

| Modelis | Esmė | Pagrindinės idėjos |
|---|--|---|
| Technologinio postūmio arba inžinerinis | inovacijos kyla iš mokslo, t.y. inovacijų šaltiniai susiję su moksliniais tyrimais ir mokslininkų veikla, technologine pažanga | <ul style="list-style-type: none"> • inovacijos galimybės (t.y. galimybės pagerinti produktus ar gamybos procesus) yra surandamos naudojant mokslinių tyrimų rezultatus; • fundamentalūs mokslo tyrimai ir taikomieji R&D yra tobulėsių produktų ir procesų šaltinis |
| Rinkos potraukio | inovacijos kyla iš rinkos, t.y. inovacijos kuriamos pastebint ir reaguojant į rinkos poreikius | <ul style="list-style-type: none"> • naujas idėjas ir sprendimus sukuria rinka; • pagrindinis žinių kaip pagerinti produktą ar procesus šaltinis - mokslinis tyrimas; • pirmą kartą pripažintas ir organizacinių veiksmų vaidmuo inovacijų kūrimo. Inovacijoms reikia ne tik techniškai įgyvendinamų sprendimų, bet ir organizacinės kompetencijos |
| Transakcinis | inovacijos kyla iš neformalizuotos, spontaniškos dalyvių rinkoje sąveikos | <ul style="list-style-type: none"> • daugiau dėmesio skirti jungtims tarp mokslo ir verslo, tyrimų ir rinkos, inovacijų plėtrai panaudojant „aplinkoje sklindančias“ idėjas, rinkodarą ir pardavimus, informaciją, gaunamą per egzistuojančius ryšius tarp firmų, klientų ir tiekėjų |

Mokslas ir inovacijos yra viena iš pagrindinių varomųjų jėgų ir konkurencingumo garantų. Inovacijų strategijų plėtra gali būti vykdoma pagal ciklinį modelį, labai beskiriantį nuo linijinio. Pastarojo modelio esmė – žinios, sudarančios teigiamą aplinką plėtrai, besiremiančiai tyrimais, potencialių rinkų analize, gaminio/paslaugos projektavimu (Sapiegienė, Juknevičienė, Stoškus, 2009).

3 lentelė Sisteminis inovacijų strategijų plėtros modelis (sudaryta pagal Bandzevičienė, 2011)

| Modelis | Pagrindinės idėjos |
|----------------------|--|
| Technologinių tinklų | <ul style="list-style-type: none"> • inovatyvios organizacijos randa labai įvairius inovacijų „agentus“ per bendradarbiavimo tinklus ir informacinius mainus; • atkreiptas dėmesys į už organizacijos ribų egzistuojančių informacijos šaltinių svarbą: klientus, tiekėjus, konsultantus, valstybines laboratorijas, universitetus, valstybės agentūras ir kt. |
| Socialinių tinklų | <ul style="list-style-type: none"> • inovacijas įtakoja moksliniai tyrimai (technologinio postūmio teorija) ir neformalizuota sąveika tarp organizacijų ir kitų dalyvių (technologinio tinklo teorija); nauja išvalga - žinios atlieka lemtingą vaidmenį inovacijoms. Žinių reikšmingumo didėjimas susijęs su milžiniška informacijos sanakaupa ir komunikacinių technologijų išsivystymu, padarančiu žinias greitai prieinamomis pasaulio mastu; • naujas iššūkis – informaciją paversti (transformuoti) žiniomis |

Pažymėtina, kad inovacijos procese nuo pat pradžių ir kiekviename vėlesniame etape dalyvauja visuomeninis užsakovas, rinka. Ji yra viso inovacijų kūrimo sėkmės kriterijus. Per šį grįžtamąjį ryšį visuomenė gali valdyti inovacijų kūrimo procesą. Būtina proceso sąlyga - kūrybiškas žinių ir tyrimų panaudojimas. Ciklinis inovacijų plėtros modelis yra pagrįstas nuolatinio dialogo su visuomene, su paslaugų ir prekių vartotoju (Sapiegienė, Juknevičienė, Stoškus, 2009).

M. Terziovski (2007) iškiria tokius inovacijų strategijų plėtros modelius:

1. Pirmos kartos inovacijos – technologijos stūmimo (*technology push*) modelis. Ši inovacijų era buvo pagrindas pramonės revoliucijai. Inovacijos atėjo su naujais, technologiškai pažangiais produktais ir gamybos pramone. Tokie produktai buvo stumiami į rinką.

2. Antros kartos inovacijos – poreikių traukos (*need pull*) modelis. Inovacijos šioje eroje koncentruojasi į rinką/klientą. Kliento poreikiai nulemia ir gamybos technologiją. Rinka vaidina pagrindinį vaidmenį generuojant naujas idėjas.

3. Trečios kartos inovacijos – jungiamasis modelis (*coupling model*). Šioje inovacijų eroje sujungti pirmieji du modeliai. Rinkai reikėjo naujų idėjų, tačiau buvo tobulinama ir gamybos technologija.

4. Ketvirtos kartos inovacijos – integruotas modelis (*integrated model*). Integruotame inovacijų modelyje akcentuojamas glaudus rinkodaros ir MTTP veiklos ryšys su tiekėjais bei klientais.

5. Penktos kartos inovacijos – sistemos integracijos ir tinklo modelis (*systems integration and networking model*). Šis inovacijų modelis kuria integruotą modelį, kuris apima strateginę partnerystę su tiekėjais ir klientais, naudojamą ekspertų sistemą, rinkodarą bei tyrimus (Bagdzevičienė,

Vasiliauskaitė, 2002).

Kai kurie iš šitų modelių labiau tinka tam tikroms pramonės šakoms ir kontekstui, kaip pavyzdžiui, technologijos stūmimo modelis tinkamesnis farmacijos pramonei, tuo tarpu rinkos traukos modelis dažniau taikomas plataus vartojimo prekių pramonės šakoms (Noor, Pitt, 2009).

Paskutiniu metu buvo plėtojami 4 inovacijų strategijų plėtros modeliai: Nacionalinių inovacijų sistemų lyginimo metodas, mokslinių žinių integracijos pirmasis ir antrasis metodai bei „trigubos spiralės“ modelis. „Trigubos spiralės“ modelis laikomas pažangiausiu iš šių modelių, pagrįstas mokslo institucijų, verslo įmonių ir valstybės valdymo institucijų bendradarbiavimu. Pagrindinė šio modelio idėja – žinių ekonomikos visuomenėje ribos tarp viešojo ir privataus sektoriaus, mokslo institucijų ir verslo sektoriaus nyksta, suteikdamos galimybę susidaryti naujai sistemai, kurios elementai susipina ir stiprina vienas kitą. (Chlivickas, Petrauskaitė, 2009).

Kalbant apie inovacijų strategijų plėtros modelius būtina akcentuoti, jog inovacijų strategijų plėtra yra sudėtingas, dinaminis procesas, kadangi ryšiai tarp mokslo, inovacijų ir ekonominės plėtros yra tarpusavyje sąveikaujantys ir pasikartojantys, todėl juos geriausia aiškinti remiantis nelinijiniais inovacijų modeliais.

2.1.3. Inovacijų strategijų kaitos organizacijose vertinimo kriterijai

Inovacijų strategijų vertinimas yra įvairus, kadangi egzistuoja daug modelių ir metodikų. Siekiant įvertinti organizacijos inovacijų strategijos kaitą, reikia apsispresti, pagal kokius kriterijus vertinsime įmonės pažangą inovacijų srityje.

Egzistuoja nemažai inovatyvumo vertinimo kriterijų. Vienas iš plačiausiai naudojamų yra vadinamasis **deimanto modelis**, analizuojantis tokius pagrindinius kriterijus: (Gamal, 2011):

- **Strategija.** Tiriama, ar įmonėje gerai valdomas strateginio planavimo procesas, ar inovacijos yra vertinamos teigiamai visos įmonės, ar jos siejasi su įmonės strategija, ar įmonėje diegti mechanizmai, papildantys organizacijos strategiją;
- **Procesas.** Remiantis šiuo kriterijumi analizuojamas įmonės stiprumas ir lankstumas, kuriant/degiant naują produktą/paslaugą.
- **Organizacija.** Analizuojami 2 pagrindiniai klausimai – ar organizacinė struktūra skatina ar gesina inovacijas; ar įdiegta sistema, skatinanti darbuotojus būti inovatyviems.
- **Ryšys.** Analizuojama sveikų santykių su tiekėjais, klientais, konkurentais bei kitomis publikomis vystymo galmybė.
- **Mokymasis.** Nagrinėjamas įmonės nusiteikimas, pasiruošimas mokymams ir darbuotojų tobulinimui.

Inovacijos organizacijoje turi būti vystomos nuosekliai, tik tada jos bus efektyvios ir naudingos. Inovacijų diegimas turi būti vykdomas pagal visus aukščiau pateiktus kriterijus.

Dar vienas gana populiarus metodas – inovacijos vertės grandinė, kurią suformulavo Hansen ir Bikinsshaw (2007). Inovacijos vertės grandinė susideda iš trijų pagrindinių fazių: idėjos generavimas, realizavimas ir sklaida. Šie etapai gali būti suskaidyti į tam tikrus elementus, kuriuos nagrinėjant, galima įvertinti įmonės inovatyvumą. Modelio privalumas – įmanoma nustatyti tiek silpniausias tiek stipriausias inovacijų strategijų dalis. Trūkumas – nėra apibūdinti konkretūs kriterijai, o ir indikatoriai vertinami labai subjektyviai.

Lietuvoje inovacijoms vertinti yra naudojama sistema, paremta SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių bei grėsmių) principu. Yra išaiškinamos stipriąsios ir silpnosios pusės, kurios trukdo arba skatina įmonių inovacinius procesus (LIC, 2013).

Kiekvienais metais Lietuvoje yra steigiamas nacionalinis inovacijų prizas, kurio kriterijai apima 2 inovatyvumo matavimo sritis - inovatyvus produkto bei inovatyvios įmonės. Pagal Trott P. (2012), inovatyviu produktu laikoma naujo produkto sukūrimas arba seno patobulinimas. Tuo tarpu Lietuvos inovacijų centro teigimu inovatyvus produktas tai „prekės ir paslaugos, kurios tam tikromis savybėmis ar ketinimu panaudoti gerokai skiriasi nuo anksčiau rinkoje (ar konkrečioje įmonėje) gamintų ir teiktų paslaugų ir yra skirtos parduoti tiekėjams“. Taigi, Lietuvos inovacijų centro pateiktas inovatyvaus produkto apibūdinimas yra daug platesnis.

Tiriant inovatyvų produktą išskiriami tokie svarbiausi kriterijai:

- naujumas,
- intelektinės nuosavybės kūrimas,
- verslo perspektyvos
- nuomonė apie inovacijos reikšmingumą.

Inovatyvūs produktai gali būti dviejų arba technologiškai nauji arba technologiškai patobulinti (Kirstukas ir kt., 2013).

Įmonės inovatyvumas vertinamas pagal tokius 8 kriterijus (verslo strategijos inovatyvumas, 3 pastarųjų metų inovacinės veiklos inovatyvumas, inovacinės veiklos poveikio rezultatas, inovacijų vadybos vystymas, inovacijų potencialas, inovacijų komunikacija ir partnerystė, inovacinės veiklos perspektyvos, nuomonės apie įmonės inovatyvumą).

Svarbiausias kriterijus yra inovacinės veiklos vykdymas, apimantis tokias sritis kaip naujo produkto sukūrimas ar tobulinimas, inovacijų diegimo procesų projektų kūrimas, inovatyvių valdymo metodų kūrimas bei rinkodaros inovatyvumo valdymas.

Taigi, galima konstatuoti, jog inovacijų strategijų vertinimui ir jų poveikio matavimui sukurta metodikų, besiremiančių tam tikrais nustatytais inovatyvumo kriterijais. Atliekant tam tikros srities ar

konkrečios įmonės inovacijų strategijų dinamikos tyrimą, pirmiausia reikia įvardinti tyrimo objektą ir tuos kriterijus, kurias bus remiamasi tyrime bei inovatyvumo, kuris bus tiriamas, tipą.

2.2. Inovacijų strategijų dinamikos organizacijose teorinis modelis

“Inovacijos ir marketingas yra dvi, ir tik dvi pagrindinės organizacijos funkcijos. Marketingas ir inovacijos sukuria rezultatą, visa kita yra sąnaudos” (Jakubavičius ir kt., 2008).

Kaip jau analizavome teorinėje darbo dalyje, inovacijų strategijos gali būti skirstomos pagal inovacijų rūšis :

- Verslo inovacijos.
- Valdymo inovacijos.
- Marketingo inovacijos.
- Produkto inovacijos.
- Technologinės inovacijos.
- Proceso inovacijos.

Inovacijų strategija priklauso nuo tikslo, kurį norima pasiekti. Tikslų gali būti įvairių:

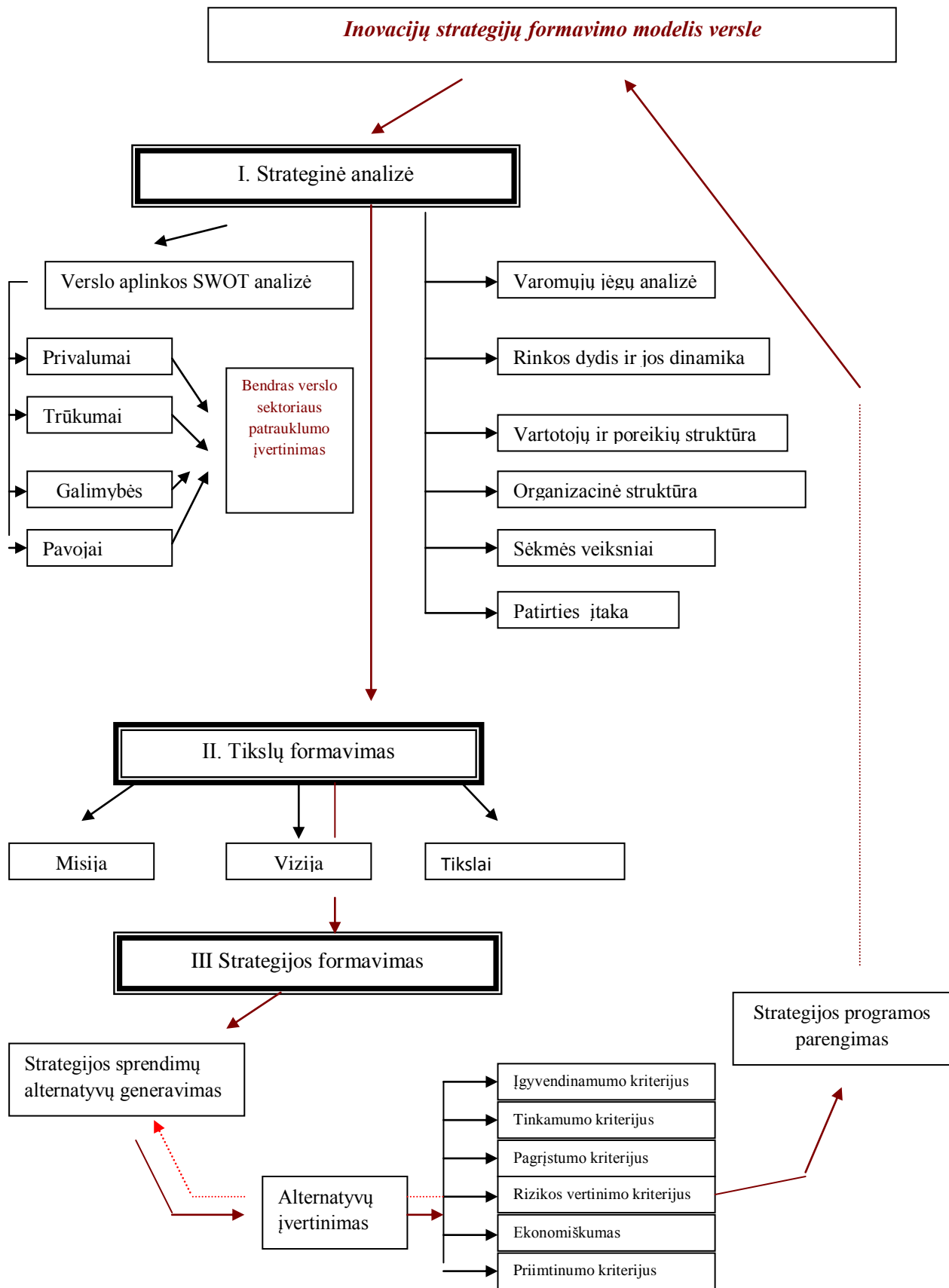
1. Naujų produktų sukūrimas. Jūs galite matyti galimybę radikaliems produkto rūšims pokyčiams siūlomiems rinkoje.
2. Rinkos dalies išsaugojimas. Dinamiškoje globalioje aplinkoje daugeliu atveju reikia tik išlaikyti savo rinkos dalį.
3. Padidinti rinkos dalį. Galima praplėsti rinkos dalį, pvz. siūlant esamą produktą į kitą rinką.
4. Parduoti inovaciją arba suteikti licenciją kitai įmonei. Tuo atveju, kai trūksta nuosavų išteklių.
5. Išlaikyti personalą. Pasiryžimas vykdyti inovacijas gali motyvuoti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojams, kadangi jie norės dirbti kūrybinį ir įdomų darbą.
6. Pagerinti veiklos efektyvumą. Galimybė sumažinti išlaidas racionalizuojant veiklą.
7. Padidinti pripažinimą rinkoje. Galimybė padidinti rinkos dalį per inovatyvią marketingo strategiją (Išoraitė, 2011).

Dažniausiai kiekvienos verslo įmonių indėlis į ekonominį vystymąsi priklauso nuo kiekvienos įmonės veiklos ekonominių tikslų, technologinio aprūpinimo, mokesčių sistemos, pasirinktos strategijos. Įmonės suformuoja savo veiklos filosofiją pagrįstą tokiais tikslais: nuolatinis teikiamų verslo paslaugų kokybės gerinimas; supratimas ir vartotojų poreikius tenkinimas; reputacijos užsitarnavimas, kokybiškai aptarnaujant klientą; kiek įmanomai greičiau reaguoti į vartotojų poreikius; būti sąžiningiems ir kūrybingiems; būti šiuolaikiškiems ir kvalifikuotiems, organizuojant darbus ir tenkinant vartotojų poreikius; vystyti vidinius ir išorinius ryšius sąžiningumo ir pasitikėjimo pagrindu.

Visa tai įmonė užsitarnauja, įvykdo bei pasiekia tik tuomet kai turi tiksliai ir aiškiai apibrėžę strategiją. Didelėse kompanijose strategijos aiškiai apibrėžiamos ir formuojamos. Mažose įmonėse strategijos dažnai yra neoficialios ir priklauso nuo valdymo veiksmų bei sprendimų.

O strategija vystosi ir keičiasi atsižvelgiant į įmonės suplanuotus veiksmus bei nesuplanuotą reakciją į naujus įvykius. Net jei įmonės ateities planai parengti pagal pasirinktą strategiją, jie dažnai būna keičiami tam, kad atitiktų įmonės aplinkos neatspėjamus konkurencijos pokyčius ir vartotojų besikeičiančių poreikių tendencijas. (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1995)

Apžvelgus visus inovacijų strategijų klasifikavimo ypatumus, jų formavimo ypatybes, galima suformuoti teorinį inovacijų strategijų organizacijoje formavimo modelį, orientuotą į aukščiau išvardytus tris pagrindinius strateginio valdymo etapus: planavimą, organizavimą bei kontrolę, formuojant pačių strategijų alternatyvas, kurios reikalingos, kad būtų galima išrinkti pačią geriausią ir tiksliausiai atitinkančią organizacijos viziją, misiją bei tikslus. Pagal šį modelį sudarytas konkrečios organizacijos inovacinės strategijos formavimo teorinis modelis leis geriau suvokti visą proceso diegimo eiliškumą ir pateiks inovacijų strategijų valdymo planavimo modelį, kuris, laikantis griežtų trijų valdymo etapų: planavimo, organizavimo, kontrolės, suteiks galimybę nuosekliai ištirti veiklos aplinką, nusakyti pagrindinius veiksnius, įtakančius jų paslaugų/prekių paklausos didėjimą. Pritaikius modelį, galima nustatyti, kuri grandis, kuri veiklos atkarpa nėra tobula, ir dėl to iškyla problemų diegiant naujoves įmonėje ir trukdo tapti rinkos lyderiais ir bus nustatyti verslo tobulinimo galimybes bei taikytinų inovacijų strategijų formavimo modelių unikalumus.



4 pav. Inovacijų strategijos dinamikos teorinis modelis versle

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog išskiriami išorinės aplinkos veiksniai bei bendrieji ir verslo inovacijų veiksniai, turintys tiesioginę ar netiesioginę įtaką strategijų plėtrai. Organizacijos išorinių ir vidinių veiksnių įvertinimas leidžia priimti tinkamus sprendimus, siekiant plėtoti ir vystyti inovacijų strategijas. Inovacijų strategijų plėtrai aiškinti yra sukurta keletas modelių, tačiau atsižvelgiant į tai, jog inovacijų strategijų plėtra yra sudėtingas, dinaminis procesas, kadangi ryšiai tarp mokslo, inovacijų ir ekonominės plėtros yra tarpusavyje sąveikaujantys ir pasikartojantys, todėl juos geriausia aiškinti remiantis nelinejiniais inovacijų modeliais. Siekiant įvertinti organizacijos inovacijų strategijos kaitą, būtina nusistatyti tiriamuosius kriterijus, pagal kuriuos būtų galima vertinti įmonės pažangą bei kryptį inovacijose.

3. TYRIMO METODIKA

3.1. UAB Douglas baltic „Sarma“ inovacijų strategijų dinamikos tyrimo metodika

Atsižvelgiant į inovacijų strategijų versle rūšis šioje darbo dalyje pasirinkome analizuoti marketingo inovacijos strategijas bei jų plėtrą UAB Douglas baltic „Sarma“.

Norint įvertinti UAB Douglas baltic „Sarma“ marketingo inovacijos strategijos dinamiką reikia surinkti kuo daugiau informacijos apie įmonės veiklą.

Tyrimo metodikos parinkimas. Tiriant UAB Douglas baltic „Sarma“ inovacijų strategijų dinamiką buvo atlikta įmonės veiklos analizė remiantis esama šalies ekonomine situacija ir rinkos galimybėmis, apibrėžtos strategines plėtros kryptys, pasiūlyti veiklos plėtros priemonės ir joms būtinas investicijas. Teorinėje darbo dalyje buvo išskirta, kad inovacijų strategijų dinamikai organizacijoje įtakos turi išorinės aplinkos veiksniai bei bendrieji ir verslo inovacijų veiksniai, todėl tyrimo metu būtina atlikti šių veiksnių analizę.

Siekiant nustatyti UAB Douglas baltic „Sarma“ vartotojus, buvo naudotas kiekybinio tyrimo metodas.

Kiekybinis tyrimas pasirinktas dėl kelių priežasčių:

1. Kiekybiniam tyrimui būdinga ieškoti išorinių reiškinių požymių, išgaunant įvairius, išreiškiamus skaičiais dydžius.
2. Tokio tyrimo mokslinę vertę nusako kiekybiniai rodikliai.
3. Kiekybinei analizei yra būdingas duomenų, gautų tam tikroje populiacijoje arba jai atstovaujančių žmonių grupėje, apibendrinimas (Kardelis, 2012).

Duomenų rinkimo metodas - anketinė apklausa. Duomenų rinkimui pasirinktas vienas iš plačiai paplitusių tyrimo metodų – anketinė apklausa. Anketavimo metodu galima greitai (per trumpą laiką) apklausti daug respondentų. Tyrimo instrumento pasirinkimo motyvai ir tikslingumas: pasirinktas todėl, kad pasižymi aukštu atsakiusiųjų procentu ir greičiu. Be to, anketavimo metodas pasižymi dideliu anonimiškumo laipsniu, tad gaunami patikimi duomenys. Apklausa yra viena dažniausiai naudojamų informacijos kaupimo metodų. Apklauskos būdu tiriamos respondentų nuostatos, žinios. Apklauskos yra dviejų tipų: apklausa raštu ir apklausa žodžiu. Apklausa raštu vadinama anketa (nedidelės apimties) ar klausimynu (didelės apimties). Apklauskos metodas dažniausiai naudojamas, nes jį yra pakankamai paprasta atlikti, jis yra pigus ir per trumpą laiką galima surinkti daug informacijos. Pagrindinis šio metodo trūkumas yra tai, kad apklausa visada reliatyvi, tačiau apklausa yra santykinai paprasta, pigi, jos pagalba greitai ir lengvai galima surinkti daug duomenų (Kardelis, 2012).

3.2. UAB Douglas baltic „Sarma“ veiklos analizė

Specializuotas kosmetikos parduotuvių tinklas UAB Douglas baltic „Sarma“ yra įsitvirtinęs Lietuvos rinkoje jau virš 20 metų ir sėkmingai plečia savo veiklą.

UAB Douglas baltic „Sarma“ produkcijos asortimentas didelis: parfumerija, kosmetika, veido ir odos priežiūros priemonės, dekoratyvinė kosmetika, higienos reikmenys, kosmetika vyrams, plaukų priežiūros priemonės. Siūloma produkcija yra žinomų gamintojų: „Max Factor“, „Maybeline“, L’Oreal“, „Nivea“, „Manhattan“, „IsaDora“ ir kt.

Įmonės istorija prasidėjo 1991 m., kuomet buvo pradėta importuoti "Lumene" ir "Florena" prekiniai ženklai. Įmonės įsteigėjas buvo V. Monkevičius. Ilgainiui plėtėsi kompanijos produktų krepšelis. Veiklos kryptys - pradėtas steigti bei plėsti mažmeninės prekybos tinklas "Sarma", "Eliza", o vėliau ir "Saulės uola". 1994 m. duris atvėrė pirmoji specializuota kosmetikos ir parfumerijos parduotuvė "Sarma".

Įmonės pavadinimas kilo nuo kalnų vėjo pavadinimo "Sarma". Vėjas - permainų ir naujovių simbolis. "Sarma" įnešė daug naujovių į Lietuvos kosmetikos ir parfumerijos rinką. Šiandien "Sarma" yra ne tik kosmetikos ir parfumerijos parduotuvių tinklas, šiandien "Sarma" yra ir profesionalus grožio ekspertas, nuolat pristatantis savo klientams naujienas, specialius pasiūlymus, informuojantis apie mados tendencijas kosmetikos ir parfumerijos pasaulyje.

Nuo 1993 iki 1998 m. įmonė toliau vykdė ir plėtė didmeninę prekybą, importuodama ne tik kosmetiką, bet ir parfumeriją. 1997 m. buvo atidarytos 5 specializuotos kosmetikos ir parfumerijos savitarnos parduotuvės "Sarma" Vilniuje, Kaune, Panevėžyje, Šiauliuose. 1999 m. visoje Lietuvoje galima buvo apsilankyti jau 23 - ose kosmetikos ir parfumerijos parduotuvėse "Sarma", o 2000 m. pabaigoje kosmetikos ir parfumerijos parduotuvių tinklas "Sarma" išsiplėtė iki 40 - ies parduotuvių.

2001 m. pavasarį pradėtas kurti parfumerijos ir higienos prekių tinklas "Saulės uola". Pirmos tokios parduotuvės buvo atidarytos pagrinde mažuose miesteliuose, kuriuose gyvenamumas neviršija 7000 ir gyventojų pirkimo potencialas yra gana žemas. Buvo atidarytos 32 parduotuvės. "Saulės uolų" regioninis išsidėstymas iš esmės padiktavo ir asortimentą - čia prekiaujama ne tik kosmetika, parfumerija ar higienos prekėmis, bet ir galanterija bei bižuterija.

UAB Douglas baltic „Sarma“ - parfumerijos ir kosmetikos mažmeninės prekybos lyderis. 2002 m. veikė 85 parduotuvės ir įmonė tuo metu užėmė 50 procentų rinkos. Kosmetikos ir parfumerijos parduotuvių tinklas "Sarma" tuo metu buvo didžiausias Lietuvos specializuotų kosmetikos ir parfumerijos parduotuvių tinklas.

2003 m. kovo mėn. pradėta įgyvendinti nauja UAB Douglas baltic „Sarma“ koncepcija "Grožio ekspertai", kurios pagrindas - pridėtinė paslaugų vertė. Klientams siūlomos profesionalios kosmetikės - visažistės paslaugos, makiažo bei manikiūro paslaugos. "Grožio ekspertų" koncepcija plėtojama iki dabar, kurios pagrindinis tikslas - profesionalus aptarnavimas. Pardavėjų - konsultančių darbas - ne tik žinoti asortimentą, bet ir aiškintis kliento poreikius, jam patarti ir jį konsultuoti. Su "Grožio ekspertų" koncepcija atėjo ir tradicija organizuoti kosmetikos ir parfumerijos salonuose specialius apsipirkimų vakarus į kuriuos kviečiami lojalūs klientai.

2004 m. įdiegta UAB Douglas baltic „Sarma“ lojalumo programa. Lojalumo programos tikslas - pritraukti ir suburti klientus bei juos išlaikyti, suteikiant jiems specialius ir ypatingus pasiūlymus. Lojalumo programa suteikė galimybę gauti ir analizuoti konkrečių klientų poreikius, pasiūlymus adresuoti konkretiems susidariusiems lojalių klientų segmentams.

UAB Douglas baltic „Sarma“ tinklas nuo 2005 m. priklauso bendrovei "BCH Retail", kuri yra Baltijos šalių kosmetikos rinkos lyderė ir vienija stambiausias su grožio industrija susijusias Baltijos šalių įmones, į kurių veiklą yra investavęs Švedijos fondas "East Capital". "Sarma" vartotojams siūlo per 30 tūkst. pavadinimų produktų bei daugiau nei 200 prekinių ženklų: nuo įtakingiausių prestižinių - "Estee Lauder", "Clinique", "Christian Dior", "Lancome", "Shiseido", "Giorgio Armani", Gucci", Hugo Boss" - iki gerai pažįstamų - "L'oreal", "Lumene", "IsaDora", "Max Factor" ir t.t. Šių produktų kainos Lietuvoje ir kitose ES valstybėse yra vienodos arba panašios. 72% asortimento sudaro keturi didžiausi tiekėjai: L'oreal Baltic, Kruzas NCD, Cosmopolixas cosmetic Baltic ir Sirowa.

2005 m. birželio 1d. "Saulės uolų" tinklas prijungtas prie UAB Douglas baltic „Sarma“ salonų tinklo.

85% BCH apyvartos sudaro trys prekybos tinklai: „Sarma“, „Estetique“ ir „Kolonna“, 15% apyvartos sudaro salonai ir jose teikiamos paslaugos. 70% prekiaujama masiniu produktu, 30% selektyviniu produktu.

Vienoje iš UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvių įrengtoje dekoratyvinės kosmetikos studijoje profesionali manikiūrininkė nemokamai padaro lengvą manikiūrą, padeda išsirinkti nagų priežiūros priemones, laką. Tai antroji UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvė šalyje, kur veikia tokia manikiūro studija, vadinamasis "neilbaras".

Parduotuvėse "Sarma" ir "Douglas" galima įsigyti ne tik lietuvių jau pamėgtų parfumerijos ir kosmetikos gaminių, bet ir išskirtinių prekės ženklų. Tik "Douglas" parduotuvėje parduvinėjami tokie išskirtiniai prekės ženklai kaip Juicy Couture, Michael Kors, Ed Hardy ir kiti.

"Sarma" ir "Douglas" koncepcija skiriasi. Pirmojoje prekiaujama ne tokia žinoma, tačiau kokybiška, madinga, vidutinių kainų kosmetika, yra natūralios kosmetikos skyrius. Tuo tarpu

"Douglas" - didelės, pasaulinio garso gamintojų kosmetika prekiaujančios parduotuvės, jose kainos aukštesnės. Tai parduotuvės tiems, kam reikia žinomo prekės ženklo, prestižo, prabangos.

3.3 UAB Douglas baltic „Sarma“ inovacijų strategijos vertinimas

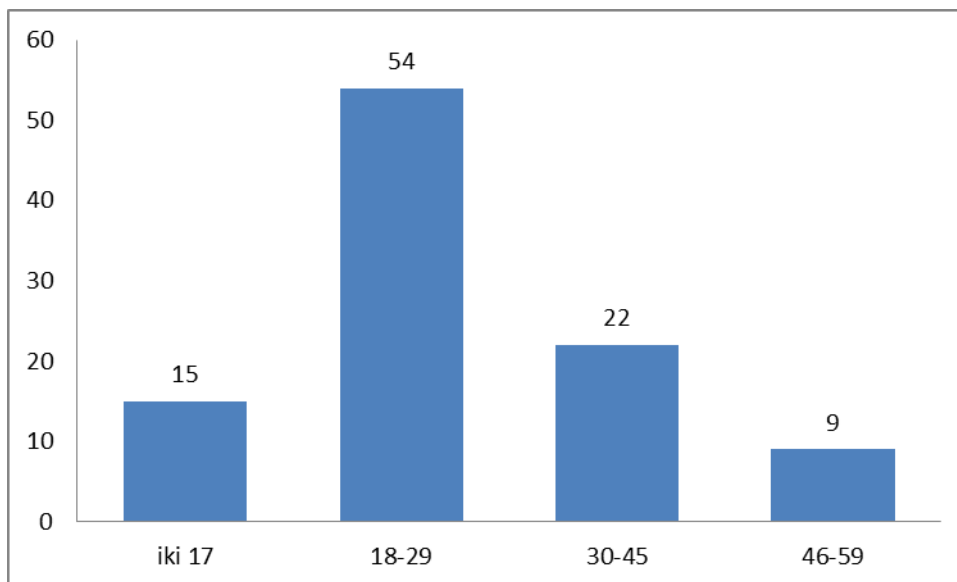
Nagrinėjant UAB Douglas baltic „Sarma“ išorinę aplinką, tikslingą ją būtų skirstyti į dvi kategorijas: netiesioginio poveikio veiksniai ir tiesioginio poveikio veiksniai, tokie kaip:

- vartotojai;
- konkurentai;
- tiekėjai.

Vartotojai. Apsiperkantys ir susidomėję klientai atneša įmonei pelną, leidžia UAB Douglas baltic „Sarma“ kurti naujus filialus, tiek Lietuvoje, tiek ir užsienyje, plėsti savo verslą. Geriausiai pirkėjų lojalumą ir grįžimą į parduotuvę po pirmo apsipirkimo garantuoja geras jų aptarnavimas, tam yra skiriamas labai didelis dėmesys. Kaip vartotojai vertina UAB Douglas baltic „Sarma“ padėjo išsiaiškinti atliktas vartotojų tyrimas.

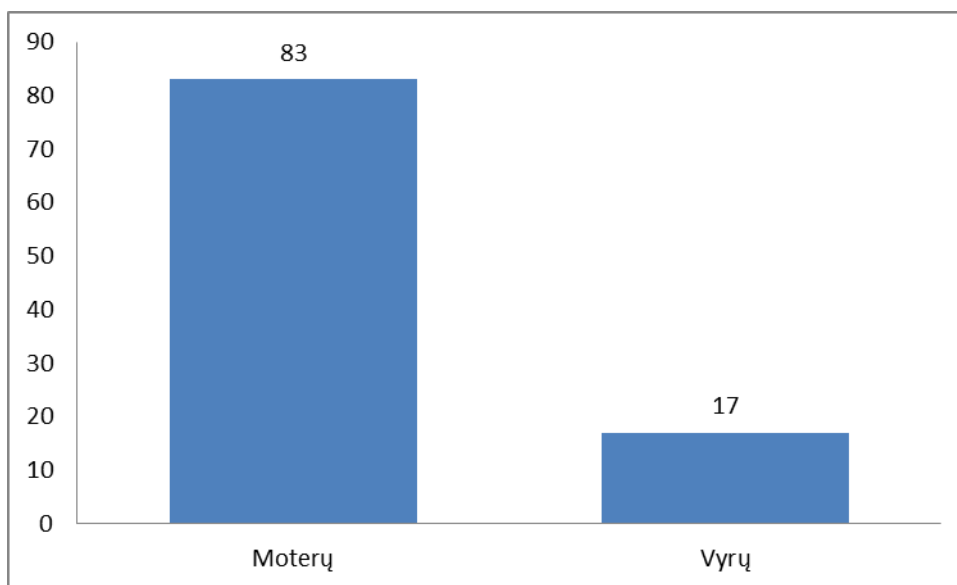
Tam, kad paanalizuoti, kas yra UAB Douglas baltic „Sarma“ klientai, buvo atliktas tyrimas – apklausa, siekiant išsiaiškinti, kokio amžiaus pirkėjai daugiau lankosi UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvėse. Kokios lyties pirkėjai dažniausiai ateina apsipirkti į parduotuvę, vyrai tai ar moterys. Taip pat svarbu sužinoti, pagal kokius kriterijus pirkėjai pasirenka kosmetikos prekių parduotuvę, nes sužinojus, kam klientas teikia pirmenybę atėjęs į parduotuvę, galima dar labiau tobulinti tą sritį. Taip pat norėta sužinoti, kaip dažnai žmonės lankosi tokiose parduotuvėse ir kokių tikslų.

Tyrimo dalyviai pagal lytį pasiskirstė: 83 moterys ir 17 vyrų. Vertinant respondentų amžių nustatytos dvi pagrindinės grupės. Mažiausiai apklausos metu apklausta vyresnio amžiaus pirkėjų, galima daryti prielaidą, jog lankytojų amžius priklauso nuo pasirinktos parduotuvės strateginės vietos. Taigi, matyti, jog tyrime daugiausia dalyvavo jauni, aktyvūs darbui žmonės, besirūpinantys savo išvaizda ir žengiantys koja kojon su mada. 5 paveiksle nurodoma, kokia amžiaus pirkėjai dažniausiai lankosi UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvėse.



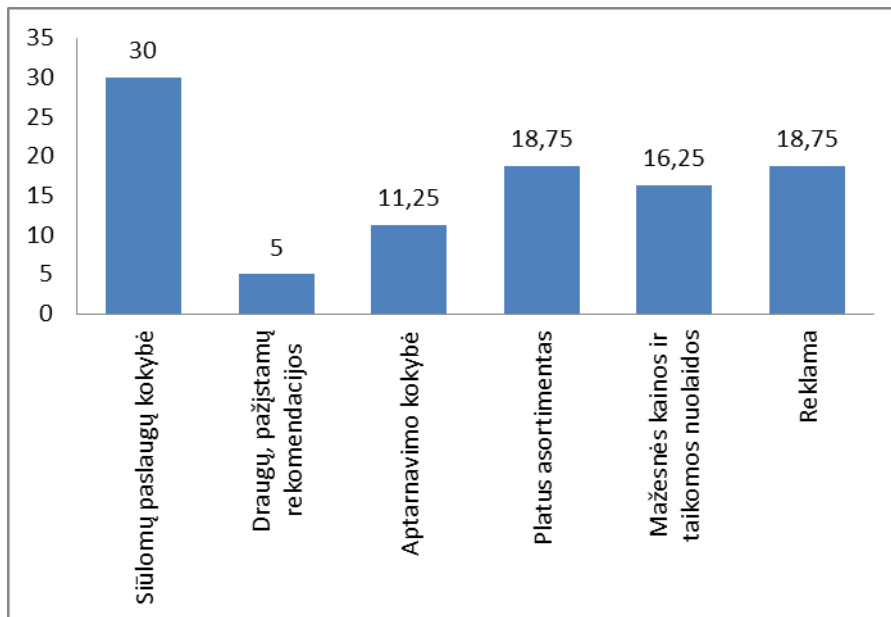
5 pav. Respondentų amžius

5 paveiksle matyti, kad UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvėse daugiausiai lankosi pirkėjai, kurių amžius yra nuo 18 iki 29 metų, iš šimto apklaustųjų į šią grupę pateko net 54 lankytojai. Išsiaiškinus, klientų amžių, buvo aktualu sužinoti ir jų lytį.



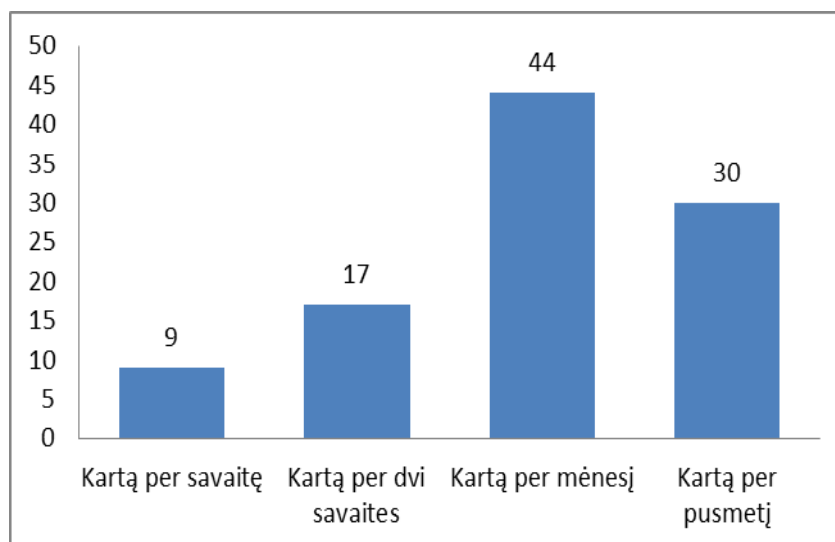
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

6 paveiksle pateikti duomenys rodo, jog UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvėse daugiausiai lankosi moterys, jų apsilankė net 83, o vyrų apsilankė tik 17. Taip yra, nes moterys daug labiau puoselėja savo išvaizdą, naudoja dekoratyvinę kosmetiką bei bižuteriją. 7 paveiksle išskiriami kriterijai, pagal kuriuos pirkėjai pasirenka parduotuvę.



7 pav. Kriterijai, kurie lemia UAB Douglas baltic „Sarma“ pasirinkimą

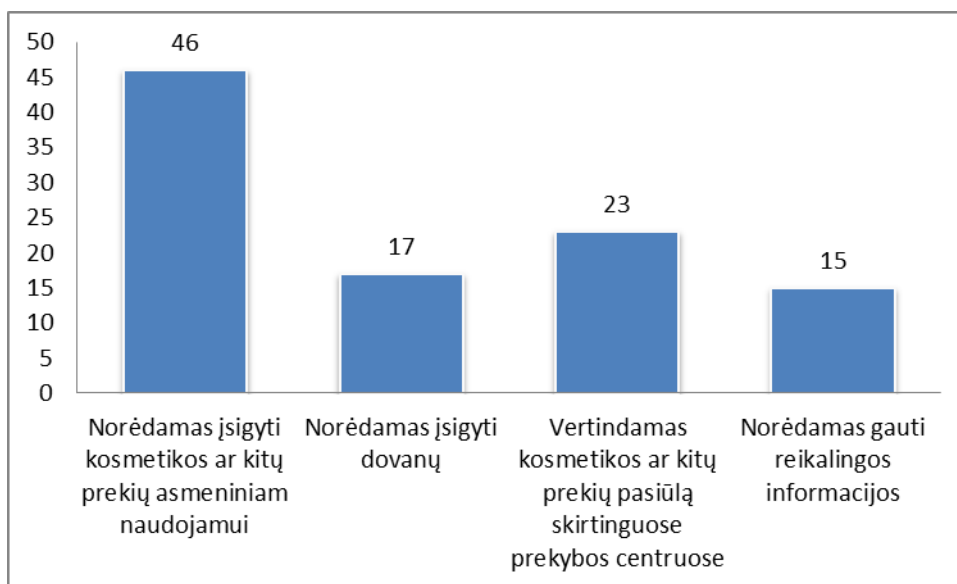
Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad rinkdamiesi kosmetikos prekių parduotuvę dauguma vartotojų atsižvelgia į siūlomo aptarnavimo kokybę, tai rūpi net 30% apklaustųjų. Antroje vietoje liko du atsakymai, kurie surinko po 18.75%, tai yra: reklama ir pasirinkimo asortimentas. 16.25% apklaustųjų teigia, kad renkantis parduotuvę atsižvelgia į mažesnes kainas ir taikomas nuolaidas. 11.25% apklaustųjų, renka parduotuvę, nes jiems rūpi aptarnavimo kokybė. Paskutinėje vietoje liko draugų/pažįstamų motyvas, jis pasirenkant kosmetikos prekių parduotuvę motyvuoja tik 5% apklaustųjų. 8 paveiksle pateikiama pirkėjų apsilankymo dažnumas parduotuvėje.



8 pav. Pirkėjų apsilankymų dažnumas UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvėse

Tyrimo duomenys rodo, jog dauguma apklaustųjų yra pastovūs klientai, 44 pirkėjai atsakė, kad parduotuvėje lankosi kartą per mėnesį, 30 pirkėjų teigė, jog atvyksta kartą per pusmetį, 17 respondentų atsakė, kad lankosi kartą per dvi savaites. Kiti 9 respondentai atsakė, kad lankosi kartą per savaitę, tai yra tie pirkėjai, kurie domisi naujovėmis ir nebūtinai kiekvieną kartą ką nors nuperka.

Beveik pusė respondentų atsakė, kad parduotuvėje lankosi kartą per mėnesį, todėl svarbu buvo išsiaiškinti, kas lemia tokį jų pasirinkimą. Gauti rezultatai pateikti šeštame paveiksle.



9 pav. Klientų apsilankymo parduotuvėje tikslas

Iš 9 paveiksle pateiktų duomenų galima pastebėti, jog 46 respondentai atsakė, kad UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvėse lankosi norėdami įsigyti kosmetikos ar kitų prekių asmeniniam vartojimui. Norėdami įsigyti dovanų apsilankė 17 pirkėjų bei vertindami kosmetikos ar kitų prekių pasiūlą skirtinguose prekybiniuose tinkluose apsilankė 23 apklaustieji. Mažiausiai pirkėjų apsilanko norėdami gauti reikalingos informacijos, tokių buvo tik 15.

Pirkėjai, galima sakyti, yra pats svarbiausias veiksnys prekybos versle. Jei nebūtų jų, joks verslas negalėtų klestėti, todėl yra skiriamas labai didelis dėmesys, kad klientas atėjęs į parduotuvę būtų maloniai sutiktas, aptarnautas ir išlydėtas. Kaip sutikti klientus konsultantės yra mokomos. Jos turi nuolatos šypsotis, įėjus pirkėjui į parduotuvę privalo pasisveikinti linktelėdamos galvą arba pasisveikinti žodžiu, bendravimas su klientu turi būti nuoširdus ir malonus, nes tada žmogus jaučiasi gerai ir yra linkęs įsigyti daugiau prekių.

Taigi, išanalizavus anketinius duomenis, nustatyta, kad UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvėse daugiausiai lankosi moterys nuo 18 iki 29 metų, galima sakyti, kad jos yra lojalios parduotuvei, nes ateina apsipirkti bent po kartą per mėnesį.

UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvėse yra skiriamas didelis dėmesys klientų

nusiskundimams. Darbuotojos nuolatos tikrina prekybos salėje esančias prekes, kad jos atitiktų visus kokybės reikalavimus ir klientams nekiltų jokių problemų dėl jų. Visgi, kartais pasitaiko, kad klientui netinka įsigyta prekė, pvz. yra jai alergiškas. Klientas turi teisę ateiti į parduotuvę ir išsakyti savo nusiskundimus bei pageidavimus. Įmonė, gavusi reklamaciją, analizuoja jose nurodytas aplinkybes, vertina kiek tai yra pagrįsta ir ar tam turėjo įtakos įmonės darbuotojai ar kiti vidiniai įmonės veiklos faktoriai. Esant galimybei ir kai nusiskundimas yra pagrįsta, klientams yra patenkinamas jų pretenzija.

UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvės deda visas pastangas, kad pritrauktų naujus klientus bei išlaikytų jau esamus. Tam, kad sudomintų naujus pirkėjus ir išlaikytų esamus UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvėse daug dėmesio skiria prekių pateikimui ir klientų aptarnavimui. Pasižymi itin kruopščiu prekių išdėstymu. Prekės į lentynas ir stendus sudedamos labai tvarkingai, negali būti nosisukusios ar nugriuvusios, taip pat jos yra lengvai pasiekiamos pirkėjams. Konsultantės pirkėjus visada pasitinka su šypsena ir geranoriškai nusiteikus, tai sudaro jaukią atmosferą parduotuvėje. Tam, kad būtų atkreipiamas lankytojų dėmesys parduotuvėje yra kabinami dideli, spalvingi plakatai, kurie taip pat informuoja lankytojus apie naujas vykstančias akcijas, prie įėjimo į parduotuvę yra pastatomas stovas su žurnalais, kuriuose yra nurodytos vykstančios akcijos, supažindinama su prekių naujienomis.

Tam, kad UAB Douglas baltic „Sarma“ skleistų apie save informaciją ir formuotų lyderiaujančios bei koja kojon žengiančios su mada įmonės vaizdą, parduotuvė taiko įvairius rėmimo veiksmus. UAB Douglas baltic „Sarma“ stengiasi kuo daugiau save reklamuoti, kad pritrauktų naujų klientų, šiam tikslui yra pasitelkiami įvairūs būdai: žiniasklaida, t.y. reklamos per televiziją ir radiją, platinami reklaminiai bukletai, statomos lauko reklamos, taip pat naudojami socialiniai tinklapiai kaip Facebook, kuriame yra sukurtas UAB Douglas baltic „Sarma“ profilis. Šiame tinklalapyje skelbiamos akcijos, supažindinama su parduotuvių lentynose atsiradusiomis naujomis prekėmis, nurodomi konkursai, pvz. motinos dienos proga buvo organizuojamas konkursas vaikams „Nupiešk savo mamą“, bei kita informacija naudinga pirkėjui.

Konkurentai. UAB Douglas baltic „Sarma“ siekdama išsilaikyti rinkoje lyderio pozicijose priversta analizuoti konkurentų veiklą ir atitinkamai reaguoti į esamas spragas, stebėti kodėl konkurentai pakeitė prekės kainą, ar prekės kaina bus pakeista visam laikui, stebėti kitų įmonių reakciją į tokių konkurentų žingsnius ir remiantis tuo, parengti tokias savo įmonės marketingo strategijas, kurios garantuotų veiklos sėkmę.

Pagrindiniai UAB Douglas baltic „Sarma“ konkurentai:

- „Eurokos“ – tai konkurentas dėl pirkėjo pasirinkimo, bet ne dėl prekių. Prekės „Eurokos“ ir UAB Douglas baltic „Sarma“ nesidubliuoja;

- „Drogas“ – didelis konkurentas, nes jo parduotuvėse yra virš 50% vienodų prekių. Taip pat „Drogas“ vykdo stiprų marketingą – dempinguota į kainas. „Drogas“ politika atidarinėti parduotuves šalia UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvių;
- „Kristiana“ yra konkurentas selektyvioms prekėms;
- „Kosmada“ (Kristiana atšaka) – tai parduotuvės orientuotos į vidutines pajamas uždirbančius pirkėjus. Šiuo metu dar nėra didelis konkurentas, tačiau tai sparčiai besivystantis tinklas ir ateityje jis gali sudaryti didelę konkurenciją;
- Stambūs prekybos centrai sudaro didelę konkurenciją, ypač masinio vartojimo produktams. Su šia produkcija daugiausia konkuruoja B ir C lygio parduotuvės.
- Išnešiojama Avon ir Oriflame prekyba.

UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvės yra skirtingų lygių ir orientuotos į skirtingas vartotojų grupes, todėl laisvai gali integruotis į naujas rinkas ir taip plėsti savo parduotuvių tinklą. Dėl orientacijos į skirtingus rinkos segmentus „Sarmos“ parduotuvių tinklas turi didesnes galimybes skverbtis į naujas rinkas negu, pavyzdžiui, „Kristianos“ arba „Drogo“ parduotuvės. „Kristianos“ parduotuvių tinklas orientuotas į didesnes pajamas turinčius pirkėjus. „Sarmos“ parduotuvėse taip pat yra nemažai prekių, skirtų tokiems pirkėjams, tačiau yra atsižvelgiama ir į kitokias pajamas turinčių pirkėjų poreikius. „Drogo“ tinklo specializacija yra kitokia nei „Sarmos“ parduotuvių. „Drogo“ parduotuvėse gausu prekių skirtų buičiai, tokių kaip įvairios skalbimo, valymo priemonės ir t.t. Kosmetika ir parfumerija užima tik nedidelę dalį jų asortimente, be to jų yra žemesnis aptarnavimo lygis.

Nereikėtų pamiršti ir to, kad UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvių tinklas yra seniausiai Lietuvoje dirbantis su specializuotomis kosmetikos prekėmis, o tai gali reikšti gerą pirkimo sritį – tai klientai, perkantys planingai ir pastoviai, darbo sritį – tai klientai dar nepirkę UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvėse, bet su jais jau yra dirbama. Žinoma, jei UAB Douglas baltic „Sarma“ vadovai neregus į profesionaliai paruoštų darbuotojų perbėgimus į kitas darbovietes dėl didesnio atlyginimo ir priims į darbą vis naujus žmones, tuomet įvaizdis gali pradėti smukti, nes parduotuvių tinklo pardavėjos – konsultantės yra ruošiamos tam darbui, su jais yra dirbama seminaruose, o tai įmonei kainuoja. Labai didelė dalis gaunamų lėšų priklauso nuo to kokie žmonės dirba ir kaip jie bendrauja su klientais.

Tiekėjai. UAB Douglas baltic „Sarma“ deda visas pastangas, kad klientams galėtų pasiūlyti kuo aukštesnės kokybės prekes, todėl sudarinėja prekybines sutartis su geriausiais pasaulio kosmetikos gamintojais. UAB Douglas baltic „Sarma“ yra didelė ir garsi firma, todėl tiekėjai patys siūlo savo prekes įvairiose parodose, arba siusdami savo pasiūlymus į įmonės elektroninį paštą.

Pagrindiniai UAB Douglas baltic „Sarma“ tiekėjai yra Lietuvoje registruotos įmonės ir užsienio įmonės iš Vokietijos, Italijos, Rusijos, Ispanijos, Prancūzijos, Lenkijos.

Atsiskaitymai su tiekėjais vyksta internetu, darant pervedimus į tiekėjo banko sąskaitą. Reikia pabrėžti, jog prekės parduotuvę turi pasiekti kokybiškos ir nepažeistos, todėl jos transportuojamos tam skirtomis transporto priemonėmis ir toms prekėms pritaikytose tarose. UAB Douglas baltic „Sarma“ gavusi prekes įvertina jas pagal kiekybinius ir kokybinius rodiklius. Atliekant prekių kokybinį vertinimą kreipiamas dėmesys ar prekės pakuotė ir pati prekė nėra pažeista, tikrinamos galiojimo datos ir prekėje nėra gamybinio broko. Atliekant prekių kiekybinį vertinimą yra skaičiuojamos prekės ar gautas prekių kiekis atitinka su kiekiu nurodytu važtaraštyje.

Netiesioginio poveikio veiksniai. Netiesioginio poveikio veiksniai nėra taip stipriai juntami UAB Douglas baltic „Sarma“, bet jie irgi turi įtakos įmonės veiklai. Netiesioginio poveikio veiksniai yra:

- socialiniai;
- ekonominiai;
- politiniai ir technologiniai kintamieji.

Socialiniai veiksniai. Šių veiksmų įvertinimas, ko gero, yra pats sudėtingiausias ir reikalaujantis išvalgumo, ilgalaikio informacijos kaupimo. Socialinius veiksmus apibūdina demografiniai rodikliai. Jų tyrimas leidžia nustatyti potencialių pirkėjų (vartotojų) skaičių, jų sudėtį pagal lytį, amžių, šeimos sudėtį, išsilavinimą, gyvenamąją vietą, profesijas, tautybę ir kt. Paklausa kinta priklausomai nuo demografinės gyventojų struktūros, požiūrių, gyvenimo stiliaus.

UAB Douglas baltic „Sarma“ savo veikloje susiduria su tam tikra visuomenės struktūra, kurios negali pakeisti, bet turi prie jos prisitaikyti. UAB Douglas baltic „Sarma“ ir bet kuriai kitai įmonei demografinė aplinka turi įtakos, nes turbūt visiems akivaizdu ir aišku, jog didėjantis gyventojų skaičius reiškia ir didėjančius gyventojų poreikius, kuriuos reikia ir kuriuos kiekviena firma stengiasi patenkinti. Tačiau Lietuvoje gyventojų skaičius nedidėja. Statistikos departamento duomenimis, per pastaruosius trejus metus šalies gyventojų skaičius sumažėjo 16,2 proc. Taipogi suprantama, jog gyventojų migracija neigiamai veikia visas šalies firmas, nes potencialūs jų prekių ar paslaugų vartotojai bei gamintojai pirmenybę atiduoda kitai šaliai. Migracija neigiamai veikia UAB Douglas baltic „Sarma“, nes vis daugiau potencialių klientų, ypač jaunų žmonių, išvažiuoja dirbti į svečias šalis. Turint tokius šalies duomenis, UAB Douglas baltic „Sarma“ gali daryti išvadą, kad didėjant emigracijai sumažės pirkėjų skaičius ir bendrovės pelnas smuks. Taip pat galima daryti prielaidą, kad bus mažesnis pasirinkimas samdant darbuotojus. Parduodant kosmetikos prekes svarbiausia yra žinoti socialinės aplinkos pokyčius. Nuo vyraujančių tendencijų priklauso ką žmonės pirks ir kokių prekių pageidaus. Todėl bendrovė turi sekti kaip keičiasi ši aplinka ir kokie žmonės dažniausiai užsuka bei

kokių prekių pageidauja, t. y. ar skirtų jaunimui, ar vyresnio amžiaus žmonėms, nes tai įtakoja akių šešėlių spalvas, parduodamus kvepalus ir kitus gaminius.

Ekonominiai veiksniai. UAB Douglas baltic „Sarma“ veiklą stipriai veikia ekonominiai faktoriai. Analizuojant ekonominius veiksnius ir jų įtaką organizacijos veiklai, dažniausiai reikia atkreipti dėmesį į tai, kokie pagrindiniai ekonominiai įvykiai pelno, kainų, išlaidų ir kreditavimo srityje gali turėti įtakos organizacijos veiklai ir kokių veiksmų reikia imtis, siekiant šią įtaką stabilizuoti. Tai būtų bendro nacionalinio produkto (BNP) dinamika, bedarbių procentas pagal regionus, gyventojų pajamų, infliacijos lygis bei dinamika ir kitų ekonominių rodiklių analizė. Bendrovei didelę reikšmę turi darbo jėgos sąnaudos. Šiuo metu UAB Douglas baltic „Sarma“ samdant darbuotojus gali rinktis iš daugybės žmonių. Lietuvos Statistikos departamento duomenimis ketvirtąjį 2015 m. ketvirtąjį nedarbo lygis išaugo nuo 9,1 proc. iki 10,1 proc. Visgi vidutinis nedarbo lygis praėjusiais metais sudarė 10,7 proc. ir buvo 1,1 proc. punkto mažesnis nei 2014 m. Žinoma, nedarbo lygio mažėjimas yra sveikintinas reiškinys, tačiau pažanga šioje srityje yra pernelyg lėta, kad situaciją darbo rinkoje galima būtų traktuoti kaip neprobleminę (Lietuvos ekonomikos raida ir perspektyvos, 2015). Toks nedarbo lygis rodo, kad UAB Douglas baltic „Sarma“ gali į darbą priimti iš karto turinčius patirties ir žinių žmones, o ne apmokyti jaunos, tai yra privalumas norint sutaupyti lėšų. Didelis nedarbo lygis taip pat bendrovei sudaro sunkumų. Didėjant nedarbo lygiui mažėja žmonių perkamoji galia, nes žmonės nedirba, o tai skatina bendrovę mažinti kainas ir parduoti pigesnius produktus, ko pasekoje yra sumažėjęs bendrovės pelnas.

Dar svarbus ekonominis veiksnys yra pabrangusios benzino ir dyzelino kainos, todėl prekių atvežimas įmonei kainuos brangiau.

Politiniai veiksniai. Bendrovės veiklą įtakoja socialinė, darbo, sveikatos apsaugos ir kokybės kontrolė. Politiniai sprendimai gali sukelti aplinkos pasikeitimus ir priklausomai nuo bendrovės valdymo ir priimtų sprendimų, bendrovė gali patirti ir nuostolius, ir naudą. Pagrindiniai įstatymai, kurie reglamentuoja UAB Douglas baltic „Sarma“ veiklą Lietuvoje yra pridėtinės vertės mokesčio įstatymas, kuris paskutiniaisiais metais turėjo didelę įtaką įmonės veiklai, nes padidėjo, taip pat vartotojų teisių gynimo įstatymas, mažmeninės prekybos taisyklės, reklamos įstatymas ir kiti įstatymai.

UAB Douglas baltic „Sarma“ vidinę aplinką apibūdina šie veiksniai:

- tikslai;
- užduotys;
- technologija;
- žmonės;
- organizacijos kultūra;
- struktūra.

Tikslai. Asortimento išskirtinumas ir unikalumas, tai tikslas, kurį įmonė puoselėja nuo pat savo veiklos pradžios ir gali pasigirti, kad nenuilstamai visame pasaulyje ieško ir suranda pačias įdomiausias kosmetikos naujoves ir pirmieji jas pristato Lietuvoje savo pirkėjams. Įmonė siekia būti kosmetikos ir higienos prekių lyderiais Lietuvos rinkoje, būti pirmaujantiems pristatant naujienas, atitinkančias kiekvieno kliento poreikius. Strateginiai tikslai yra sutelkti į tai, kad būtų galima klientui pasiūlyti patį įdomiausią ir išsamiausią prekių asortimentą, kokio jis neras jokiaje kitoje parduotuvėje. Įmonės strategija - nuolat gerinti veiklos rezultatus, tinkamai įsisavinti pažangiausias šiuolaikines technologijas, didinti įmonės žinomumą ir užimamą rinkos dalį. Įmonės vadovai suformuluoja ir darbuotojams deleguoja su jų atliekamais darbais susietus tikslus. Tikslai įmonėje yra formuojami naudojantis SMART principais, t.y. visi tikslai yra pamatuojami, įgyvendinami, susieti su darbuotojo pareigomis ir funkcijomis, išdėstyti laike, t.y. tikslų įgyvendinimui yra numatyti konkretūs terminai, bei suderinti su darbuotoju. Darbuotojai nuolat siekia įmonės nustatytų tikslų, laikydamiesi įmonės vidinių nuostatų, nurodymų, tvarkų ir procedūrų. Kontrolės funkciją atlieka tiesioginiai vadovai. Atskiro kontrolės (audito) padalinio įmonėje nėra. Kontrolė yra vykdoma remiantis nustatytais tikslais, veiklos planais, reikalavimais darbo kokybei, kuriuos reglamentuoja vidiniai dokumentai (kaip pvz.: pareiginės instrukcijos, klientų aptarnavimo standartai, įvairūs kiti nurodymai). Tikslai įmonėje yra išreiškiami kiekybiniais ir kokybiniais rodikliais. UAB Douglas baltic „Sarma“ nuosekliai siekia savo išsikeltų tikslų ir tuos tikslus realizuoja per „Sarma“ tinklo parduotuves.

Uždaviniai. UAB Douglas baltic „Sarma“ kasdien sau kelia užduotis, kurias privalo įvykdyti, kad parduotuvėse apsilankęs pirkėjas išeitų patenkintas. Tam, kad pirkėjas bet kada atėjęs į parduotuvę rastų viską, ko jam reikia, prekės lentynose yra nuolatos papildomos. Prekės yra vežamos du karus per savaitę, t. y. antradienį ir ketvirtadienį. Prekės vežamos taip dažnai todėl, kad parduotuvėse nėra atskirų sandėlių prekėms. Visos prekės yra sandėliuojamos Kaune esančiuose UAB Douglas baltic „Sarma“ sandėliuose. Kosmetikos sandėliuose prekės yra sukomplektuojamos ir išskirstomos po visas parduotuves. Didelis dėmesys kreipiamas į klientų aptarnavimą ir bendravimą su jais, yra derinama savitarnos ir tiesioginio bendravimo aptarnavimo formos. Pardavėjos – konsultantės privalo maloniai sutikti pirkėjus, padėti jiems išsirinkti tinkamiausią prekę bei supažindinti su naujovėmis ir maloniai išlydėti. Tam, kad didinti pardavimus, būna iškeliamos užduotys parduoti per savaitę, kurią nors prekę ir surinkti numatytą pinigų sumą.

Technologija. UAB Douglas baltic „Sarma“ savo iškeltiems tikslams ir uždaviniams pasiekti naudoja savo technologiją, kuri paremta darbuotojų tobulinimu įvairiuose kursuose. UAB Douglas baltic „Sarma“ pati nusprendžia, kokius kursus reikia užsakyti parduotuvių darbuotojams. Pardavėjos-konsultantės dalyvauja tokiuose kursuose kaip „Aptarnavimo kultūra“, „Pardavimų skatinimas“ ir kt.. Šie kursai yra rengiami ES lėšomis.

UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvėse yra atnaujinamos kompiuterinės programos, kad būtų vedama kuo tikslesnė prekių apskaita ir būtų galima lengviau stebėti kokiomis prekėmis jau reikia papildyti prekybos salę. Kreipiamas didelis dėmesys į prekių išdėstymą prekybos salėje, kad klientas galėtų lengvai surasti jam reikalingą prekę bei būtų patogų ją pasiimti.

Žmonės. Žmonės, tai vienas iš svarbiausių veiksnių lemiančių „Sarma“ parduotuvės sėkmę. UAB Douglas baltic „Sarma“ vadovai bei mažmeninės prekybos vadybininkės atidžiai renkasi, kokios pardavėjos – konsultantės dirbs jų parduotuvėse. Įmonės vertybės yra lojalumas, sąžiningumas, komandiškumas, profesionalumas, geranoriškumas ir šios vertybės tampa kriterijais renkantis darbuotojas.

Darbuotojas, atėjęs dirbti į UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvę pirmiausiai pasirašo sutartį trejiems mėnesiams bandomajam laikotarpiui, o paskui pasirašoma neterminuota sutartis. Darbo sutartis yra darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbą arba eiti tam tikras pareigas, paklusdamas darbovietėje nustatytai darbo tvarkai, o darbdavys įsipareigoja suteikti darbuotojui sutartyje nustatytą darbą, mokėti darbuotojui sulygtą darbo užmokestį, kuris „Sarma“ parduotuvėse yra minimalus valstybės nustatytas darbo užmokestis ir užtikrinti darbo sąlygas, nustatytas darbo įstatymuose, kituose norminiuose teisės aktuose, kolektyvinėje sutartyje ir šalių susitarimu (LR DK 93 str.). Darbo sutarties turinį sudaro jos šalių sulygtos sutarties sąlygos, apibrėžiančios šalių teises ir pareigas. Kiekvienoje darbo sutartyje šalys privalo sulygti dėl būtinųjų sutarties sąlygų: darbuotojo darbovietės (įmonės, įstaigos, organizacijos, struktūrinio padalinio ir kt.) ir darbo funkcijų, t. y. dėl tam tikros profesijos, specialybės, kvalifikacijos darbo arba tam tikrų pareigų (LR DK 95 str. 1 d.).

Įmonėje personalo valdymą reglamentuoja įvairios tvarkos, procedūros ir nurodymai, kuriais vadovaujasi vadovai savo kasdienėje veikloje – tokiu būdu visoje įmonėje yra užtikrinamas vienodas personalo valdymas.

Pagrindinės personalo valdymo veiklos įmonėje yra šios – personalo poreikio planavimas, personalo atranka, personalo adaptacija, personalo vertinimas, ugdymas, rotacija / karjeros planavimas, motyvavimas, personalo dokumentų administravimas ir pan. Kaip pvz.: darbuotojų poreikio planavimas - tai būdas išvengti „greitų“ atrankų, tinkamo laikotarpio atrankos įvykdymui ir tinkamiausio kandidato pasirinkimui nusistatymas, efektyvus asmeninio darbo laiko planavimas ir panaudojimas. Įmonėje darbuotojų poreikio planas apima nuo ketvirčio iki 1 metų trukmės laikotarpį. Plane yra suplanuojama kiek darbuotojų, kokių pareigybių, dėl kokių priežasčių, per kokį laikotarpį planuojame įsidarbinti. Į planą įtraukiama:

- keistinių darbuotojų pamainos poreikis;
- į vaiko auginimo atostogas išeinančių darbuotojų pamaina;

- potencialiai galinčių išeiti iš darbo darbuotojų (darbuotojai nepatenkinti esama situacija ir apie tai atvirai užsimenantys) pamaina;

- planuojamų atidaryti parduotuvių personalas;
- atostogų ar kalėdinės prekybos laikotarpiui būtini papildomi darbuotojai;
- vieną ar daugiau drausminių nuobaudų turinčių darbuotojų pamaina;
- kiti atvejai kai bus būtini nauji darbuotojai.

Darbuotojų pareigas, atliekamus darbus, atsakomybę įmonėje nustato pareiginės instrukcijos ir kiti tiesioginio vadovo nurodymai, su kuriais darbuotojas yra supažindinamas pasirašytinai. Įmonės darbo tvarka yra aprašyta įmonės darbo tvarkos taisyklėse.

UAB Douglas baltic „Sarma“ parduotuvėse, kaip ir kitose parduotuvėse yra labai svarbus darbo pasidalijimas. Kiekviena darbuotoja turi savo prekių grupę, už kurią ji yra atsakinga. Pardavėja – konsultantė turi prižiūrėti savo prekių lentynas, kad prekės būtų tvarkingai sudėtos ir, kad nebūtų dulkių nei ant prekių, nei ant pačios lentynos ar stendo. Kiekviena turi stengtis parduoti iš savo prekių grupės kuo daugiau prekių. Tam, kad darbuotojoms būtų didesnė motyvacija gerai atlikti savo darbą, vadovai naudoja motyvavimo priemones.

Įmonėje yra naudojamos finansinės ir nefinansinės darbuotojų motyvavimo priemonės. Finansinės motyvavimo priemonės – darbo užmokestis, kurį sudaro pastovi bazinė dalis ir kintama dalis, kuri yra susieta su pardavimų rodikliais, su darbo stažu įmonėje ir kitais kriterijais, kaip pvz. tinkamas ir savalaikis nurodymų įgyvendinimas.

Nefinansinės motyvavimo priemonės yra rotacija (darbuotojo perkėlimas į didesnę tinklo parduotuvę, į parduotuvę, kurioje jis norėtų dirbti dėl asmeninių priežasčių, kaip pvz.: arčiau namų ir pan.). Parduotuvėje galima siekti karjeros. Nuo pardavėjos – konsultantės galima pakilti iki vyriausios pardavėjos ir vadybininkės. Mokymai, susiję su atliekamu darbu, kelionės į užsienį į kosmetikos gamintojų įmones, konkursai, susiję su nustatytų tikslų pasiekimu (renkama daugiausiai konkrečių prekių pardavusi parduotuvė ir pan.), įmonės šventės ir pan. Darbuotojų darbo laikas ir apmokėjimas už viršvalandžius. Maksimalus darbo laikas, įskaitant viršvalandžius, per septynias dienas neturi viršyti keturiasdešimt aštuonių valandų. Darbuotojams nustatoma penkių darbo dienų savaitė su dviem poilsio dienomis arba šešių darbo dienų savaitė su viena poilsio diena. Darbuotojai privalo dirbti darbo (pamainų) grafikuose nustatytu laiku. Darbo grafikai paskelbiami viešai įmonių ir jų padalinių informaciniuose stenduose ne vėliau kaip prieš dvi savaites iki šių grafikų įsigaliojimo. Darbuotojo viršvalandinis darbas per dvi dienas iš eilės negali viršyti keturių valandų ir šimto dvidešimties valandų per metus. Už viršvalandinį darbą mokama ne mažiau kaip pusantro darbuotojo darbo užmokesčio. Už darbą poilsio arba švenčių dieną, jeigu jis nenumatytas pagal grafiką, mokama ne mažiau kaip dvigubai, arba darbuotojo pageidavimu kompensuojama suteikiant darbuotojui per mėnesį

kitą poilsio dieną arba tą dieną pridedant prie kasmetinių atostogų ir mokant už tas dienas darbuotojui jo vidutinį darbo užmokestį. Už darbą švenčių dieną pagal grafiką mokamas ne mažesnis kaip dvigubas darbuotojo darbo užmokestis. Įmonės darbuotojų darbo laikas ir apmokėjimas už viršvalandžius yra vykdomas pagal Lietuvos Respublikos Darbo kodekso nuostatas. Įmonėje galiojanti tvarka gali keistis priklausomai nuo Darbo kodekso ir kitų darbo santykius reglamentuojančių įstatymų (aktų, nutarimų ir pan.).

Pradėjus dirbti naujai pardavėjai – konsultantei, ji turi išklaudyti darbo saugos instruktažą. Šios sistemos tikslas – užtikrinti saugų darbą, apsaugoti žmonių sveikatą ir ilgam išsaugoti darbingumą gamybos procese. Darbuotojams yra privalomi šie saugos ir sveikatos instruktavimai:

- įvadinis;
- pirminis darbo vietoje;
- periodinis darbo vietoje;
- papildomas darbo vietoje;
- specialusis darbo vietoje. Įvadinį instruktavimą vykdo darbdavys naudodamasis įvadine darbų saugos instrukcija. Šio instruktavimo metu darbuotojas privalo susipažinti su įmonės veikla, darbo sąlygomis, bendraisiais saugos darbe, darbo higienos reikalavimais, darbdavio ir darbuotojo atsakomybe už saugos ir sveikatos norminių aktų pažeidimus, medicininiu aptarnavimu, gaisrine ir civiline sauga įmonėje ir kitais bendraisiais klausimais, nurodytais instrukcijoje. Papildomas instruktavimas darbo vietoje. Pakeitus darbo tame pačiame padalinyje, perkeltiant į kitą darbą, pradėjus naudoti naujas technologijas, naujas ir modernizuotas darbo priemones;

- įvykus nelaimingam atsitikimui, avarijai arba susirgus profesine liga, jei tai atlikti įpareigoja tyrimo komisija ar darbo inspektoriai;

- pasikeitus darbo sąlygoms, turinčioms.

Organizacijos struktūra. UAB Douglas baltic „Sarma“ naudojama funkcinė valdymo struktūra. Funkcinėje struktūroje pagrindinis vadovas vadovauja funkciniams vadovams, kurių kiekvienas vadovauja vykdytojams pagal savo kompetenciją. Taigi, vykdytojas nurodymus gauna iš kelių funkcinų vadovų ir atsiskaito taip pat keliems asmenims. Funkciniai vadovai yra kompetentingi savo srityje. Tačiau valdant funkcinio principu, nebėra vadovavimo vieningumo, vykdytojai, gaudami keletą nurodymų iš skirtingų vadovų, ne visada sugeba juos integruoti ir teisingai įgyvendinti. Visa tai mažina valdymo efektyvumą. Valdomas visas objektas, kiekviena valdymo funkcija realizuojama atskirai. Kiekvienas padalinys vykdo specifines savo funkcijas, jam vadovauja turintys specialų pasiruošimą kadrai, o ne vadovai universalai. Valdymo sistemos struktūrinimo kriterijus. Sistema skaidoma pagal valdymo sritis: administravimo, techninio valdymo; ekonominio valdymo ir t.t. Kiekvienas valdymo sistemos padalinys vykdo atskirą bendro uždavinio dalį. Todėl kiekvienas

prekybos padalinys gauna iš įvairių valdymo padalinių atitinkamų funkcijų vykdymo nurodymus. Iš skirtingų funkcinių padalinių gauti nurodymai gali būti prieštaringi, juos suderinti sunku, nes tenka aiškintis su skirtingais funkciniais padaliniais, kurie nepavaldūs vienas kitam. Todėl valdymo kokybė labai priklauso nuo valdymo sistemos personalo kvalifikacijos lygio. Pavaldumo ryšiai. Tiesiogiai valdantys prekybą padaliniai yra su valdymo sistema susieti keliais ryšiais; kiekvienam iš jų patenka specializuoti valdymo nurodymai iš skirtingų funkcinių padalinių. Taip pažeidžiamas vienvaldiškumo principas (vieno vadovo principas), valdymo padalinių veikla iš dalies dubliuojasi. Tačiau funkcinių sričių atskyrimas sudaro palankias sąlygas profesinio meistriškumo augimui, tai didina padalinio veiklos efektyvumą.

Išanalizavus UAB Douglas baltic „Sarma“ vidinius ir išorinius veiksnius, turinčius įtakos inovacijų strategijų dinamikai, būtina išsiaiškinti įmonės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Tai atlikti padės SSGG analizė, parodanti organizacijos stipriąsias bei silpnąsias puses (ką organizacija pajėgi ir ko nepajėgi atlikti), galimybes bei grėsmes. SSGG išaiškinimas padeda nustatyti silpnybių poveikio versle mažinimo būdus, išryškinant stipriąsias puses. Idealiu atveju, pranašumai gali atitikti rinkos galimybes, atsirandančias tuomet, kai konkurentų paslaugos yra neefektyvios.

4 lentelė UAB Douglas baltic „Sarma“ SSGG analizė

| Stiprybės | Silpnybės |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aukšta prekių kokybė; • Žinomas prekės ženklas; • Gera reputacija; • Profesionalus aptarnavimas; • Platus parduotuvės tinklas; • Gera kaina. | <ul style="list-style-type: none"> • Apsaugos priemonių trūkumas; • Vidiniai konfliktai. |
| Galimybės | Grėsmės |
| <ul style="list-style-type: none"> • Naujos rinkos; • Nauji tiekėjai. | <ul style="list-style-type: none"> • Naujų konkurentų atsiradimas; • Pablogėjusios ekonominė padėtis; • Valdžios ir įstatymų nestabilumas. |

UAB Douglas baltic „Sarma“ turi nemažai pranašumų, kurie verčia pirkėjus pasirinkti būtent šią įmonę, tai būtų aukšta prekių kokybė, profesionalus aptarnavimas, žemos prekių kainos, platus parduotuvių tinklas, bei žinomas prekės ženklas.

Viena iš įmonės silpnybių yra apsaugos priemonių trūkumas tokių, kaip stebėjimo kameros ir apsauginiai varteliai, dėl to yra sunku išvengti vagysčių ir įmonė kasmet patiria nuostolių. Konfliktai išskylantys tarp kolegijų, o kartais ir tarp vadovų blogina darbinę atmosferą.

Įmonė turi galimybę plėstis į užsienį ir jei pasiseks su neseniai Latvijoje atidaryta parduotuve, tai bus atidaromos parduotuvės ir kitose Baltijos šalyse.

Bendrovės grėsmės yra nevaldomos ir gali padaryti didelį poveikį įmonės tolimesniam gyvavimam. UAB Douglas baltic „Sarma“ didelį pavojų kelia į rinką galintys ateiti nauji konkurentai. Grėsmę kelia pablogėjusi Lietuvos ekonominė padėtis, nes vyraujanti ekonominė krizė turi įtakos tiek klientams, tiek pačiai įmonei. O valstybės leidžiami įstatymai gali varžyti UAB Douglas baltic „Sarma“ veiklą.

Taigi, išanalizavus UAB Douglas baltic „Sarma“ veiklą, matyti, jog įmonė dirba stabiliai ir jos pelnas didėja, o remiantis SSGG analize, matyti, jog bendrovė turi daugiau pranašumų negu trūkumų, o tai užtikrina geras pozicijas rinkoje.

4. UAB „SARMA“ INOVACIJŲ STRATEGIJŲ DINAMIKOS SPRENDIMAI

Kaip jau minėjome aukščiau, šiuo metu kosmetikos rinkoje nėra ryškaus lyderio. Kompanijų lyderiavimą sektoriuose didele dalim apsprendžia vartotojų perkamoji galia. Tačiau reikia pripažinti, kad dalis vartotojų ištikimai eilę metų vartoja pasirinktą kosmetiką, mažiau pasiduoda atsiradusių naujų produktų reklamai. Reklama gali padėti susigrąžinti užleistą ar prarastą poziciją, tik reikia labai apgalvotai pasirinkti reklamos strategiją.

Išsami UAB Douglas baltic „Sarma“ dabartinės situacijos rinkoje analizė įgalina apibrėžti inovacijų strategijų dinamikos sprendimus, kurie padėtų ne tik išlaikyti esamą poziciją rinkoje, bet ir ją patobulinti.

Scenarijus A. Norėdamas dar labiau padidinti prekių pardavimą ir įsitvirtinti Lietuvos kosmetikos rinkoje, bei tapti vienu iš pirmaujančių, UAB Douglas baltic „Sarma“ nusprendė sudaryti vartotojų ir pardavėjų skatinimo planus.

Reklaminiai veiksniai, nukreipti į galutinius vartotojus.

- Nemokama dovana prie prekės.
- Kainos nuolaida tam tikromis dienomis.
- Nuolaidos mokant už prekes specialiomis atsiskaitymo kortelėmis. Pateikus kortelę, suteikiama 5 % nuolaida.
- Reklaminiai straipsniai.
- Ypatingi pasiūlymai už gerokai sumažintą kainą.
- Prekybos įmonės veiklos jubiliejaus proga taikomos nuolaidos.
- Pardavimo skatinimas ir reklama labdaros tikslais. Prie LNK „Gerumo dienos“ gali prisidėti ir UAB Douglas baltic „Sarma“ pirkėjai, pirkdami daugiau nei už 10 €, 5 % procentai nuo sumos bus pervesti į LNK „Gerumo dienos“ sąskaitą.

Reklaminiai veiksniai, nukreipti į pardavėjus.

Klientų pasitenkinimas ir darbo sėkmė priklauso ne tik nuo kiekvieno darbuotojo žinių, kompetencijos, bet kartu atsidavimo darbui. Norint reklamuoti bei tobulinti savo paslaugų ir aptarnavimo kokybę, reikia taip pat skatinti ir pardavėjus.

- Už pardavimo skatinimo programų sėkmingą įgyvendinimą geriausiems tinklo darbuotojams organizuojamos ekskursijos į užsienio šalis. Daugiausia apyvartos padariusiam darbuotojui padovanojama egzotiška kelionė lėktuvu.

- Už pardavimo skatinimo programų sėkmingą įgyvendinimą geriausi tinklo darbuotojai apdovanojami skatinamosiomis premijomis. Geriausi darbuotojai bus skatinami piniginėmis premijomis.

- Suteikiamos papildomos atostogos.
- Įmonės darbuotojai siunčiami į įvairias konferencijas bei tobulinimosi kursus.
- Sėkmingų ir išvykų organizavimas, kurių metu rodomos turiningos ir įdomios programos, skelbiami apdovanojimai, dalijamasi darbo patirtimi, ruošiamos vaišės ir kt.

Skiriamos premijos, jeigu per tam tikrą laiką parduoda daugiau prekių, nei numatyta planuose.

Scenarijus B

Šiuo metu Lietuvos rinkai yra siūloma dar pakankamai nauja UAB Douglas baltic „Sarma“ paslauga – SARMA STYLE - taip nuo šiol vadinasi Vilniuje, Kaune bei Druskininkuose įsikūrę grožio salonai. SARMA STYLE vertybės – išskirtinis dėmesys klientui ir profesionalus paslaugų teikimas. Salonai SARMA STYLE – tai prestižinių prekinių ženklų, profesionalių specialistų ir ypatingų paslaugų derinys.

Grožio salonuose SARMA STYLE dirba tik profesionalūs ir puikiai savo darbą išmanantys kirpėjai, kosmetologai, masažuotojai ir manikiūrininkai, kurie nuolat tobulina savo įgūdžius bei kelia kvalifikaciją Lietuvoje ir užsienyje. Tai įvairių sričių specialistai, teikiantys kokybiškas grožio paslaugas, garantuojantys tokią pačią aukštą aptarnavimo kultūrą bei paslaugų kokybę kaip užsienio rinkoje. SARMA STYLE salonų darbuotojai daugelio ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje vykusių kirpėjų, kosmetologų, masažuotojų konkursų laureatai bei dalyviai. Kiekvieno jų asmeninė patirtis grožio pasaulyje užtikrina, kad bus išpildyti net ir reikliausio kliento lūkesčiai.

Šiuolaikinėje, modernioje grožio bei kosmetikos industrijoje dažnai sutinkamas žinomas žodis “SPA” - reiškiantis natūralius mineralinius šaltinius ar kurortines vietas, kuriuose jie yra. Tačiau šiuolaikinis SPA suprantamas ir kaip teikiamos kompleksinės grožio, sveikatos bei poilsio paslaugos prie minėtųjų šaltinių. Taip pat dabartinė SPA koncepcija savyje apjungia keletą svarbių visaverčiam ir visapusiškam žmogaus poilsiui reikalingų komponentų: vandenį, šilumą, maistą, personalą ir filosofiją. Pažymėtina, jog SPA industrijoje pirčių kompleksai yra viena prioritetinių poilsio organizavimo krypčių. Pirtys, pirčių kompleksai yra integruojami į laisvalaikio centrus, viešbučius, sveikatingumo ir grožio centrus ir kt., o pirtyse teikiamos paslaugos yra pagrįstos sveikos gyvensenos filosofija - natūralių gamtinių išteklių racionaliu naudojimu žmogaus sveikatai gerinti. Lietuvoje dar nesusiformavusi tradicinė, šiuolaikinė SPA industrijos kultūra, nors plačiai užsienio išsivysčiusiose šalyse paplitusios SPA industrijos plėtra yra akivaizdi. Taigi, grožio salonuose SARMA STYLE šalia visų teikiamų paslaugų rekomenduotina įrengti ir pirčių kompleksą.

Scenarijus A negali būti priimtinas, kadangi daugelis iš jame pateiktų siūlymų jau vykdoma UAB Douglas baltic „Sarma“ dabartinėje situacijoje ir šio scenarijaus pasirinkimas būtų neefektyvus.

Detalesniam aptarimui pasirinksiame scenarijų B.

Kiekviena verslo įmonė savo prekes (paslaugas) ir pačią įmonę turi reklamuoti planingai, taigi remiantis iškilusia problema ir siekiant ją išspręsti, šioje dalyje mes:

1. suformulavome tikslus
2. nustatėme uždavinius
3. numatėme priemones bei mechanizmus.

Tikslai. Atsinaujinęs grožio salonų tinklas „SARMA STYLE“, klientams Lietuvoje siūlo išskirtines grožio paslaugas, prestižinių vardų produktus bei grožio srityje dirbančių profesionalių patirtį.

Uždaviniai.

- Orientuojantis į klientų poreikį aukščiausio lygio prekėms ir paslaugoms, Baltijos šalių grožio rinkos lyderis „Baltic Cosmetic Holding per artimiausius dvejus metus planuoja rekonstruoti esamus bei atidaryti du naujus grožio salonus Vilniuje.

- Taip pat Lietuvoje ateinančiais metais planuojama atidaryti grožio industrijos mokymo centrą.

- Siekdami klientams teikti aukščiausio lygio paslaugas, kurios remiasi tarptautinių rinkų patirtimi, planuojama didinti investicijas ir į salonų tinklo plėtrą, ir į aukščiausio lygio profesionalų ruošimą.

- Salonuose klientus pasitiks tik itin kokybiškos paslaugos, aukšta aptarnavimo kultūra.

- Grožio salonuose „SARMA STYLE“ klientams bus siūlomi gerai žinomų prekinių ženklų, tokie kaip: „SP“ („System Professional“), „Sebastian“, „Pandhy’s“, „High Hair“, „Wella professionals“, „Lifetex“, „L’Oreal“, „Keune“, „Ella Bache“, „Germaine de Capuccini“, produktai. Be to, čia teikiamos išskirtinės kūno grožio puoselėjimo paslaugos: ajurvediniai masažai bei depiliacija - epiliacija cukrumi.

- Be tradicinių paslaugų bus teikiama ir SPA paslaugos: pirtys, masažas, manualinė terapija, jūros druskos, purvo ir parafino procedūros.

Biudžeto apimties nustatymas yra vienas atsakingiausių planavimo etapų. Prieš atliekant skaičiavimus atsižvelgiame:

- Kokie yra įvairių alternatyvų kaštai;
- kiek kartų reikės kartoti reklamą, kad ji būtų efektyvi;
- atsižvelgiant į paslaugos gyvenimo ciklo etapą;
- pelno dydį ir realizavimo apimtį;

- konkurentų išlaidas;
- finansinius išteklius.

Biudžetui nustatyti pasirinkome metodą “procentais nuo pardavimų sumos”. Šiuo atveju išlaidos turi prociklinį poveikį, t.y. didėjant apyvartai jos didinamos ir atvirkščiai. Tai tikslinga, nes skaičiavimas procentais nuo pardavimų sumos reiškia, kad:

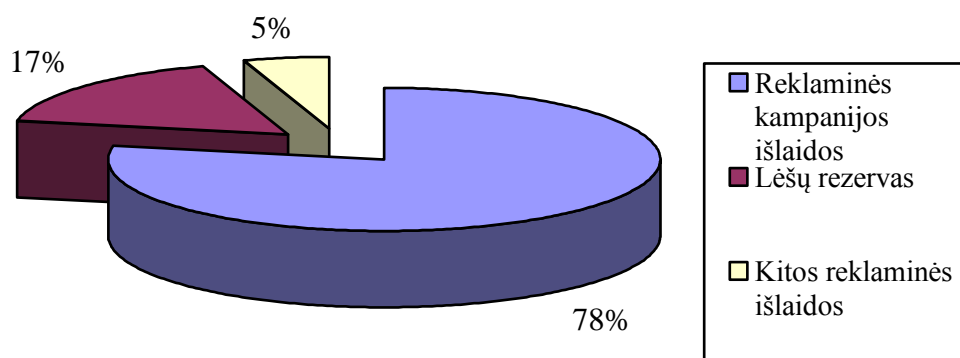
- Asignavimų suma keisis, priklausomai nuo to, ką gali sau leisti bendrovė.
- Šis metodas leis matyti ryšį tarp rėmimo išlaidų, prekės pardavimų kainų ir pelno sumos.

Visos turimos asignavimų sumos iš anksto nepaskirsime konkrečioms priemonėms. Dalį lėšų rezervuosime nenumatytoms aplinkybėms:

- Bus reikalinga papildoma reklama.
- Nelauktai išaugs reklamos priemonių įkainiai.
- Smarkiai pasikeis rinkos situacija.

Rezervas leis perskirstyti lėšas ir pakeisti reklamos programą.

UAB Douglas baltic „Sarma“ vidutinė mėnesio apyvarta svyruoja nuo 500 – 620 tūkst. €. Reklaminę kampaniją vykdysime nuo 2016 m. sausio mėn. iki 2016 m. birželio mėn. pabaigos. Šio laikotarpio pardavimų apimtis siektų vidutiniškai 3,7 mln €. Reklaminei kampanijai skirsime 4 % nuo šios sumos, o tai sudarys 148 tūkst. €. Rezervui paliekame 5,8 tūkst. €, reklaminei kampanijai 99 tūkst. € bei kitas reklamines išlaidas skirsime stendų gamybai, audio klipo gamybai ir kt., tai sudarys 11 tūkst. € (10 pav.)



10 pav. Reklamos išlaidų paskirstymas

UAB Douglas baltic „Sarma“ šiuo metu svarbiausia yra sukurti psichologinį savo naujos paslaugos (ar jų komplekso) privalumų efektą bei įteigti vartotojams, kad ši paslauga (ar jų kompleksas) yra pranašesnė už konkurentų. Šiuo metu santrumpa SPA vadinami madingi kurortai,

medicinos klinikos, sveikatingumo centrai, grožio salonai, mineraliniai šaltiniai ir net hidroterapijos paslaugos, kai vandens procedūros, vonios, baseinai, pirtys derinami su medicininėmis ir grožio puoselėjimo procedūromis. Sveikatos ir grožio centruose dažniausiai siūlomos tradicinės SPA paslaugos: pirtys, masažas, manualinė terapija, jūros druskos, purvo ir parafino procedūros. Vienos naujesnių SPA procedūrų Lietuvoje – pieno ir aromatinių vonios, įvairiausių rūšių odos šveitimas. Atliekami rytų šalių masažai. Lietuvoje SPA kultūra dar tik pradeda formuotis, todėl ir SARMA STYLE, siūlydama savo klientams SPA paslaugas tuo parodys savo išskirtinumą iš kitų grožio salonų, teikiančių tik tradicines paslaugas.

Šio grožio salono teikiamų paslaugų kainos turėtų būti adekvačios teikiamoms paslaugoms. Naudojant natūralius produktus kainos būtų aukštesnės, tačiau klientams pageidaujant procedūras galima būtų atlikti ir su žemesnių kainų produktais, kas anaipol nereikštų, jog produktas atneš mažiau naudos sveikatai ir poilsiui. Šiame centre bus teikiami įvairių apimčių paslaugų paketai, skirti tenkinti įvairius poreikius. Pavyzdžiui: streso pašalinimo, svorio metimo, pasilepinimo ir kitų paslaugų paketai. Kadangi tam tikrų paslaugų poreikio atžvilgiu egzistuoja sezoniškumas, bus taikomos specialios nuolaidos jam sušvelninti. Ypatingas dėmesys skiriamas šeimoms su vaikais, rengiant jiems įvairias akcijas, nuolaidas. Pastoviams lankytojams nustatoma patraukli kaina bei kitos privilegijos.

Sparčiai besikeičiančioje rinkoje didelė grėsmė kyla tada, kai nekreipiama dėmesio į informaciją apie konkurentų veiksmus, klientų pageidavimus ar technikos pažangą, todėl būtina nuolat atlikti savarankiškus tyrimus – lankytojų apklausas, siekiant išsiaiškinti, klientų poreikius ir pagal galimybes pasiūlyti visas įmanomas paslaugas. Vis dėlto veiklos tobulinimui turėtų būti svarbu ne tik įgyti informaciją ir ją pritaikant bei įvertinant naujas teorines žinias keisti savo paslaugų paketus. Vienas iš svarbių aspektų, tobulinant darbą yra personalo ugdymas ir jo kvalifikacijos tobulinimas, kompetencijų didinimas. Tuo turėtų rūpintis vadovai, norėdami išlikti konkurencinėje kovoje. Vienas iš sprendimo variantų, gali būti susistemintas ir šio darbo autorės papildytas interviu atsakymas, jog dėl darbo restruktūrizavimo UAB Douglas baltic „Sarma“ keičiant užduočių, nurodymų bei atsakomybės pobūdį, atsiranda papildomų galimybių praplėsti personalo kompetencijos ribas. Personalas turėtų būti mokomas parinkti veiklos etalonus taip, kad galėtų atskleisti pažangiausią patyrimą, o taip pat gebėti jį išanalizuoti, perimti ir įgyvendinti. Be tinkamai parengto ir parinkto personalo negali būti esminės pertvarkos diegiant pažangias technologijas, taikant naujus organizavimo ir valdymo metodus.

5 lentelė Strateginio scenarijaus strateginio poveikio įvertinimas

| Galimybės | Grėsmės | Veiksmai | |
|--|---|--|--|
| | | Galimybės | Grėsmės |
| Palankesni susitarimai dėl prekybos politikos. | Padaugės konkurentų. | Naujų rinkų paieška; Naujų darbuotojų samda. | Naujų konkuravimo rinkoje metodų paieška (žemesnės kainos ar aukštesnė kokybė ir pan). |
| Dėl išaugusios gamybos, padidės užsakymų skaičius atsiradus galimybei padidinti pajamas. | Padidės klientų pasirinkimo galimybė dėl išaugusių pajamų, todėl dalis jų gali pereiti pas konkurentus. | Ieškoti būdų kaip pritraukti naujus klientus. | Stengtis išlaikyti senus klientus. |
| Dėl sumažėjusių palūkanų, įsigyti naujų investicinių prekių. | Atitinkami konkurentų veiksmai. | Naujų technologijų (transporto priemonių, įrangos) įsigijimas. | Pastangos neatsilikti nuo konkurentų. |
| Didesnė darbuotojų pasirinkimo galimybė, lengvesnė jų paieška | Mažėja vartojimas, mažėja užsakymų skaičius. | Mažinti paslaugų kainas. | Stengtis išlaikyti senus klientus, sudarant įvairias nuolaidų programas |
| Daugiau užsakymų, didesnės pajamos, didesnis pelnas. | Naujų kompanijų atsiradimas. | Įmonės veiklos plėtimas, naujų technologijų įsigijimas. | Patirties išnaudojimas, naujų konkuravimo rinkoje metodų paieška. |
| Ekonomiškesnių technologijų įsigijimas | Atitinkami konkurentų veiksmai. | Sutaupyta lėšas skirti kitiems tikslams. | Pastangos neatsilikti nuo konkurentų. |
| Galimybė neatsilikti tiek nuo vietinių, tiek nuo konkurentų. | Papildomų konkurencinių pranašumų neįsigijimas. | Ekonomiškesnių technologijų įsigijimas. | Konkuruoti rinkoje kitais būdais. |

Kaip matome iš 5 lentelės, padidėtų apyvarta, išsiplėstų rinkos dalis, pagerėtų įmonės ekonominio efektyvumo parametrai.

Taigi, šioje darbo dalyje apibendrinome atliktą tyrimą, remiantis atliktu ir apibendrintu tyrimu aiškiai identifikavome bendrovės veiklos silpnąsias vietas ir trūkumus, stabdančius plėtros tendencijas. Aštrios konkurencijos sąlygomis vartotojai gali pasirinkti kosmetikos pramonės atstovus, kurių kasmet rinkoje atsiranda vis daugiau. Ir paprastai jie perka tokių gamintojų prekes, kur prekė žinoma, kokybiška ir gražiai įpakuota, patrauklia forma pateikta jos reklama. Remdamiesi visa šia medžiaga pateikėme siūlytinąs išėitis ir galimybes, padėsiančias ištaisyti esamas klaidas bei tinkama linkme plėtoti bendrovės veiklą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Inovacijas galima traktuoti kaip procesą, kurio metu naudojantis naujomis technologijomis, rinkai patiekiamas naujas arba patobulintas jau esamas produktas/paslauga/procesas. Šiuolaikinei visuomenei, organizacijoms keliami lūkesčiai reikalauja prisitaikymo prie nuolatinės kaitos ir tobulinimo procesų, todėl inovacijos tampa neatsiejama ir būtina sąlyga organizacijų išlikimui. Inovacijų strategijos skirstomos pagal inovacijų rūšis ir priklauso nuo tikslo, kurį norima pasiekti.
2. Tam, kad inovacijos organizacijose būtų įgyvendinamos sklandžiai ir duotų laukiamos naudos, visas inovacijų strategijų procesas turi būti planingai valdomas. Inovacijų valdymas apima organizacijos misiją, galimybių ieškojimą, šių galimybių atitikimą organizacijos strateginiams planams. Inovacijų strategija yra strategijų, naujų produkto kategorijų, paslaugos ir verslo modelių kūrimas, kuris suteikia naudą vartotojams, klientams ir organizacijai.
3. Inovacijų strategijų organizacijose plėtra priklauso nuo daugelio ją sąlygojančių veiksnių, kuriuos būtina numatyti ir jais pasinaudoti, kad idėjos įgyvendinimas duotų norimą naudą kuo mažesnėmis sąnaudomis.
4. Tiriant UAB Douglas baltic „Sarma“ inovacijų strategijų dinamiką buvo atlikta įmonės veiklos analizė remiantis esama šalies ekonomine situacija ir rinkos galimybėmis, apibrėžtos strateginės plėtros kryptys, pasiūlytos veiklos plėtros priemonės ir joms būtinos investicijos. Tyrimo metu nustatytos konkrečios bendrovės veiklos silpnosios vietos ir trūkumai, turintys įtakos UAB Douglas baltic „Sarma“ inovacijų strategijų dinamikai, į kuriuos aktualu atkreipti dėmesį įmonės vadovybei. Pritaikius pasirinktą strateginį scenarijų B padidėtų apyvarta, išsiplėstų rinkos dalis, pagerėtų įmonės ekonominio efektyvumo parametrai.

LITERATŪRA

1. Ališauskas K., Karpavičius H., Šeputienė J. (2005). Inovacijos ir projektai. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
2. Bagdzevičienė R., Vasiliauskaitė J. (2002). Valstybės ir regionų vaidmuo inovacijų sklaidos procese // Viešoji politika ir administravimas. Nr. 3, p. 79-85.
3. Bandzevičienė R. (2007). Inovacijos socialinėje politikoje ir praktikoje // Socialinis darbas. Nr. 6(1), p. 35-43.
4. Bandzevičienė R. (2011). Inovacijų vadybos psichologija. Vilnius: MRU.
5. Bennis, W., Nanus, B. (1998). *Lyderiai: atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė
6. Birkinshaw, J., Hansen, M. T. (2007). The innovation value chain. Harvard Business Review. Peržiūrėta 2015, gruodžio 14, adresu: <http://www.tiec.gov.eg/backend/Reports/MeasuringOrganizationInnovativeness.pdf>
7. Bryson J. (1995). Strategic planning for Public and Nonprofit organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publisher. Damanskytė I. (2006). Inovacijų diegimo ir valdymo ypatumai paslaugų įmonėse Šiaulių mieste // Ekonomikos ir vadybos aktualijos, p. 335-339.
8. Domarkas V., Juknevičienė V. (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu // Viešoji politika ir administravimas. Nr. 31, p. 77-90.
9. Gamal D. (2011). How To Measure organization Innovativeness? An Overview of Innovativation measurement frameworks and Innovation Audit/Management tools. Innovation support department. Peržiūrėta 2015, gruodžio 13, adresu: <http://www.tiec.gov.eg/backend/Reports/MeasuringOrganizationInnovativeness.pdf>
10. Gavelytė D., Navickienė R. (2013). Inovacijų taikymas turizmo versle // Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos mokslinių straipsnių rinkinys / Atsak. red. ir sudaryt. Biruta Švagždienė. ISSN 2345-007X. Kaunas: Lietuvos sporto universitetas, p. 107-117.
11. Giedraitytė V., Raipa A. (2012). Inovacijų įgyvendinimo trukdžiai šiuolaikiniame viešajame valdyme // Viešoji politika ir administravimas. T. 11, Nr. 2, p. 187–197.
12. Grigaitė, V., Eidukevičiūtė G. (2013). Lietuvos inovatyvumo lygis Europos Sąjungos šalių kontekste // Tarptautinės studentų mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga Ekonomika ir Vadyba – 2013. Kaunas: KTU
13. IM reklamos planavime ir jos vykdyme. Iš infovi.vu [interaktyvus]. 2006. Peržiūrėta 2015, gruodžio 16, adresu: http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/im.htm#_Toc486323613

14. Inovacijų ir kūrybiškumo vadyba. Iš adam-europe [interaktyvus]. 2010. Peržiūrėta 2015, gruodžio 11, adresu: <http://www.adam-europe.eu/prj/7176/prd/5/2/ICM_LT_part4.pdf>
15. Inovacijų strategijos ir jų samprata. [interaktyvus]. 2010. Peržiūrėta 2015, gruodžio 11, adresu: http://www.inovacijos.lt/lt/naujiena/id/inovaciju_strategijos_ir_ju_samprata/tp/lt/
16. Išoraitė M. (2010). Jaunimo požiūrio tyrimas apie inovacijų strategijos realizavimo galimybes kaimo turizmo sektoriuje // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 3 (19), p. 164–177.
17. Jakubavičius A., Jucevičius R., Jucevičius G., Kriaučionienė M., Keršys M. (2008). *Inovacijos versle: procesai, parama, tinklaveika*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
18. Jakubavičius A., Strazdas R., Gečas K. (2003). *Inovacijos. Finansavimas. Rizikos kapitalas*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
19. Jakubavičius A., Strazdas R., Gečas K. (2003). *Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės*. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
20. Janiūnaitė, B. (2007). *Piliečių inovacinė kultūra*. Kaunas: Technologija
21. Jucevičius G. (2007). *Inovacijų kultūra: sampratos universalumo klausimas* // *Socialiniai mokslai*. Nr. 4 (58), p. 7-19.
22. Jucevičius G. (2009). *Inovacijų kultūra šiuolaikinėse organizacijose Lietuvoje: vertybės, požiūriai ir praktikos* // *Socialiniai mokslai*. Nr. 4 (58), p. 38-45.
23. Keršys, M. *Ekonominių veiksnių įtaka inovacijoms versle: Lietuvos atvejis*. Daktaro disertacija. Iš Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka [interaktyvus]. 2008. Peržiūrėta 2015, gruodžio 12, adresu http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080721_125322-30975/DS.005.0.01.ETD
24. Kirstukas J., Rakštys R., Serva E., Vaznonis B. (2013). *Inovacinių ir techninių pokyčių Ekonomika*. [interaktyvus]. Kaunas: Aleksandro Stulginskio universitetas, Ekonomikos ir vadybos fakultetas, 2013. Peržiūrėta 2015, gruodžio 12, adresu http://dspace.lzuu.lt/bitstream/1/2578/1/Inovaciju_tehniniu_pokyciu_ekonomika_mokomoji_knyga.pdf
25. Kulviecas P. (1991). *Inovacinis procesas*. Vilnius: LVA.
26. Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategija. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 163. [interaktyvus]. Peržiūrėta 2015, gruodžio 12, adresu: http://www.ukmin.lt/uploads/documents/imported/lt/veikla/veiklos_sritys/ino/LIS.pdf
27. Lukaševičius K. (2012). *Inovacinių smulkaus ir vidutinio verslo plėtros strategijų formavimo keliai*. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 2 (31), p. 109-118.

28. Maceika A., Šostak O. R. (2014). Inovacijoms palankios aplinkos kūrimas // Verslas: Teorija ir praktika. 5(2), p. 121–128.
29. Miečinskas, A. (2001). Inovacijų aktyvinimo priemonių taikymas įmonių ekonominei plėtrai // *Ekonomika*. Peržiūrėta 2015, gruodžio 14, adresu: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LTLDB0001:J.04~2001~1367180717917/DS.002.0.01.ARTIC>
30. Nickols, F. (2012). Strategy: Definitions and Meanings. Peržiūrėta 2015, gruodžio 14, adresu: http://www.nickols.us/strategy_definition.htm
31. Noor M. N. M., Pitt M. (2009). A critical review on innovation in facilities management service delivery // *Facilities*, Nr. 5/6, p. 211-228. Peržiūrėta 2015, gruodžio 14, adresu: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0690270504.pdf>
32. Ostaševičius V., Kriaučiūnienė M., Kaunelienė V. (2007). Inovacijų valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
33. Raipa A., Buškevičiūtė V., Giedraitytė J. (2012). Inovatyvus socialiai orientuotų sprendimų pobūdis šiuolaikiniame viešajame valdyme // *Socialinis darbas*. Nr. 11(1), p. 47–58.
34. Raipa A., Jurkšienė L. (2013). Inovatyvumas modernizuojant viešąjį valdymą: Baltijos šalių ir Danijos lyginamoji analizė // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. (31), p. 22–32.
35. Ramanauskienė, J. (2010). Inovacijų ir projektų vadyba. Kaunas: Akademija
36. Sapiėgienė L., Juknevičienė V., Stoškus S. (2009). Inovacijų diegimo procesas: Šiaulių miesto gamybos įmonių atvejų analizė // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 2 (15), p. 237–249.
37. Serapinaitė I., Tomassen T. (2001). Regionų plėtra: patirtis – požiūriai – modeliai // Tarptautinės konferencijos „Regionų plėtra – 2001“ pranešimų medžiaga, p. 10-15.
38. Skaržauskienė, A. (2008). Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje. Daktaro disertacija. Peržiūrėta 2015, gruodžio 14, adresu: http://www.lyderiulaikas.smm.lt/Atsisi%C5%B3sti%20failus:/article/767/230_Sisteminis%20m%C4%85stymas%20kaip%20kompetencija%20lyderyst%C4%97s%20paradigmoje.pdf
39. Stankevičė I. (2014). Inovacijų strategijos organizacijose: tipai ir raiška // *Informacijos mokslai*. Nr. 67, p. 76-94.
40. Terziovski M. (2007). Building innovation capability in organizations. An international Cross-Case Perspective. – Imperial College Press.
41. UAB „Douglas LT biuras“ Lietuvoje Peržiūrėta 2015, gruodžio 14, adresu: www.sarma.lt

42. Vasauskaitė J., Krušinskas R. (2009). Technologijų gyvavimo ciklo ir strateginių sprendimų sąveika įmonės konkurencingumo užtikrinimui // *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14, p. 1009-1117.